

Beratene über Beratung -
Befragungsergebnisse aus
innovativen Gemeinschafts-
projekten südoststeirischer
Bäuerinnen und Bauern

Diskussionspapier Nr. 30-W-94

Stefan Vogel

Juli 1994



Institut für Wirtschaft, Politik und Recht
Universität für Bodenkultur Wien

Die WPR-Diskussionspapiere sind ein Publikationsorgan des Instituts für Wirtschaft, Politik und Recht der Universität für Bodenkultur Wien. Der Inhalt der Diskussionspapiere unterliegt keinem Begutachtungsvorgang, weshalb allein die Autoren und nicht das Institut für WPR dafür verantwortlich zeichnen. Anregungen und Kritik seitens der Leser dieser Reihe sind ausdrücklich erwünscht.

Kennungen der WPR-Diskussionspapiere: W - Wirtschaft, P - Politik, R - Recht

WPR Discussionpapers are edited bei the Department of Economics, Politics, and Law at the Universität für Bodenkultur Wien. The responsibility for the content lies solely with the author(s). Comments and critique by readers of this series are highly appreciated.

The acronyms stand for: W - economic, P - politics, R - law

Bestelladresse:

Institut für Wirtschaft, Politik und Recht
Universität für Bodenkultur Wien
Gregor Mendel-Str. 33
A – 1180 Wien
Tel: +43/1/47 654 – 3660
Fax: +43/1/47 654 – 3692
e-mail: h365t5@edv1.boku.ac.at

Internetadresse:

<http://www.boku.ac.at/wpr/wprpage.html>
http://www.boku.ac.at/wpr/papers/d_papers/dp_cont.html

Beratene über Beratung - Befragungsergebnisse aus innovativen Gemeinschaftsprojekten südoststeirischer Bäuerinnen und Bauern¹⁾

Stefan Vogel^{*)}

1 Einleitung und Fragestellung

In Regionen mit starkem wirtschaftlichem Problemdruck auf bäuerliche Haushalte sind sowohl Eigeninitiative als auch landwirtschaftliche Beratung besonders herausgefordert. Dieser wirtschaftliche Problemdruck ist vor allem eine Frage agrarstruktureller Gegebenheiten und außerlandwirtschaftlicher Erwerbsmöglichkeiten. Diese sind - aus der Sicht der landwirtschaftlichen Haushalte - exogen vorgegeben. Allerdings besteht in betriebsgebundenen, innovativen Aktivitäten die Möglichkeit, Einkommen auf den Betrieb zu bringen.

Dies ist der Hintergrund für die grundlegende Fragestellung dieser Arbeit: Es wird anhand von vier Fallbeispielen agrarwirtschaftlicher Innovation in der Südoststeiermark versucht, Beratungselemente herauszuarbeiten, die - zusätzlich zu anderen Faktoren - als Determinanten des Erfolges innovativer Ansätze bei Bauern und Bäuerinnen zu sehen sind. Analyse und Beurteilung solcher Determinanten soll dabei auf verstehensstrukturierte Interviews aufbauen. Das heißt, daß die Evaluierung der Beratung aus der Sicht von Bauern und Bäuerinnen erfolgen soll.

Die vorliegende Arbeit stellt, unabhängig von ihrer methodologischen und empirischen Eigenständigkeit, einen Schritt dar, der in einem größeren Projektzusammenhang zu sehen ist². Aus diesem Grunde soll den weiteren Ausführungen eine kurze Darstellung des Zusammenhanges der vorliegenden Arbeit mit dem Projekt "Erarbeitung und Evaluierung von Modellen zur Verbesserung der Chancen der österreichischen Landwirtschaft durch Erwerbskombination" vorangestellt werden³. Im

¹ Das Diskussionspapier hat die im Rahmen des vom Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft geförderten Forschungsprojektes „Evaluierung von Beratungsprojekten“ (Bearbeiter: Dipl. Ing. Stefan Vogel, Laufzeit 1992 - 1994) erarbeiteten Inhalte zur Grundlage.

^{*)} Für die Mitarbeit am empirischen Teil und für wertvolle Anregungen in Gesprächen und Diskussionen bedanke ich mich sehr herzlich bei Dipl. Ing. Maria Burgstaller, Christine Meisinger und Margit Stowasser. Dipl. Ing. Dr. Stefan Vogel, Institut für Wirtschaft, Politik und Recht, Universität für Bodenkultur Wien

² Dieser Zusammenhang bestand und besteht in einer inhaltlichen Zusammenarbeit zwischen der Arbeitsgemeinschaft bäuerlicher Selbstvermarkter, der Bundesanstalt für Bergbauernfragen, dem Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, der ÖAR-Regionalberatung und dem Institut für Wirtschaft, Politik und Recht der Universität für Bodenkultur. Das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft fördert(e) die folgenden Projekte: BMFLF/L 744/92: ÖAR-Regionalberatung: "Erarbeitung und Evaluierung von Modellen zur Verbesserung der Chancen der österreichischen Landwirtschaft durch Erwerbskombination" (laufend) und: BMFLF/L 745/92: Vogel, S.: "Evaluierung von Beratungsprojekten" (1994 abgeschlossen).

Auf der persönlichen Ebene möchte ich mich für die gute Zusammenarbeit im Rahmen dieser inhaltlichen Kooperation zwischen den erwähnten Einrichtungen bei folgenden Personen sehr herzlich bedanken: Dipl.-Ing. Maria Asamer, Dipl.-Ing. Thomas Dax, Dipl.-Ing. Elfriede Fuhrmann, Mag. Gottfried Führer, Peter Gölles, Ing. Josef Gruber, Franz Handler, Dr. Josef Krammer, Grete Kulmer, Dipl.-Ing. Elisabeth Loibl, Mag. Josef Maitz, Dipl.-Ing. Theresia Wieser.

³ Die Grundlage für die Beschreibung des Projektzusammenhanges bilden gemeinsame Projektbesprechungen, Projektpräsentationen und Work-Shops (24. 10. 1991, 12. 6. 1992, 15. 6. 1992, 1. 12. 1992, 14. 12. 1992, 8. 11. 1993, 25. 11. 1993)

Rahmen dieses von der ÖAR-Regionalberatung bearbeiteten Projektes sollen in der Südoststeiermark spezielle, an die Problemlage der bäuerlichen Haushalte angepaßte Beratungsangebote wissenschaftlich erprobt, analysiert und ausgewertet werden. Ausgangspunkt für dieses Forschungsprojekt sind einerseits die Ergebnisse der von der Bundesanstalt für Bergbauernfragen im Rahmen des europäischen Forschungsprojektes zur Erwerbsskombination und ländlichen Entwicklung im Südostgrenzgebiet durchgeführten Arbeiten⁴. Als weitere Informationsbasis für die Entwicklung und Erprobung zielgruppenspezifischer Beratungsmodelle sollten bereits abgeschlossene innovative Projekte in der Südoststeiermark evaluiert werden. Diese Evaluierung stellt nun die vorliegende Arbeit zur Verfügung. Erkenntnisse und Erfahrungen aus erfolgreichen Beratungsprojekten sollten analysiert werden und in den nächsten Projektschritt einfließen.⁵

Dies war im Sinne des Gesamtzieles des Projektzusammenhanges so zu interpretieren, daß den zur Analyse auszuwählenden Projekten ein hoher Qualitätsbegriff beim Produkt und eine gemeinsame Projektbasis im Sinne der Zusammenarbeit von Bauern und Bäuerinnen zugrundegelegt wurde. Die Analyse sollte verschiedene Innovationsstufen und -bereiche erfassen. Aus diesem Grunde wurde nicht nur ein Vermarktungsprojekt, sondern auch ein Verarbeitungsprojekt und ein Projekt aus dem Tourismusbereich analysiert.

Weiters sollte die Analyse nicht aus den Augen der Beratung selbst erfolgen, sondern die Beratung und ihre Elemente sollten aus der Sicht und der Beurteilung der Beratenen analysiert werden. Dies ist nicht nur ein Erfordernis, das sich aus den Forschungszielen der interdisziplinären und interinstitutionellen Zusammenarbeit ergab, sondern ein Grunderfordernis einer Arbeit, in der zur Erzielung feinstrukturierter und prozessoraler Beratungsbeurteilung auch die Beratungselemente selbst durch die Beratenen identifiziert werden und anschließend beurteilt werden sollten. Gibt der Wissenschaftler (die Wissenschaftlerin) Bedeutungsebenen vor, ist damit auch der Einstellungsraum, in dem die Beurteilung der Beratung erfolgt, abgegrenzt und vorgegeben. Dies könnte aber keine optimale Forschungsstrategie für den Fall sein, in dem wie in der vorliegenden Arbeit auf die Beratung bezogene Erfolgsmerkmale innovativer Prozesse herausgearbeitet werden sollen. Würden Inhalte vorweg als Beratung definiert werden (oder als Beratungsleistung) und Erfolgskriterien vorgegeben, wären die feinstrukturierten und prozessoralen innovativen (Beurteilungs-)Elemente nicht herauszuarbeiten. Natürlich war die Beurteilung des Erfolges durch die Beratenen als mögliches Auswahlkriterium von Projekten für die durchzuführende Befragung nicht ex ante bekannt; deswegen wurden die zu analy-

⁴ DAX, Th.; NIESSLER, R.; VITZTHUM, E.: Bäuerliche Welt im Umbruch. Entwicklung landwirtschaftlicher Haushalte in Österreich, Forschungsbericht Nr. 32 der Bundesanstalt für Bergbauernfragen, Eigenverlag, WIEN 1993

⁵ Für alle beteiligten ForscherInnen von der Bundesanstalt für Bergbauernfragen, der ÖAR-Regionalberatung und der Universität für Bodenkultur war und ist dieses Vorhaben eine sehr wichtige Herausforderung und Erfahrung: Einerseits besteht über die Arbeiten der Bundesanstalt für Bergbauernfragen eine Einbindung der formell und inhaltlich auch eigenständigen Projektschritte des Gesamtzusammenhanges in ein internationales Projekt, in dem unter anderem Strategien bäuerlicher Haushalte im Konkreten in Österreich auch für die Untersuchungsregion der Südoststeiermark analysiert und herausgearbeitet wurden. Im vorliegenden vestehensstrukturierten Ansatz definieren und beurteilen Bäuerinnen und Bauern aus innovativen Gemeinschaftsprojekten in der Südoststeiermark, was sie als Beratung erkannt und erfahren haben, sowohl auf der rationalen, als auch auf der emotionalen Ebene. In der Arbeit der ÖAR-Regionalberatung werden die Erkenntnisse aus den beiden anderen Arbeiten zusätzlich zu Ergebnissen aus Pilot-Beratungsmodellen als Fragestellungen zur wissenschaftlichen Analyse und Erprobung von Beratungsmodellen herangezogen (Vgl.: ASAMER, M.: Wissenschaftliche Begleitung der zielgruppenspezifischen Beratungsmodelle. 2. Zwischenbericht zu Forschungsprojekt Nr. L 744/92, Eigenverlag der ÖAR-Regionalberatung, WIEN 1994). Zusätzlich zum wissenschaftlichen Erkenntniszusammenhang verortet dieser Projektschritt der ÖAR-Regionalberatung die gesamten, auf die Fragestellungen der Projektzusammenarbeit bezogenen Ergebnisse als Anwendungszusammenhang in der Praxis. Es gibt nur wenige Gelegenheiten, einen derartigen vertikal und horizontal integrierten Forschungszusammenhang zwischen Theorie und Praxis herzustellen. Darin liegt die spezielle Herausforderung für die ForscherInnen in den beteiligten Einrichtungen.

sierenden Projekte aufgrund von Gesprächen und Interviews mit Beratern und Beraterinnen⁶ ausgewählt (insgesamt 5 Interviews).

Die gesamte eingesetzte Methodologie ist darauf ausgerichtet, die Projekte aus der subjektiven Sicht von Beratenen so zu evaluieren, daß diese die Beratung und ihre Schritte darstellen und bewerten. Grundlegende Forschungsziele sind daher die Abbildung des Zusammenhangs zwischen Projektmotivation, Beratungsmotivation auf der Seite der Befragten und Beratungskontakt; die Analyse der subjektiven Erfahrungen der Befragten im Rahmen des Beratungsprozesses und die Frage, wie und ob diese Erfahrungen die Handlungen der Befragten lenken und schließlich - und dies auch als Querschnittsaufgabe zu den ersten beiden Fragestellungen - die Frage, wie die Befragten die Elemente des Beratungsprozesses auf der emotionalen und rationalen Ebene bewerten. Soweit möglich, sollen dabei "erkennbare Muster" oder "typische Verläufe" in der Beurteilung der Beratungs- und Projektprozesse herausgearbeitet werden.

2 Methodologie und Methodik

Aufgrund der einleitend beschriebenen Anforderungen an die zu analysierenden Projekte - beratenes Projekt, erfolgreich aus der Sicht der Beratung, Qualitätsbewußtsein, Zusammenarbeit und verschiedene Innovationsstufen und -prozesse zu erfassen - wurden insgesamt vier Projekte ausgewählt (in Klammer die Zahl der Interviewten pro Projekt): Zwei Vermarktungsprojekte mit verschiedener Be- und Verarbeitungstiefe beim Produkt (4 und 7 Befragte), ein "reines" Vermarktungsprojekt (11 Interviewte) und ein Tourismusprojekt (3 Befragte) - beide mit besonderer Produktdifferenzierung.

Bewertungen und Erfahrungen aus der Sicht dieser Beratenen und Befragten zu analysieren und herauszuarbeiten, erforderte natürlich eine offene Fragestellung. Weiters handelt es sich sowohl bei Beratung, wie auch bei Projekten um keine punktuellen Ereignisse, sondern um Prozesse. Dieser Beratungs- und Projektprozeß sollte wissenschaftlich - natürlich immer mit dem Blick auf die Beratung und ihre Bewertung - nachvollzogen werden. Dabei wurde davon ausgegangen, daß die Handlungen von Bauern und Bäuerinnen von psychischen Komponenten gelenkt werden. Diese Komponenten, im weiteren auch "Handlungskomponenten" genannt, sind folgende⁷: Die **Motivation** ist die Hinwendung bzw. Abwendung zu oder von einem Ziel. Die mit **Erfahrung - Passiv** bezeichnete Handlungskomponente umfaßt den handlungsrelevanten Wissensstand einer Person oder eine Tätigkeit des Wissenserwerbs. Die **Erfahrung - Aktiv** bezieht sich auf alle Prozesse, in denen handlungsrelevantes Wissen angewendet und so in Erfahrung umgesetzt wird. Das **Konstruktive Verständnis**

⁶ Expertengespräche wie Fußnote 2, Interviews von BeraterInnen der Arbeitsgemeinschaft bäuerlicher Selbstvermarkter und der ÖAR-Regionalberatung: Interviews 18, 19, 20, 21, 25; diese Interviews wurden natürlich vor der eigentlichen Befragung der Bauern und Bäuerinnen durchgeführt, die Interviewnummern haben rein organisationstechnischen (und nicht chronologischen oder inhaltlich reihenden) Charakter.

⁷ Zur verwendeten Methodologie ausführlich: BICHLBAUER, D.: Interpretative Methodologie, Studienreihe Konfliktforschung 6, Wilhelm Braumüller Verlag, WIEN 1991; angewandt: BICHLBAUER, D.; VOGEL, S.: Umstellung auf Biologischen Landbau, Forschungsbericht/Fonds zur Förderung der Wissenschaftlichen Forschung, unveröffentlicht, WIEN 1993

Zur Position interpretativer Methodologie im methodischen Diskurs:

GARZ, D.; KRAIMER, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen, Westdeutscher Verlag 1991 und:

SOEFFNER, H.-G. (Hrsg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften, J. B. Meltzer, STUTTGART 1979

stellt die Art und Weise dar, wie durch die befragte Person eine Handlungslogik aufgebaut wird. Die **Instrumentale Bewertung** ist die Bewertung eines Gegenstandes, einer Tätigkeit, etc ... im Hinblick auf die Erreichung eines Zieles. Die **Reaktive Bewertung** ist die emotional-bewertende Reaktion auf eine Situation, eine Person oder einen Gegenstand, usw... Die Handlungskomponente **Reaktives Verständnis** bezeichnet die Einschätzung einer bestimmten Tätigkeit hinsichtlich ihrer Schwierigkeit für den Aufbau der Handlungsabfolge.

Auf die dem Forschungsprojekt zugrundeliegende Fragestellung angewendet, heißt dies: Welche Motive, Wertungen und Erfahrungen bestimmen die Beurteilung der Beratung und den Projektprozeß im Einflußbereich der Beratung? Die Wirkung dieser Komponenten sollte im vorliegenden Forschungsprozeß herausgearbeitet und erkennbar gemacht werden, ein Forschungsziel, das insbesondere Erkenntnisse für die Konzeption von weiteren Beratungsschritten für das anschließende Projekt erwarten ließ. Dabei wurde davon ausgegangen, daß sich diese Komponenten auch in den im Rahmen einer dazu geeignet aufgebauten Befragung aktualisierten Situationsbeschreibungen der Befragten wiederfinden. Aufgrund dieses Zusammenhanges wurde der Konstruktion der Befragung (vorausgehende BeraterInneninterviews, methodisch fundierter Aufbau des Fragebogens und InterviewerInnenschulung) und der Durchführung der Befragung (begleitendes Briefing der Interviewdurchführung) besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Aus den vorliegenden Interviews wurden schließlich die Handlungskomponenten herausgearbeitet. Ein Vorteil der eingesetzten interpretativen Methodologie ist es, daß es dadurch möglich ist, das Relevanzsystem des (der) Handelnden erkennbar zu machen, nämlich hinsichtlich des Entscheidungskontextes bzw. der Orientierung der Befragten, in welche die Elemente der Beratung einfließen und hinsichtlich der Handlungsrelevanz wichtiger Elemente des (im vorliegenden Fall) Beratungsprozesses.

Ein wesentliches Ziel der Analyse ist es, aus den Interviews "erkennbare Muster" oder "typische Verläufe" herauszuarbeiten, die es erlauben, Einschätzungen der Beratung mit Einschätzungen des Projektes oder objektiven Projektstrukturen in Verbindung zu bringen.

Zur Beschreibung der Befragten ist noch folgendes festzuhalten: 12 der insgesamt 24 Interviews stammen von Bauern und/oder Bäuerinnen, die nach den Richtlinien eines der Verbände des Biologischen Landbaus wirtschaften. In 10 Interviews wurden Bäuerin und Bauer gemeinsam befragt, in 8 Interviews wurde jeweils der Bauer und in 7 Fällen die Bäuerin interviewt. Die Befragung erfolgte im Jahr 1993.

Weiters sei festgehalten, daß in der Darstellung jeweils eine Auswahl aus dem gesamten Datenmaterial getroffen wird; es werden fast ausschließlich Interviewstellen zitiert, die Äußerungen direkt zur Beratung enthalten. Allgemeine Projektbeschreibungen werden zwar methodisch eingearbeitet und auch beschrieben, wenn sie für die Beurteilung der Beratung wichtig sind, aber kaum mit Interviewziten untermauert⁸.

Die Hauptaufgabe soll im Rahmen dieses Diskussionspapiers eine komplexe Betrachtung sein, das heißt, es wird versucht, die vorliegende Information zu typischen Verläufen zu bündeln. In einem

⁸ Dies mit folgender Begründung: Eine Wiedergabe aller Textstellen würde einen Band im Ausmaß von etwa 800 Seiten ergeben. Erst durch systematische Ordnung und Auswahl der zitierten Stellen ist die Möglichkeit einer sinnvollen Erfassung der Ergebnisse gewährleistet. Dabei wird so vorgegangen, daß einzelne Bereiche mit großer Bedeutung als Kapitel herausgehoben werden. Die Auswahl von Interviewstellen zur Präsentation erfordert andererseits wieder, daß einzelne typische Interviews aber umfangreicher dargestellt werden, da sonst die Zusammenhänge verlorengelassen würden.

weiteren Teil sollen vor allem die einzelnen Aspekte, welche die Befragten mit der Beratung verbinden, aufgezeigt werden.

3 Projektstruktur und Beratungserfolg - eine Querschnittsanalyse: konsolidierte Aktivitätsverläufe, kritische Aktivitätsverläufe und Passivitätsverläufe

Die Analyse der Interviews führte zu insgesamt drei erkennbaren Mustern, bei denen jeweils bestimmte subjektive und objektive Kriterien und Merkmale des Beratungs- und Projektprozesses übereinstimmen. Den "konsolidierten Aktiven" stehen zwei Typen von Beratungs- und Projektmustern gegenüber, die als "kritischer Aktivitätskreislauf (Aktive in Konkurrenzsituation)" und als "Passivitätskreislauf (Passive Dynamik)" bezeichnet werden sollen. Zwei der insgesamt 25 Interviews (Int. 28 und Int. 29) wurden keiner der drei Gruppen zugeordnet da sie keinen der typischen Verläufe überwiegend repräsentierten. In der Folge werden die drei typischen Verläufe beschrieben.

3.1 Der konsolidierte Aktivitätskreislauf ("konsolidierte Aktive") (Int. 1, 2, 3, 4, 10, 16, 17, 18, 22, 23, 24, 27)

Für diesen im Rahmen der vorliegenden Daten typischen Beratungs- und Projektverlauf wurde die Bezeichnung "konsolidierte Aktive" gewählt, weil der Ausgangspunkt überwiegend eine engagierte, innovative Person ist (Int. 1, 2, 3, 4, 10, 18, 22, 23, 24, 27). Der Begriffsteil "konsolidiert" wird verwendet, weil innerhalb dieser Gruppe eine vergleichsweise Zufriedenheit mit dem Projekt, mit der Erreichung der gesteckten Projektziele in Übereinstimmung mit eigenen Zielen im weiteren Sinne, sowie mit der Beratung besteht.

Befragte aus dieser Gruppe geben an, einen relativ großen (überwiegenden) Teil ihrer jeweiligen Produktion über das jeweils betreffende Projekt zu vermarkten, während es beim kritischen Aktivitätsverlauf ("Aktive in Konkurrenzsituation", siehe weiter unten) überwiegt, daß die Interviewten einen kleinen Teil ihres gesamten Marktes über das betreffende Projekt abwickeln.

Zum Zeitpunkt der Projektinitiative existierte bei den "konsolidierten Aktiven" bereits eine Reihe von Ideen; die Beratung ist bei der Konkretisierung behilflich. Bei einigen aus dieser Gruppe herrschte bereits zu Projektbeginn ein hohes Qualitätsbewußtsein im Einklang mit gewissen Zielvorstellungen, in deren Richtung sich das konkrete Projekt in den Augen der ProjektteilnehmerInnen entwickeln sollte (etwa die Umstellung auf Biologischen Landbau). Es ist bereits zu Beginn des Beratungsprozesses aufgrund eines - wenn auch noch diffusen - Bewußtseins, daß Zusammenarbeit mit anderen auf das ursprünglich eher ökonomische Projektziel hin - viel bringen würde, eine gewisse Zusammenarbeitsbereitschaft gegeben. Dabei schätzen jene Personen, die bereits Erfahrung mit der Argumentation und Arbeit in Gruppen haben, diesen Aspekt auch in der Beratungsleistung stärker (Int. 3 und 4).

Einige Befragte kannten sich bereits vor Projektbeginn; die Motivation war durch frühere Vermarktungsaktivitäten gegeben, sie wollten etwas tun und sind an die Beratungseinrichtung herangetreten, bzw. mit ihr in Kontakt gekommen. Überwiegend sind die Befragten in dieser Gruppe seit Projektbeginn dabei und sie sind damit auch mit den ersten Schritten der Beratung zur Projektanbahnung bekannt (Int. 1, 2, 3, 4, 10, 16, 18, 22, 23, 24).

Es läßt sich ein Zusammenhang zwischen empfundenem Projektzusammenhalt und Beurteilung der Beratung feststellen: Wenn der Zusammenhalt innerhalb der Projektgruppe funktioniert, tritt die Beratung "als Problembereich" in den Hintergrund (in Int. 1, 2, 3, 4, 10, 18, 22, 23, 24, 27): An der Beratung wird in dieser Gruppe vielmehr geschätzt, falls diese an der Entstehung dieser als zufriedenstellend empfundenen Projektatmosphäre aus der Sicht der Befragten verantwortlich mitgewirkt hat⁹. In der Gruppe der "konsolidierten Aktiven" überwiegt auch bei weitem die Ansicht, daß die Projektanlaufzeit etwa bis zum ersten Vermarkten, nicht zu langsam verstrich. Die seminarartige Projektvorbereitung wird in diesen Interviews geschätzt.

Einen solchen Kreislauf (wegen der integrativen Bedeutung dieses Themas wird hier ein Interview herausgegriffen, um typische Zusammenhänge darzustellen) stellt Interview 1 dar, die Arbeit in der Gruppe wird geschätzt:

I.: Und was hat Ihnen das gebracht: gemeinsam in der Gruppe? War das wichtig, oder?

N.: Ja, es ist schon wichtig. Ich glaube, es war schon einmal so: das Gefühl, man ist da nicht allein unterwegs sondern einmal gemeinsam; es wird von mehreren mitgetragen und ... ja, das ist dann eigentlich eh das Wichtigste, nicht wahr, so! (1, 2)

Die Projektlaufzeit bzw. -anlaufzeit wird - trotz einer Dauer von zwei Jahren als angebracht gesehen, weil die Aufarbeitungs- und Diskussionsphase positiv erlebt wird:

I.: Hat Ihnen das Ganze eigentlich zu lange gedauert, von der Anfangsphase bis zu dem, wo dann wirklich etwas umgesetzt worden ist; also von der Diskussions- und Beratungsphase bis dann tatsächlich einmal was gemacht worden ist, etwas investiert oder angekauft worden ist oder bis tatsächlich die Vermarktung gelaufen ist?

N.: Nein, grundsätzlich glaube ich nicht. Es hat zwei Jahre gebraucht; die Vorgespräche so einmal; und dann ist eigentlich von dem Zeitpunkt, wo wir gesagt haben, so jetzt fangen wir an bis zum ersten Vermarkten hin nur mehr ein halbes Jahr vergangen. Also, im Jänner haben wir angefangen mit dem Bauen, sozusagen; und im Juni, Anfang Juni haben wir dann schon vermarktet. Es ist dann relativ schnell gegangen: Wir haben uns dann dazugesetzt und haben gesagt, wir wollen vor der Sommerzeit, also noch vor den Ferien anfangen ... (1,4)

Die als positiv empfundene und durch die Beratung begleitete bzw. auch angeregte Zusammenarbeit wird auch während des schon laufenden und als erfolgreich bezeichneten Projektes zur Problemlösung fortgesetzt, aber nicht nur: Ein gemeinsamer Urlaub ist als die Zusammengehörigkeit bestätigendes Ergebnis zu sehen:

⁹ Das Gefühl des Zusammenhalts ist nicht allein interview-, sondern projektspezifisch, weil es sich hier um eine gegenseitige Erfahrung handelt; das heißt, es tritt im Rahmen eines analysierten Projektes jeweils mehrfach oder selten auf.

I.: Die Probleme werden untereinander gelöst und besprochen?

N.: Es ist ... - Ich glaube, es wird nichts verheimlicht oder so. Es ist einfach immer ein offenes Gespräch da und es muß auch ... wenn es ab und zu ist, muß auch jemand etwas einstecken können - also, eine Kritik sozusagen. Also wir sind da so offen, daß man sagen kann, z. B.: "Das hat mir jetzt an dir nicht gefallen, daß das so gelaufen ist; bei der Vermarktung!" - oder was immer. Ich meine ... und grundsätzlich: ... was auch dadurch entstanden ist: ... wir versuchen auch so - nicht nur von der Vermarktung her - sondern wir sind auch jetzt vor einer Woche gemeinsam auf Urlaub gewesen - ein paar Tage. Und das lockert dann auch wieder auf.

I.: ... Betriebsurlaub?

N.: Sozusagen, ja! Es ist einfach eine ganz andere Atmosphäre, als wenn man immer nur beisammen sitzt und über das Wirtschaftliche redet. Sondern das war einmal etwas anderes. (I, 8-9)

Mit einer Bedeutungszuschreibung zum subjektiv erlebten praktisch-positiven Effekt der Zusammenarbeit in Richtung Vermarktung wird an einer anderen Stelle des Interviews noch einmal betont:

I.: Haben Sie aus dem Projekt, das Sie mitgemacht haben, das Sie mitinitiiert haben und bei dem Sie dabei sind, etwas für Sie persönlich gelernt? Nicht nur aus den Problemen, sondern aus dem ganzen Ablauf?

N.: Ja, einfach gelernt das ist einfach ... wieder neu gekommen oder einfach wieder bewußter geworden, daß, wenn Leute gemeinsam etwas machen wollen und auch dazu stehen, dann funktioniert das und dann ist auch jedem viel geholfen. Ich denke nur an die Investitionen: wenn das ein jeder sagt ... oder wenn ein jeder selbst gesagt hätte von uns ... (Anzahl der ProjektmitarbeiterInnen, S. V.) Bauern, wir fangen das ein jeder selbst an, wir fahren ein jeder selbst mit dem Auto nach Graz zum Vermarkten - was das dann an Kosten verursacht hätte und auch an Arbeit! Vor allem die Vielfalt, die wir jetzt an Angebot haben, das bringt man als einzelner Bauer schwer zusammen oder nur mit hohem Arbeitsaufwand. Und das ist aber gefragt gewesen, von den Konsumenten, von den Hausfrauen, sagen wir mal so. Die wollen halt, wenn sie schon einkaufen gehen, möglichst alles haben; nicht wegen jedem extra Stück wo anders hingehen. (I, 8-9)

Der eben beschriebene Zusammenhang ist sehr wichtig, denn er verbindet die positiv erlebte Gruppenerfahrung mit dem ökonomischen Erfolg. Auch bei der direkten Frage nach der Art und Weise des Erfolges des Projektes wird dieser Erfolg aufgrund des wirtschaftlichen Ergebnisses des Projektes gesehen (I, 1/9/10):

I.: Ist das Projekt aus Ihrer Sicht erfolgreich?

N.: Ja, kann man schon sagen. Wenn man es zum Beispiel so sieht, daß man die Produkte, die anfallen, zumindest von uns ... (Anzahl der ProjektmitarbeiterInnen, S. V.) - sicher, wir haben uns auch darauf eingestellt: was ist möglich. Aber grundsätzlich haben wir gesagt: Soviel wird anfallen und das wollen wir vermarkten und das ist momentan der Fall. Also, wenn zum Beispiel jetzt mehr zu verkaufen wäre, müßten wir schon irgendwelche andere Bauern dazunehmen. Also, von dem her ist es schon erfolgreich, ja. (I, 9)

Auch die Projektmotivation ist beim Befragten 1 überwiegend ökonomisch, wie die beiden folgenden Interviewstellen zeigen:

I.: Sie sind bei dem Projekt ... (Projektbezeichnung, S. V.) dabei. Was waren Ihre Motive da mitzumachen?

N.: Die Motivation ist gewesen: Ja, es hat einfach gepaßt, daß die Bauern, die von Anfang an dabei waren; daß wir uns gekannt haben. Und dann haben wir eigentlich irgendetwas schon gesucht in Bezug auf Vermarktung, ... weil da sind zwar schon ein paar Bioläden bestanden, aber wir haben gesagt, das ist eigentlich auch schon so; die Nachfrage war dann nicht mehr so groß; also von den Bioläden ... es ist eigentlich Wir haben gesagt, wir wollen was eigenes machen. Und da haben wir das dann so entwickelt, daß wir mit einem Bus die Vermarktung machen. Die Motivation ist einfach gewesen, daß ... ein gutes ... ich meine, das hat man damals noch nicht so sagen können, aber es war einfach: Die Idee war gut, nicht wahr. (1,1)

I.: Jetzt zum Schluß, als Abschluß, als Resümee, es ist zwar eh schon gefallen - aber damit wir das nochmal ganz deutlich haben: Was hat Ihnen das Ganze persönlich gebracht?

N.: ... persönlich ... ja Einfach auch die Einsicht, daß, wenn man ein richtiges Ziel hat, man es auch schaffen kann. Daß allerdings aber auch viel Arbeit dahinter steckt. Und, ja, obwohl es oft so Phasen gibt, daß man sagt: Ja, es wird jetzt immer schwerer mit den ganzen Vermarktungen - es ist ja auch die Entwicklung von den Biobauern her jetzt gewaltig. Daß ich einfach irgendwo merke, daß es gut war, daß wir so früh angefangen haben. Und daß man nicht immer abwartet bis der andere etwas macht oder was kommt; was machen die Händler, oder so. Damit einfach auch die Spanne - oder sagen wir so - der Ertrag mehr beim Bauern bleibt. Ja und persönlich einfach: die Bereicherung, daß wir uns alle Monate sicher einmal - also das ist einmal Fixpunkt - daß wir uns treffen, daß da auch ein Gespräch zusammenkommt. (1, 13)

Wie lassen sich diese Zusammenhänge erklären? Sie sind offensichtlich wichtig, denn es geht um das Beziehungsgeflecht Motivation - Engagement - sozialer Zusammenhalt - ökonomischer Erfolg. In diesem Spannungsfeld entscheidet sich das Schicksal von Gemeinschaftsprojekten, wo setzt die Beratung an, wo soll sie ansetzen? Eine Erklärung für die Verbindung von Gemeinsamkeitsgefühl und ökonomischem Projekterfolg mag darin gefunden werden, daß der Gruppenerfolg natürlich dann viel leichter gesehen wird, wenn der wirtschaftliche Erfolg gegeben ist. Dies steht in Einklang mit grundlegenden sozialpsychologischen Theorien: Die Selbstwahrnehmungstheorie von BEM¹⁰ etwa erklärt, daß Einstellungen, wie jene positive zur Zusammenarbeit, aus der Beobachtung des eigenen Verhaltens entstehen. Das heißt, ist das eigene Verhalten erfolgreich (ökonomischer Projekterfolg) wird die Zusammenarbeit als positiv gesehen und damit auch eine Beratungsleistung positiv interpretiert, die eine solche Diskussions- und Gruppenarbeit fördert oder initiiert. Eine ähnliche Erklärung bietet die Dissonanztheorie nach FESTINGER¹¹, wonach das Gesamtbild störende Elemente, wie etwa kritisch empfundene Situationen in der Zusammenarbeit ausgeblendet beziehungsweise umgewertet werden. Beide Theorien können zur Erklärung auch mit der Begründung herangezogen werden, daß die Bewertung und Beurteilung der Beratung von einem Punkt aus geschieht, von dem aus auf diese Prozesse als in der Vergangenheit liegende, geblickt wird. Dadurch können die in den beiden Theorien beschriebenen psychischen Regulationsmuster wirksam werden.

Das Interview 1 wurde deswegen eingehender besprochen, um den Zusammenhang zwischen überwiegend ökonomischer Fundierung der subjektiven Projektanliegen mit einer besonderen Wertschätzung der sozialen Projektkomponente zu zeigen. Allerdings gibt es die Kombination ökonomisch-sozial im konsolidierten Verlaufstyp in jeder Form: Gerade die Befragten aus der soeben beschriebenen Gruppe von Interviews weisen sowohl ökonomisch-soziale Motivationskomponenten, wie auch

¹⁰ BEM, D. J.: Self-perception: An alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena. Psychol. Rev. 1967, 74, 183-200.

BEM, D. J.: Self-perception theory. In: BERKOWITZ, L. (Hrsg.): Advances in experimental social psychology, Bd. 6. Academic Press, New York - London 1972

¹¹ Grundlegend: FESTINGER, L.: A theory of cognitive dissonance. Row, Petersen; Evanston/III. 1957

ökonomisch-sozial kombinierte Interpretationen des Projekterfolgs auf. Die folgende Darstellung gruppiert motivationale Komponenten und Erfolgsbeurteilungen des Projektes nach den Dimensionen "ökonomisch", "sozial", "ökologisch" und "andere subjektive". Mit "andere subjektive" Motivation sind sonstige, persönliche und nicht ökonomische motivationale Zugänge zum Projekt zusammengefaßt.

Die Muster von Projektmotivation und Beurteilung des Projekterfolgs

	Motivation	Projekterfolg
ökonomisch	1, 16, 22	2, 16, 17, 18, 22, 23
überwiegend ökonomisch	2, 4, 10, 17	1, 3, 4, 10, 24, 27
überw. sozial, ökol., andere subj.	3, 18, 23, 24, 27	-----

Anmerkung: Die Zahlen bezeichnen die Protokollnummer des betreffenden Interviews; die Darstellung bezieht sich auf die dem Aktivitätskreislauf zugeordneten Interviews

Quelle: Intensivbefragung von Bauern und Bäuerinnen, 1993,
Eigene Analyse und Darstellung

Die Zusammenhänge zeigen, daß die Gruppe mit gemischter Motivation und die Gruppe mit rein sozialer, ökologischer oder sonst subjektiv begründeter Projektmotivation den Projekterfolg überwiegend oder rein ökonomisch bewerten. Dies legt auf der Basis der vorliegenden Daten die Verwobenheit ökonomisch-sozialer Projektanliegen auf der Basis des Gedankens nahe, daß der ökonomische Projekterfolg im Bewußtsein der Befragten im Vordergrund steht. Dieser Ansatz wird durch einige Formulierungszusammenhänge der Befragten in den Interviews bestätigt (16, 17, 22). Diese Interviews sind Beispiele dafür, daß die Zusammenarbeit in der Gruppe und damit die Gruppenberatung explizit zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele gesehen wird.

Die Bäuerin in Int. 22 gehört zur Gruppe der engagierten Personen und teilt mit, daß aufgrund des Projektes die Produktvielfalt ausgeweitet wurde; die Projektrichtung hatte schon vor Projektbeginn bestanden. Die Gruppe wird als Instrument zur Erreichung eines ökonomischen Zieles geschätzt:

I.: War das für Sie wichtig, daß in der Gruppe darüber diskutiert worden ist und daß das in der Gruppe beraten worden ist?

Fr. N.: Ja, schon, das ist dann für die ganzen ... für das Ganze, die Verpackung und das ganze Material ist dann schon - ist dann schon leichter eine Möglichkeit, daß man zu dem kommt. Weil als Einzelner ... kommt das zu teuer. Je größere Mengen bestellt werden, je billiger ist es. (22, 2)

Wenn nachgefragt wird, zeigt sich aber auch, daß die gemeinsame Arbeit geschätzt wird, das gemeinsame Ziel ist ziemlich klar, wenig bis keine Konkurrenz:

I.: Ja, da irgendwie, da mitzumachen bei so einem Projekt mit mehreren Leuten, die halt etwas Gleiches machen - ich weiß nicht, da hat man irgendwie Erfahrungen oder Enttäuschungen oder gute und schlechte Erfahrungen; wie ist das bei Ihnen?

Fr. N.: Ja, gute Erfahrungen.

I.: Ja?

Fr. N.: Ja! Da kommt man mit anderen zusammen und die Zusammenarbeit war auch recht gut. Ich meine, es war nicht viel Kritik oder so, oder daß sie gegen einander ... es haben alle Leute miteinander gearbeitet. (22, 9)

Die ökonomische Zielstellung stand für die Befragte im Rahmen des Projektes im Vordergrund:

I.: Ich meine, Sie haben ja vorher schon ... (Produkt, S. V.) angebaut!?

Fr. N.: Ja. Aber das ist so, das Andere ist eh noch wesentlich leichter gewesen, aber dann, daß du in den Verkauf kommst, das war das Schwierige. (22, 1-3)

I.: Was waren Ihre größten Probleme bei dem Projekt?

Fr. N.: Ja, am ersten Anfang - der Verkauf. Daß man das dann ... ja, das war halt bei Vielen das Problem, dann. (22, 4)

Die Beratung wird insgesamt positiv gesehen. Im Sinne der oben beschriebenen Funktionalisierung der Gemeinsamkeit für die Vermarktung wird auch der Beratungserfolg gesehen, als Beratungsdetail wird die rechtliche Beratung positiv hervorgehoben:

I.: Hat die Beratung einen großen Einfluß auf den Erfolg von dem Projekt?

Fr. N.: Naja, jetzt weniger, aber am Anfang schon. Aber irgendwie jetzt auch noch, schon. Durch das ... (Markenbezeichnung, S. V.), da wird überall geschaut, wieder, daß einer wieder etwas vermarktet für den Anderen und so. Das schon.

I.: Es wird immer, wenn es irgendwelche Probleme gibt, noch geholfen und ...!?

Fr. N.: Ja, ja, sicher. Sicher, daß, wenn Probleme sind und so, es wird immer geschaut, daß du beraten wirst, was du wieder besser machen kannst. (22, 7)

I.: Und noch einmal zum Schluß zurück auf die Beratung: Was war Ihrer Meinung nach das Wichtigste an der Beratung?

Fr. N.: Naja, daß sie ... was du machen darfst und was du nicht machen darfst.

I.: So rechtliche Sachen ?

Fr. N.: Ja, ja.

I.: Was das wichtig für die Gruppe, daß sie zusammen bleibt, oder: Glauben Sie, daß sich die Leute auch ohne Beratung zusammen getan hätten und sich ausgetauscht hätten oder war das einfach wichtig, daß da wer sagt, ja, jetzt treffen wir uns und machen etwas!?

Fr. N.: Nein, ich glaube ohne Beratung, ohne daß wer etwas ... wäre da nichts geworden daraus. (22, 9)

Aus dem Bereich der gemischten Projektmotivation und Projektbeurteilung sollen als unterschiedliche Beispiele für die verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten ökonomischer und nicht ökonomischer Faktoren weiters die Interviews 10 und 18 herangezogen werden: In Int. 10 wird das Ergebnis

der vielen Besprechungen als Projektkinhalt und Aspekt der Zusammenarbeit mit der wirtschaftlichen Projektmotivation verbunden und auch mit einem wirtschaftlichen Erfolg hinterlegt:

I.: Als Abschluß; wenn man das Ganze betrachtet, als Resümee: Was hat das für Sie persönlich gebracht?

N.: Naja, persönlich - hat es für mich außer dem Absatz eben, der bei uns eben zu einem großen Prozentsatz über die ... (Projektbezeichnung, S. V.) gelaufen ist, das auch gebracht, daß ich immer dabei war, bei den ganzen Besprechungen und daß man dort doch auch ein bißchen einen Weitblick kriegt; über das Marktgeschehen, auch; über die Marktnischen, über Produkte, die eben eher knapp sind und im Gegenteil natürlich auch über das, was in Zukunft für uns nicht rentabel produziert werden könnte oder können wird. Und ja, alles in allem - haben wir sicher viel dazugelernt. (10, 16)

Trotz auch als kritisch erlebter Aspekte der Zusammenarbeit wird in Int. 18 der Diskussionsprozeß positiv gesehen und so interpretiert, daß das Projekt dadurch einfach "lebt". Auf die Frage nach den Problemen, die beim Projekt aufgetreten sind, antworten die Befragten:

N.: Nein, Probleme direkt nicht, aber manche sind - wie soll ich sagen - es geht ums Deklarieren und ... die Ware schön herrichten und manche sind halt schlampig. Und die sind halt nach ein paar Jahren auch noch gleich schlampig und so. Da sind halt grüne und weiche Tomaten beieinander und so.

Fr. N.: Was eben für dich als ... (Tätigkeit im Rahmen des Projektes, S. V.) ungut ist!

N.: Ja.

Fr. N.: Aber sonst - organisatorisch - Probleme kann man das nicht nennen. Es stehen immer Sachen an, wo jeder irgendwie gefragt ist, ja was läßt sich da verbessern, wie kann man das besser machen. Weil alle Beteiligten irgendwie neu eingestiegen sind. Das geht vom Büro weg über alle, die eben liefern. Und da ist immer - aber das kann man nicht als Probleme bezeichnen. Das lebt halt einfach. (18, 6-7)

I.: Wäre das Projekt auch ohne Beratung erfolgreich gewesen?

N.: Ah, es ist ... so, wie es bis jetzt gelaufen ist, glaube ich nicht. Es ginge so ein Projekt, ja, wenn vielleicht drei Bauern oder was, sich gut verstehen - wenn die so etwas Ähnliches machen, nur eine Spur kleiner - wäre es gegangen. Aber einfach so, daß wirklich - ich weiß ja gar nicht, wieviel wir jetzt sind, aber mit allen zusammen wäre es nicht gegangen. Weil da muß einer sein, der wirklich ...

I.: Was erwarten Sie eigentlich von so einem Berater?

N.: Daß er uns so motiviert und das Wichtigste ist das, daß sich die meisten oder alle, ja, alle identifizieren mit dem Verein. Das ist, das wäre wichtig, weil dann geht viel mehr von alleine. Wenn die Leute nicht so integriert und mot..., ja, integriert sind und sich identifizieren können, daß ... halt auch. Und sonst, wenn sich jetzt wirklich alle identifizieren können, dann ist es einfach, dann lebte es mehr.

I.: Und glauben Sie, daß der Berater bei Ihrem Projekt das auch gemacht hat; hat er das geschafft, die Funktion, daß er die Leute dazu bringt, daß Sie sich identifizieren; wie Sie das jetzt beschrieben haben?

N.: Er hat schon ... gemacht. Ja, ihm war es ein Anliegen und bis zu einem gewissen Grad hat er es auch geschafft. Aber nur einfach - es ist wahrscheinlich ... es geht auch nicht, daß alle gleich sich motivieren, identifizieren können. (18, 13-14)

Im Unterschied zu Int. 10, in dem die Zusammenarbeit unter wirtschaftlichem Blick (Motivation) betrachtet wird, ist die Projektmotivation in Prot. 18 in sozialen und ökologischen Aspekten begründet, auch wenn der Projekterfolg selbst ökonomisch beurteilt wird:

I.: Was ist Ihrer Meinung nach überhaupt das Besondere an dem Projekt?

N.: Was das Besondere ist!? Ein Beispiel: Der ... (Projektmitarbeiter, S. V.) hat Sachen, so wie ein paar Sorten von Kirschen, viele Sorten von Birnen, ja, und so wie gestern, hat er gesagt, ja, er hat Quitten, Apfelquitten, Birnenquitten. Das sind Sachen, die die anderen Obstbauern alles schon herausreißen würden, weil zum Lagerhaus brauchen sie mit dem nicht kommen, weil was wollen sie mit denen!? Die können sie zu neunzig Groschen als Preßobst oder was abgeben. Und der kriegt eben für seine besonderen Birnen und seine Kirschen einen guten Preis. Und das ist irgendwie das Schönste vom ganzen Verein. Einfach, daß die Sachen verkaufen können, die sonst gar nicht gefragt sind, aber einfach - da ist es wieder so, so wie gestern bei den Quitten - weil ich sie angesprochen habe wegen der Quitten - ja, die ganzen Leute von der (Vermarktungsschiene, S. V.), die kennen die Sachen alles nicht. Das ist irgendwo ... da werden Sachen, ja, noch am Leben erhalten, die sonst in der Masse verschwinden würden. Und das ist das Schöneres vom ganzen Projekt. Einfach, der kann - ich weiß nicht wieviele Mengen Kirschen der verkauft, zum Beispiel, oder andere Sachen - und das ist das Um und Auf oder das Schönste, ich weiß nicht. (18, 15)

Interview 18 gehört damit schon zu einer Gruppe, in welcher der Aspekt "konsolidiert" im Sinne einer Projekt- und Beratungszufriedenheit zwar auch, aber weniger ökonomisch untermauert und begründet ist, als sozial oder ökologisch, wie etwa durch eine besondere Freude am Produkt (z. B. Int. 28) oder an der Direktvermarktung, oder durch das Selbstwertgefühl, das aus selbstbestimmter und eigenständiger Arbeit kommt (insgesamt: Int. 3, 18, 23, 24, 27, 28, 29)¹². Dieses Selbstwertgefühl wird insbesondere in drei Interviews von Frauen geäußert (Int. 27, 28 und 29); in den Interviews 27 und 29 liegt es in erster Linie sowohl in der Verbesserung der ökonomischen Stellung der Frau als auch ihrer Stellung bei Entscheidungen und Planungen und in zweiter Linie aus der Freude an der Arbeit und am Produkt begründet.

Die etwas schwächere Bedeutung der ökonomischen Argumentation ist in dieser Gruppe (Int. 3, 18, 23, 24, 27, 28, 29) ist allerdings nur relativ zu den anderen Interviews zu sehen; denn tatsächlich wird auch in diesen Interviews die Zusammenarbeit sehr positiv in Verbindung mit wirtschaftlichen Zielen gesehen. In der Folge werden diese Aspekte über die Präsentation entsprechender Interviewauszüge beschrieben (Int. 3 wird weiter unten in einem anderen Zusammenhang vorgestellt).

Auch in Int. 23 wird die Vermarktungskompetenz der Beratung geschätzt, noch stärker allerdings die Produktionsberatung, da die Befragte mit dem Projekt auch erst mit der Produktionsrichtung begonnen hat. Das heißt, daß die Projektart - nämlich in der Hinsicht in welche Tiefe die Veränderungen am Betrieb gehen - die Art der Beratung sehr stark bestimmt. Liegen hier nun in einer Gruppe, die zusammenarbeitet, sehr verschiedene Erfahrungen vor, sind natürlich auch die Ansprüche an die Beratung innerhalb der Gruppe verschieden (insgesamt zu den Aussagen zur Produktionsberatung: siehe weiter unten). Gleichzeitig ist festzustellen, daß die Anregungen zur Direktvermarktung innerhalb der Gruppe eher von jenen kamen, die vorher mit einem bestimmten Abnehmer sehr unzufrieden waren (22, 23, 24, 29). Solche Erfahrungen können in der Beratung systematisch als Handlungs- bzw. Änderungsbereitschaften interpretiert werden.

I.: Hat Ihnen an der Beratung irgendetwas gefehlt?

Fr. N.: Eigentlich nicht. Wir haben ... der ... wenn sie sich nicht "hinausgesehen" haben, der ... (Berater, S. V.) und die, dann sind sie zum Herrn ... (Experte, S. V.) gegangen von ... (Ort, S. V.) und der

¹² Die bei der Typenbildung nicht zugeordneten Interviews 28 und 29 werden in den weiteren Betrachtungen und Analysen im Falle der inhaltlichen Zugehörigkeit zum diskutierten Einzelaspekt trotzdem berücksichtigt.

hat uns dann eigentlich immer das Nötigste sagen können, was wir wissen haben wollen und hat uns richtig beraten (Anbau- und Produktionsberatung, S. V.). (23, 3)

I.: Von der Vermarktung her, sind Sie da gleich irgendwie selbst auf die Bauernmärkte gefahren oder hat da die Beratung auch noch geholfen dabei?

Fr. N.: Da hat die Beratung geholfen und das war in Wien ein Markt, den sie uns vermittelt haben. Und da fahren wir heute noch hin und der läuft halt wirklich gut. (23, 4)

Die Rolle der Beratung wird so gesehen, daß das Projekt ohne Beratung nicht erfolgreich gewesen wäre, beziehungsweise es aus der subjektiven Sicht der Bäuerin auch nicht entstanden wäre:

I.: Wäre das Projekt auch ohne Beratung erfolgreich gewesen?

Fr. N.: Nein. Nein.

I.: Warum glauben Sie ... was war da so wichtig daran?

Fr. N.: Alles war wichtig. Schon einmal, die Pflanzen bestellen und wie man sie anbaut; einfach die ganze Beratung hat man einfach gebraucht dazu. Und auch der Wiener Markt, ich glaube, wir wären nicht hinausgekommen; in ... (Ort, S. V.), den habe ich mir nachher selbst gesucht; ja, der geht auch gut. Aber ohne Beratung wäre das nichts gewesen.

I.: Hätten Sie es auch ohne das Projekt gemacht, selbst, den ... (Produkt, S. V.)anbau?

Fr. N.: Nein.

I.: Nicht!?

Fr. N.: Nein. Von mir aus nicht. (23, 8)

I.: Und noch einmal zurück zur Beratung: Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste an der Beratung beziehungsweise, was war das Wichtigste in dem Projekt an der Beratung?

Fr. N.: Ja, wie man mit den ... (Produkt, S. V.) umgeht. Wie man sie anbauen muß, wann sie zu ernten sind, wie man sie trocknen muß. Das hat man ja alles vorher nicht gewußt; damit sie eine schöne Farbe haben, damit sie das Gesunde erhalten. Und was hat man früher - mein Gott, da hast du halt die Blümel abgebrockt irgendwo, für das Haus, und hast sie halt irgendwo getrocknet. Aber die Farbe und das, das hast du nicht erhalten, schön sind sie nicht geblieben. Und das war schon wichtig.

I.: Also, daß sie Ihnen fachlich einfach das lernen oder die Tips geben.

Fr. N.: Ja, ja.

I.: Und sonst irgendwie, auch in der Organisation, war das sehr wichtig, daß mehrere das gleichzeitig gemacht haben, war das wichtig für Sie?

Fr. N.: Ja, das war schon wichtig, daß man Gedanken austauschen hat können. Jeder hat wieder über seine Probleme, was ihm nicht so gelungen ist, geredet. Und dann darüber, was einem gut gelungen ist. Und so lernt man wieder daran. (23, 10-11)

Auch hier wird die Gruppe ökonomisch gesehen, aber mit einem positiven Nachsatz in bezug auf die persönliche Zusammenarbeit; die Befragte aus Int. 23 ist überhaupt sehr ökologisch und sozial motiviert.

I.: Hat es irgendwelche Probleme in der Zusammenarbeit gegeben mit den anderen?

Fr. N.: Nein. Das ist so klass gegangen! Weil die meisten sind sonst näher Richtung Graz und dann haben wir uns so aufgeteilt, die Richtung Graz sind, fahren dort hin auf den Markt und wir fahren nach Wien. Und da hat es eigentlich keine Probleme gegeben. Die sind alle recht hilfsbereit und recht nett. Da gibt es überhaupt nichts. Jeder hilft dem Anderen aus, oder wenn man etwas braucht, eine Pflanze oder was, da gibt es nie Probleme. (23, 6)

I.: Ist das Projekt aus Ihrer Sicht erfolgreich?

Fr. N.: Ja, schon.

I.: In welcher Hinsicht?

Fr. N.: Ja, der Absatz ist wahnsinnig gut, wenn man nur ... und immer mehr, immer mehr soll man machen. Wenn man gerne arbeiten tut, für den ist es das Richtige; und für den, der eine Freude hat an den Kräutern und zu der Arbeit, weil arbeitsintensiv ist es schon sehr. Aber man tut es, weil es einem eine Freude macht.

I.: Und wirtschaftlich, ist es wirtschaftlich ein Erfolg?

Fr. N.: Ja, einen Riesenstundenlohn darf man nicht erwarten. Aber sonst schon, ja.

I.: Also im Vergleich auch, zu dem was Sie vorher gemacht haben, oder mit anderen Sachen?

Fr. N.: Es hat halt den einen Vorteil, daß die Arbeit auf das ganze Jahr aufgeteilt ist. Was beim Gurkenbrocken, da hast du im Sommer nicht gewußt, wieviel du arbeiten sollst - zeitig in der Früh bis spät am Abend, immer und nie ist man fertig geworden - und da hast du halt das ganze Jahr die Arbeit. Weil im Winter ist das Verpacken und das Verkaufen; im Sommer fahren wir eigentlich ganz wenig auf den Markt. (23, 7-8)

I.: Was ist aus Ihrer Sicht überhaupt das Besondere an dem Projekt?

Fr. N.: Daß man gesunde Sachen erzeugt. Einfach etwas für die Umwelt tut, weil man wirklich umweltbewußt arbeitet und nur Naturprodukte auf den Markt bringt. Und auch für Leute, für alle, die halt interessiert sind, etwas Gesundes bringt. (23, 8)

I.: Was hat das für Sie ganz persönlich gebracht?

Fr. N.: Mehr Kontakt mit die ... mit der anderen Bevölkerungsschicht, nicht nur mit den Bauern. Und ja, einfach, daß man die Interessen der Stadtleute kennt und man stellt sich immer wieder darauf ein; wenn sie sagen, wenn man am Markt ist, das wollen wir haben, dann schaut man halt, daß man das nächstmal wieder ... hat. Man lernt viel; viel, mit den ... (Produkte, S. V.) umzugehen und da habe ich einen großen Vorteil. Ich habe einen Cousin in der Schweiz und der hat ein riesiges Kräuterrestaurant und der schickt mir die ganzen Rezepte. Der schreibt Bücher und das ist für mich sehr wichtig. Da bringe ich dann auf den Markt immer Sachen mit, die andere nicht haben. Und das ist das Lustige, immer. Wenn die anderen Marktstandler daherkommen und sagen, nein, soetwas habe ich noch nie gesehen!

I.: Und das wird auch angenommen von den Kunden!?

Fr. N.: Alles, was ausgefallen ist, aber schön muß es sein! Dann wird es angenommen. Und da haben wir eigentlich keine Probleme. Angenommen ist noch alles worden und alles mit Freude. Ja, das muß ich echt sagen. Und auch meine Kollegin, die Frau ... (Projektmitarbeiterin, S. V.) macht viel nach unseren Rezepten und ist auch sehr begeistert davon. (23, 10)

I.: Und für Sie war die Direktvermarktung - war das für Sie eine wichtige Verkaufsmöglichkeit oder hätten Sie sich etwas Anderes auch vorstellen können?

Fr. N.: Ja, mir ist die Direktvermarktung das Liebste. Weil man immer Kontakt mit dem Kunden hat, auf den Kunden eingeht, er auf unsere Sachen. Man kann, wenn es irgendwo wirklich einmal Probleme gibt, die kann man lösen, weil er soll seine Meinung sagen und wir sagen sie auch und da kommt man ... zurück. Und außerdem macht es einem ja viel mehr Freude, wenn man seine eigene Sache verkauft, als wenn man sie nur irgendwo hinlegt und nicht weiß, wer der Kunde ist. (23, 11)

Auch in Int. 24 wird die Zusammenarbeit sehr positiv im Hinblick und in Verbindung mit wirtschaftlichen Zwecken gesehen:

N.: Dem Ing. ... (Berater, S. V.) habe ich schon ein paarmal müssen, Schafgarben geben, und Brenneseln. Er kommt halt auch nicht so zusammen nicht ... mit uns ... gegenseitig. Da habe ich eine andere Frau drinnen, die hat Malven haben wollen und umgekehrt, sie hat mir Pfefferminze gegeben. Wir haben eigentlich ein ganz ein gutes Einvernehmen, gegenseitig. (24, 7-8)

I.: Wäre das Projekt auch ohne Beratung erfolgreich gewesen?

N.: Na, Beratung ist auch wichtig. Überhaupt beim Zusammenschluß einer Gruppe, wie so, die vier Bezirke, das ist ganz gut. Es gibt oft, wie gesagt, wir treffen uns drei- viermal; das ist ein bißchen ein Meinungsaustausch. Ein jeder hat ein bißchen eine Erfahrung, der eine pobiert das, der anderes hat wieder das dazu. Und wir haben eigentlich nie eine Reiberei gehabt. Nichts. (24, 10)

Bei der Projektmotivation und -bewertung weist der Befragte eine starke emotionale Bindung an das Projekt, an die Arbeit auf (Handlungskomponente emotionale Bewertung).

I.: Was ist aus Ihrer Sicht überhaupt das Besondere an dem Projekt?

N.: Naja, es macht Spaß. Ich habe Freude dabei. (24, 10)

I.: Und von Ihnen aus als Beweggrund: Warum wollten Sie da mitmachen? War das wichtig für Sie, daß Sie einen anderen Absatzweg finden oder ... nur Interesse oder ...?

N.: Nein, eigentlich nicht. Für mich ist es mehr Hobby; ich bin, wie gesagt, seit über sechs Jahren Witwer und irgendwie, daß man von dem Schweren ein bißchen wekommt, man kommt mit Leuten zusammen und - (24, 2)

I.: Was hat Ihnen das Ganze persönlich gebracht?

N.: Was soll man da sagen!? Für mich ist es irgendwie eine Freude, irgendwie, daß man als Alter auch noch etwas leisten kann.

Fr. N.: Daß man unter Leute kommt.

N.: Ja, das sowieso!

Fr. N.: Und daß es ihnen schmeckt.

N.: Genau! (24, 11)

Die Bäuerin aus Int. 27 ist der Gruppe der Aktiven zuzurechnen. Schon vor Projektbeginn suchte sie nach Alternativen:

I.: Das heißt, Sie haben die Idee schon gehabt, bevor diese Gruppe das initiiert hat oder die ...?

Fr. N.: Ja, ich habe eigentlich immer etwas machen wollen, aber nur ich habe eher am Anfang an Gemüse gedacht gehabt. Und dann sagt der Bub, naja, das wäre auch etwas, was wir versuchen könnten! Naja, und dann habe ich mir das in der Schule drüben einmal angeschaut und mit ein paar gesprochen, die das machen. Dann hat es mir eigentlich ganz gut gefallen und ... naja, probieren wir es - (27, 1-2)

Am Projekt sagt ihr zu, daß es im Rahmen einer Gruppe abläuft (Gruppenerfahrung positiv):

I.: Und wenn Sie sich treffen, ist da der Berater dabei oder ist das ...?

Fr. N.: Ja, da ist der Herr ... (Berater, S. V.), der ist immer dabei, der ist momentan der Obmann. Und eigentlich sind alle ... dadurch, daß man sich da gegenseitig ausreden kann, wo es gut gegangen ist oder was eher Probleme macht. Jeder hat andere Erfahrungen und da lernst du immer wieder dabei, weil du wirklich, das ist eine Gruppe, die das gleiche macht. Ich finde das schon gut. (27, 3)

Die Bäuerin sieht darin, daß sich die ProjektmitarbeiterInnen sowohl räumlich wie auch bei den Produkten gegenseitig nicht konkurrieren den Grund oder die Basis für die gute Zusammenarbeit:

I.: In welcher Hinsicht?

Fr. N.: Ich meine, das ist schon einmal ... daß man wirklich ein Naturprodukt so anbieten kann, was man alleine vielleicht nicht so aufziehen hätte können. Weil erstens einmal untereinander ein bißchen so, der Erfahrungsaustausch und was der Kunde wünscht, daß man sieht, bei dem geht das gut und bei mir geht das gut, da kannst du dir so einen Schnittpunkt herausnehmen; oder das ist vielleicht eine Möglichkeit, daß ich das auch mache oder der andere meine Sachen versucht; oder einem liegt das besser. Ich finde, da kann man sich wirklich das herausholen - und speziell, so wie es bei uns ist, wir sind weit verstreut, wir sind nicht in einem Ort beieinander und da ist die Konkurrenz nicht so ... der Druck, daß man sich gegenseitig nicht verständigen kann, ja, das geht gut und das nicht. Ich glaube, wenn wir näher beieinander wären, würde das vielleicht ... sicher Probleme geben. Und dadurch, daß wir da ziemlich weit auseinander sind, macht keiner dem anderen Konkurrenz. Sagen wir so, voriges Jahr in ... (Ort, S. V.), war ich auf dem Markt oben - das war ein Adventmarkt - und da waren die ... (Name von ProjektmitarbeiterInnen, S. V.) auch, die sind da Mitglieder, aber ich muß sagen, ich habe das dann nicht schlechter verkauft und er auch nicht, weil wir beide nicht ... das ganz Gleiche gemacht haben. (27, 7-8)

An der Bewertung des gesamten Projekt- und Beratungsprozesses fällt die Kombination der Stärkung des Selbstwertgefühls, der Freude am Produkt und an der Direktvermarktung sowie der Freude über die gute Zusammenarbeit auf. Natürlich findet sich auch hier eine instrumentell-ökonomische Bewertung, die gesamte Interviewstelle ist aber ein sehr gutes Beispiel für eine überwiegend emotionale Handlungsregulation. Sehr interessant ist, daß die Regulation im Bereich der Beratungsbeurteilung und der ökonomischen Beurteilung des Projekterfolgs rational ist (instrumentelle Bewertung, Erfahrung, konstruktives Verständnis), während die Regulation bei der Beschreibung der Direktvermarktung, bei der Beschreibung des eigenen Produktes und bei ökologischen - und Qualitätsaspekten (reaktive Bewertung, Motivation) emotional erfolgt.

I.: Was hat Ihnen das Ganze persönlich gebracht? Sie haben eh schon ein bißchen Etwas darüber erzählt.

Fr. N.: Ja, mir hat das eigentlich - erstens, daß ich ein bißchen ein Selbstwertgefühl auch ... daß man wirklich so auch noch etwas leisten kann in der Landwirtschaft, also mit geringen Einsatzmitteln; und dann die Freude, einfach das mit den Pflanzen und es ist ganz schön, wenn du hinausgehst auf den Markt und die Kunden kommen und kaufen dir da etwas ab ... macht dich eigentlich schon ... wenn sie immer wieder fragen um das und das Produkt, weißt du schon, daß du irgendwo auf der richtigen Linie bist. Eigentlich - ein Selbstwertgefühl und ein Hilfe im Finanziellen ist es außerdem, daß man ein bißchen eine Selbständigkeit noch hat und nicht warten muß, ja, das bingt er heim, das Geld verdient er oder du mußt warten bis die Kinderbeihilfe kommt, weil die Kinder Schuhe brauchen oder was. Ich meine, es müßte ohne dem ... (Produkt, S. V.) auch vielleicht irgendwie gehen, aber es ist schon ... am Anfang hat einer den Verkauf gemacht und das war gefördert, da hat die ... (Beratungseinrichtung, S. V.) gesagt, naja, während der Aufbauphase zahlen sie dazu, daß er in der Stunde für das Stehen hundert Schillinge hat. Und dann war das aber so: solange er dort gestanden ist, ist der ... (Produkt, S. V.) nicht gegangen, der hat keine Beziehung gehabt, zum ... (Produkt, S. V.)! Der hat nicht gewußt wie er hergerichtet wird, ob da Vorschriften sind beim Mischen oder irgendetwas, der hat das nicht gewußt. Sein Produkt war es nicht, der hat sich auch nicht hineingesteigert! Und dann habe ich eben angefangen, mich selbst hinzustellen ... und ... (Produkt-, S. V.)kostproben mitgenommen und so, daß man eben auch ein bißchen auf die Art (... Produkt, S. V.) ... hineingekommen ist. Ist ganz schön anstrengend gewesen manchmal, aber dann ... die Leute sind schon wiedergekommen. (27, 11)

Es wird sowohl die Gruppenatmosphäre, als auch die Anbau- und produktionstechnische Beratung geschätzt:

I.: Und die Gruppe hat sich da immer regelmäßig getroffen ...

Fr. N.: Ja, da trifft man sich immer alle paar Monate. Eigentlich jetzt ist es, glaube ich, ungefähr viermal im Jahr, daß wir uns treffen. Oder wenn irgendein Problem ist, dann kannst du nach ... (Ort, S. V.) anrufen oder sonst den ... (Berater, S. V.) und dich da erkundigen, was du machen kannst. Ab und zu tauchen Krankheiten auf, wo man nicht weiß, was man machen soll. Aber ich habe herausgefunden, in der Zwischenzeit: Das beste ist Abschneiden und frisch anwachsen, dann. Da kann dir eigentlich fast niemand helfen. Weil die können auch nicht Wunder wirken, wenn irgendetwas ... aber wenn man irgendein Problem hat, von der Pflanze her, daß man da nicht klarkommt oder wie man das machen soll, sind sie schon beratend ... ganz gut.

I.: Und in der Gruppe auch, wird dann ausgetauscht, welche Erfahrungen Sie gemacht haben -

Fr. N.: Ja, da wird schon geredet darüber oder überhaupt - speziell vom Verkauf.

I.: Und wenn Sie sich treffen, ist da der Berater dabei oder ist das ...?

Fr. N.: Ja, da ist der Herr ... (Berater, S. V.), der ist immer dabei, der ist momentan der Obmann. Und eigentlich sind alle ... dadurch, daß man sich da gegenseitig ausreden kann, wo es gut gegangen ist oder was eher Probleme macht. Jeder hat andere Erfahrungen und da lernst du immer wieder dabei, weil du wirklich, das ist eine Gruppe, die das gleiche macht. Ich finde das schon gut. (27, 2)

Die Beratung wird insgesamt positiv gesehen, die Leistungen der Beratung sind für die Befragte erkennbar, die Phase bis zur Realisierung wird als nicht zu langwierig empfunden.

I.: Hat Ihnen an der Beratung irgendetwas gefehlt?

Fr. N.: Nein, eigentlich, mir persönlich, könnte ich nicht sagen, daß da irgendetwas ... was ich gebraucht habe, das ist schon ... im Gegenteil -

I.: Weil, man kommt oft im Nachhinein erst drauf: Das hätte man eigentlich schon wissen können - oder so ... so etwas?

Fr. N.: Nein. Also was mich betrifft, war das nicht der Fall. (27, 3)

Die Beratung wird insgesamt als Begleitung geschätzt, die Anregungen zur Eigeninitiative gibt:

I.: Was glauben Sie? So irgendwie Ihre Einschätzung, wie wichtig war die Beratung und hätten Sie es so auch geschafft oder ...

Fr. N.: In dem Sinn war es eigentlich nicht schlecht, daß man sich selbst auf die Füße stellen hat müssen, daß man selbst den Kunden suchen muß. Nicht, daß man einfach: ja, okay, wir machen das und jetzt kannst du das da her bringen. Das wär ja das Einfachste. Aber man hat sich schon selbst auch bemühen müssen, wie man es zum Kunden bringt. Ich meine, es werden Veranstaltungen durchgegeben, das kannst du machen, es gibt diese Möglichkeit, das kannst du mitmachen - aber letztenendes, die Entscheidung muß ein jeder selbst treffen. Die Information kriegt man, daß das möglich ist. Das ist finde ich, schon gut, daß man das hat, weil da kann man dann auswählen, geht man oder geht man nicht, das ist dann jedem selbst überlassen. Aber am Anfang war das sicher eine gute Starthilfe. Wir sind auf die Messe gegangen, der Bub ist nach Wien gefahre; obwohl dort eigentlich nicht so viel ... ihm ist das am Anfang nicht so gelegen, der Verkauf. Aber, ich meine, das war eine Erfahrung. Und auch so, daß man nicht weiß Gott wo hingehen muß, man muß auch im eigenen Bereich etwas machen, was da dann vielleicht gar nicht so verkehrt ist. Wenn man sich da selbst engagiert und nicht nur das Vorgelegte kriegt. Aber am Anfang war das sicher eine große Hilfe, daß man einmal überhaupt hineingekommen ist, daß man das selbst machen muß und auch die Möglichkeit gefunden hat, wo man es machen kann.

Es wird die Meinung vertreten, daß es ohne Beratung nicht gegangen wäre; die Befragte nennt von sich aus auf die Frage nach dem Besonderen am Projekt auch die Leistung der Beratung:

I.: Was ist aus Ihrer Sicht überhaupt das Besondere an dem Projekt?

Fr. N.: Das Besondere - wie soll ich Ihnen das sagen - ich glaube, daß man wirklich nicht nur vom Ausland - solche Sachen bezieht; daß wirklich da im Inland, im kleinen Rahmen und speziell für kleine Betriebe etwas getan wird. Sicher, es muß derjenige sich selbst dafür einsetzen, daß etwas wird daraus, aber wenn da niemand beratend und ... an der vordersten Stelle ... geholfen hätte, dann wäre das sicher nichts geworden. Ich glaube nicht, wenn man so anfängt, einfach auf das Geratewohl, daß etwas ... , daß das etwas wird. Und wenn ich jetzt hinauskommen ... und ist bei einer Gruppe dabei, das zieht bei den Leuten einfach besser, als wenn ich hinausgehe und sage, das ist für mich ... weil die nehmen doch an, daß da eine Beratung dahintersteckt und daß da kein Pfuscher gebaut wird. Weil sonst denken sie, du kannst eh jeden Mist machen und in dem Fall ist es sicher gut. (27, 9-10)

Die Elemente, die an der Beratung geschätzt werden sind eine auf die Vermarktung hin orientierte rechtliche Beratung und die Organisation der Gemeinschaft zum Erfahrungsaustausch:

I.: Jetzt abschließend gesehen: Was war Ihrer Meinung nach das Wichtigste an der Beratung von dem Projekt?

Fr. N.: Das Wichtigste an der Beratung war ja, die Pflanzenauswahl, was man überhaupt gesetzlich machen darf. Weil, wenn ich als Laie, wenn ich das nicht weiß, was ich gesetzlich machen darf, dann stellt es mich die ersten paarmal am Markt gleich auf. Dann habe ich Schwierigkeiten bis oben hin; das Gesetzliche, sicher. Und dann, es ist so, ein jeder versucht irgendetwas Neues und wenn er sich da mit den anderen absprechen kann ... ein jeder hat schon ein bißchen einen Erfahrungswert; das ist sicher gut, daß man das in der Gemeinschaft macht - als wie, wenn einer alleine das stur nach seinem Prinzip ... ich weiß nicht, ob das so ... in dem Fall ist sicher die Gemeinschaft das Bessere, als der Einzelne. Und auch ... das .. " (Markenbezeichnung, S. V.), das ist mittlerweile schon ein ziemlicher Begriff geworden.

Wenn das nur einer hat, ich weiß nicht, ob das so günstig ist. Ist sicher ... das wieder das Bessere. (27, 12)

Verbindet man den Zielkomplex des Ökonomischen mit der Wertschätzung der gemeinsamen Arbeit zur Erreichung dieses Zieles, und vergleicht mit der Projektstruktur, dann kann man feststellen, daß ein genau bzw. eng definiertes Projektziel, ein für die Beteiligten erkennbarer Strang, an dem alle ziehen, Engagement und Wertschätzung zusammenhaltsfördernder Beratungselemente unterstützt (z. B. eine gemeinsame Werbung, die allein kaum finanzierbar wäre oder ähnliche produktionstechnische Probleme bei den ProjektmitarbeiterInnen) (Int. 1, 2, 3, 4, 16, 17, 22, 23, 24, 27.)

Für die Konzeption weiterer Befragungsansätze mag nun vordergründig die Frage interessant sein: Was war zuerst? Die wirtschaftliche oder die ökonomische Motivation; der ökonomische Projekterfolg kombiniert mit einer sozial angefärbten Selbstwahrnehmung? Hier weiß die Sozialpsychologie keine klare Antwort; die Ökonomie, da sie vom homo oeconomicus ausgeht, schon: die wirtschaftlichen Motive sind im Vordergrund, prioritär, sie kommen zuerst¹³. Das Verhalten der Subjekte ist im Rahmen eines ökonomischen Erklärungsanspruchs durch Einschränkungen und Präferenzen bestimmt. Die Präferenzen sind ein Konzept, das den - sozialpsychologisch formuliert - Einstellungen, etwa der Wertschätzung sozialer Projektcomponenten ähnlich sind. Das mächtige ökonomische Erklärungsinstrument sind die Restriktionen: Preise und Mengen auf Märkten, die in die analysierten Projekte über rationale Erfahrung, also über Erfolge und Mißerfolge, aber auch wieder über emotionale Regulation, nämlich über Vermarktungshoffnungen und -ängste, sowie über diesbezügliche Anforderungen an die Vermarktungskompetenz der Beratung Eingang finden.

Die starke wirtschaftliche Motivation muß anerkannt werden und gleichfalls die große Bedeutung einer Befähigung der ProjektmitarbeiterInnen zur Zusammenarbeit gesehen werden. In quasi allen Interviews wird eine ökonomische Leistung der Beratung sehr gewürdigt; eine "gruppenspezifische" Leistung wird in den Interviews aus erfolgreichen Projekten besonders gewürdigt (Beispiele sind: Int. 1, 2, 3, 4 - in Int. 2 und 3 zur Konfliktlösung besonders hervorgehoben). Je besser der wirtschaftliche Erfolg ist, umso besser wird also die Beratung gesehen (Bsp.: Int. 1, 2, 24). Die wissenschaftliche Analyse sieht sich hier im Dilemma zwischen Sozialpsychologie und Ökonomie; wobei die Ökonomie sicher das stärkere Argumentationspotential ("Beweismaterial") hat. Nun sei eine Schlußfolgerung, die rein über die Interpretation vorliegender Daten hinausgeht, erlaubt: Tatsächlich ist für die Beratungskonzeption der Diskurs zwischen Sozialpsychologen und Ökonomen nicht relevant. Dieses Dilemma gibt es nur in der Theorie, es ist keines für die Beratungspraxis, da für die erfolgreiche Projektbegleitung Fähigkeiten aus beiden Bereichen notwendig sind, sie weisen aber im hier diskutierten Aktivitätskreislauf im Vergleich zu anderen Verlaufsformen von Beratung und Projekt eine andere Bedeutung auf: Bei den "konsolidierten Aktiven" ist neben der ökonomischen, die soziale Kompetenz in einem positiven Sinn sehr wichtig, da sie, aufbauend auf den Ideen und der Kreativität der Beratenen ein großes Gestaltungspotential aufweist. Dieses Gestaltungspotential wird durch das Vorhandensein außerökonomischer Faktoren, die bei den innovativen Bauern und Bäuerinnen sehr starke motivationale Komponenten aufweisen, noch verstärkt. Die Frage der projektsozialen Komponente ist insofern äußerst relevant, weil sie die Verwirklichungsbedingungen der Projektanliegen wesentlich bestimmt.

Bei den Interviews 1, 16, und 22 wird daran gezweifelt, daß das Projekt ohne Beratung erfolgreich gewesen wäre, bei den Interviews 10, 18, 17, 23, 24 und 27 wird von der Formulierung her auf jeden

¹³ zu Unterschieden zwischen und Gemeinsamkeiten der beiden wissenschaftlichen Disziplinen:

STROEBE, W.; FREY, B.: Von Einstellungen zum Verhalten: Der Beitrag der Ökonomie zum psychologischen Modell. In: GRAWE, K.; HÄNNI, R.; SEMMER, N.; TSCHAN, F.: Über die richtige Art, Psychologie zu betreiben, Hogrefe, GÖTTINGEN 1990, S. 227 - 237

Fall angenommen, daß das Projekt ohne Beratung keine Erfolgchancen gehabt hätte. Diese Personen sind auch engagiert, aber der wesentliche Unterschied zur Gruppe derer, die, man könnte sagen, die Beratung als Mitnahmeeffekt sieht, liegt darin, daß die Projektanregung selbst von außen kam bzw. die eigene Ideenstruktur zu Beginn des Projektes nicht so gefestigt war. Ist die eigene Motivation stark und das eigene Engagement groß und auch die eigenen Vorstellungen zu Projektbeginn relativ konkret, wird die Beratung quasi als "Mitnahmeeffekt" gesehen, als sehr hilfreich, aber nicht notwendig (2, 3, 4). Das ist ein weiteres Kennzeichen einiger Aktivitätskreisläufe aus dieser Gruppe und ist für die Beratung kein negatives Zeichen - wenn es ihr gelingt, sich "überflüssig" zu machen. Diese Interviews sollen in der Folge in ihren wesentlichen Stellen noch näher vorgestellt werden, da sie auch durch klare Vorstellungen und Aussagen über Beratungselemente auffallen. Bei solchen Interviews ist ein Muster festzustellen, das gut durch folgende Stelle beschrieben wird:

I.: Wenn Sie solche Probleme oder Fast-Probleme ansprechen: Wie lösen Sie das? Sprechen Sie das in der Gruppe an? Oder extern - mit einem Berater?

N.: Wir haben ein offenes Gesprächsklima in der Gruppe. Also, es ist nicht ... ich habe das Gefühl, daß wir nichts verheimlichen oder gegenseitig verschweigen. Es ist was ... ja! Also wir haben das in der Gruppe gelöst. Es war manchmal ein Berater dabei oder manchmal nicht. Die Problemlösung war nicht vom Berater abhängig. Wir haben nur gemerkt, wenn ein Berater dabei ist, daß man einfach eher den roten Faden durchzieht. Daß eben sonst die Gefahr, daß man eben abkommt oder zu ... daß man persönlich, daß man sich angreift und nicht zur Sache redet Also, es ist eine Hilfe gewesen der Berater, aber es ist nicht abhängig gewesen von der Beratung, die Problemlösung. (2)

Es ist anzunehmen, daß es sich insbesondere dann um ein hohes Projektengagement handelt, wenn die Feststellung getroffen wird, nicht direkt von der Beratung abhängig zu sein - diese Annahme bestätigt sich durch die Betrachtung des Zusammenhanges zwischen Projektengagement, Projektanregung, Projektmotivation und den Aussagen zum Beratungseinfluß. Die folgende Stelle zeigt das eigene Engagement:

I.: Haben Sie auch Exkursionen gemacht oder irgendetwas? Wo man sich auch anschauen kann, wie so etwas funktioniert.

N.: Schon, ja.

I.: Und war das wichtig für Sie?

N.: Ja, war schon. Also, hauptsächlich ist ja von uns die ... (Produkt-, S. V.)vermarktung aufgebaut geworden und da wieder hauptsächlich ... (Produkt, S. V.) und da haben wir halt so kleinere Vermarkter, die selbst vermarktet haben, angeschaut; und auch die Anlagen angeschaut, die man halt dazu braucht - wir haben ja alles erst aufbauen müssen.

I.: Ist das jetzt von Ihnen ausgegangen, die Exkursion, oder von der Beratung, also daß der ... (Berater, S. V.) gesagt hat: Schaut euch das an oder schauen wir uns das an?

N.: Das ist von uns ausgegangen, eigentlich. Ja.

I.: Das ist von Ihnen ausgegangen - das hat mit der Beratung nicht soviel zu tun gehabt?

N.: Ja, an das kann ich mich nicht mehr so genau erinnern, ob das einmal gefallen ist, daß er gesagt hat ... aber es war von uns auch die Motivation da: Wir müssen uns da schon vorher einmal erkundigen, was wir da eigentlich für Räumlichkeiten auch brauchen. (1,2-3)

I.: Wenn wir es jetzt einmal insgesamt betrachten: Was hat Ihrer Meinung nach an der Beratung gefehlt? Hat da etwas gefehlt?

N.: An der Beratung ? ... Ich kann mich erinnern, wir sind einmal nach ... (Ort, S. V.) gefahren zur Klausur oder so, zur internen Auseinandersetzung halt. Da wäre es vielleicht angebracht gewesen, wenn es von der Beratung her auch einen Raum oder Saal gegeben hätte. Das war scheinbar nicht zu kriegen - aber, das war dann nicht so ein Problem. Sonst ... wie soll ich sagen: Wir sind auch nicht unbedingt darauf aus gewesen oder wir haben uns auch nicht von vorne herein auf die Beratung verlassen; das ist ganz einfach hilfreich dazugekommen.

I.: War es eine Unterstützung?

N.: Richtig, ja! (2, 7)

Der Befragte 2 schätzt aber dann die Mitwirkung der Beratung insbesondere an der Projektzielsetzung und sieht insofern eine Abkürzung in der Laufzeit des Projektes bis zum Erfolg:

I.: Hätte es vielleicht etwas länger gedauert oder daß ...?

N.: Ja, das kann schon sein, daß es nicht gleich von Anfang an so erfolgreich gewesen wäre oder es sich überhaupt ein bißchen hinausgezögert hätte oder daß wir ... ja, gerade mit der Zeit vielleicht nicht zusammengekommen wären. Da war die Beratung sicher gut, was Zielsetzung betrifft oder - ja! (2, 9)

Ähnlich sehen es Bauer und Bäuerin in Int. 4:

I.: Was mich jetzt noch interessiert ist die Beteiligung der Beratung am Erfolg. Wie würden Sie das beurteilen: Wäre es ohne Beratung auf jeden Fall auch gegangen oder war das schon sehr gut, daß die Beratung dabei war, oder, daß der Berater dabei war?

N.: Ich glaube grundsätzlich ... ich weiß nicht, wo wir wären oder wo wir angelangt wären, ohne Beratung. Das heißt, das ist dahingestellt; es könnte sein, daß wir gleich weit wären aber vielleicht ein halbes Jahr später angefangen hätten; oder halt hinten wären. Es wären sicher ... einige Probleme auftaucht ... wir vielleicht Probleme nicht so gesehen hätten ... und einfach die Gründlichkeit, wie gearbeitet worden ist ...

Fr. N.: Aber grundsätzlich, glaube ich, gäbe es das Projekt trotzdem; das glaube ich, da gibt ...

N.: Ja, das schon, das schon. Es wäre, glaube ich, einfach nicht so gründlich gearbeitet worden. Ja und ich glaube auch, daß sich das jetzt einfach auch, was unser Zusammenkommen und so anbelangt, daß man konsequent sozusagen auch am Ball bleibt. Und da schaut, daß da ein bißchen etwas weitergeht; was halt anfällt. (4, 17-18)

Bei der Frage danach, was die Befragten aus dem Projekt an Erfahrung mitgenommen haben, was sie "gelernt" haben, kommt die für diese Aktiven typische Mischung aus sozialem und ökonomischem Engagement zum Vorschein:

I.: Sie haben ein paar Probleme, kleinere, angesprochen. Was haben Sie aus dem Ganzen gelernt, aus den Problemen und aus der Problemlösung?

N.: Ja, gelernt habe ich, daß man nichts hinausschieben darf, daß man, wenn irgendetwas ansteht oder einem irgendetwas nicht paßt beim Anderen oder in der Gemeinschaft, daß das gleich ausgesprochen wird und nicht auf die lange Bank geschoben wird. Das ist eine Erkenntnis, die ich gewonnen habe. Dann, eine Erkenntnis ist auch, von den Problemen her, daß man ... daß das nicht so von heute auf

morgen geht, daß man sagt, man fängt an, selbst zu vermarkten und die Leute warten schon auf einen. Es braucht Zeit bis die Konsumenten den Bauern, also Produzenten, kennen und umgekehrt auch. Was ich von den Problemen auch gelernt habe: Daß es kein Problem ist, wenn man nicht gemeinsam in einem Dorf die Vermarktung ... wenn man nicht gemeinsam als Nachbar das macht, sondern, wenn eine Entfernung von, ich weiß nicht, zwanzig Kilometer oder fünfundzwanzig Kilometer ... daß es möglich ist, in so einem Umkreis zusammenzuarbeiten. Das habe ich gemerkt, habe ich gelernt.

Fr. N.: Es ist nicht so einfach, das muß man schon auch sagen. Weil, also ich ... wir können beide selten miteinander fahren. Deshalb ist auch er viel mehr zuständig für das ... (Produkt, S. V.) oder so, weil die Kinder können wir nicht mitnehmen und - eben; da sind wir praktisch einen ganzen Tag aus. Von dem her, ist es schon auch ein Problem. Wir haben das Glück, daß wir andere ... zwei Frauen haben, die auch beim ... (Produkt, S. V.) arbeiten helfen. Aber sonst, wäre es schon oft komott, wenn ich mitfahren könnte, für das Frisch...(-produkt-, S. V.)richten und soweit. Wenn man das öfters macht, ist man da einfach schneller und ...

N.: Ja, das ist die eine Seite. Die andere Seite, sehe ich, daß wir weg sind von der Vermarktung und nicht immer zum Telefon gehen müssen oder daß wir nicht ... wir haben mehr Distanz dazu. Die ... (ProjektteilnehmerInnen, S. V.) sind, glaube ich, zeitlich noch viel mehr drinnen. Oder, wenn wer anruft zur Information, das brauchen wir nicht soviel zu tun. Und einfach auch vom Gebäude; wenn wir ... (Produkt, S. V.) aufgearbeitet haben oder ... (Produkt, S. V.) gemacht haben, also, die Produkte hinbringen zum Vermarktungsraum und ich fahre nach Hause, dann bin ich wieder ein Stück weg davon. Dagegen, wenn es bei unserem Haus da wäre, dann sieht man es immer wieder und dann ist man einfach immer mehr in der Nähe. Es hat die räumliche Trennung oder die Entfernung schon für mich einen Vorteil; daß man nicht so belastet ist damit. Ja, sonst noch eine Erkenntnis - ja, die Erkenntnis, daß es gemeinsam ... daß es ein Vorteil ist, daß man selbst nicht alles produzieren braucht, daß man sich eben besprechen kann. Und bei der Vermarktung ist die große Erkenntnis: Je vielseitiger man ist im Angebot bei den Produkten, umso lieber - oder umso lustiger ist es, hinzufahren zum Konsumenten. (3, 10-11)

In einer weiteren Interviewstelle gehen die Befragten in Int. 3 auf diese kommunikative Situation im Projekt, nämlich auf die Form des gemeinsamen Reflektierens, noch einmal ein. Gleichzeitig ist die Interviewstelle ein sehr guter Querschnitt, der auch stellvertretend für andere Aktive die Einstellung zu Projekt und Projektmitarbeit gut beschreibt:

I.: Ist das Projekt aus Ihrer Sicht erfolgreich?

N.: Ja.

I.: Worin liegt der Erfolg?

N.: Der Erfolg liegt daran, daß wir ... ah ...

I.: ... zufriedene Kunden haben?

N.: Nein, das ist nicht ganz Der Erfolg ist dadurch, daß wir uns wirklich bemühen, daß wir immer reflektieren. Also: Wie ist es gegangen oder daß wir eben monatlich eine Besprechung haben. Da reflektieren wir: Wie geht's, wie ist es gegangen und was können wir verbessern oder verändern. Und daß wir nicht ... der große Vorteil, wenn ich das alles alleine machen würde ... da ist oft die Gefahr, daß man im eigenen Kreis herumgeht. Und so, dadurch, daß wir dort zu ... (Anzahl der ProjektmitarbeiterInnen, S. V.) sind, daß man dann viele verschiedene Gesichtspunkte ... und dadurch ist die Gefahr, daß man Irrwege geht, viel geringer. Dadurch ist es auch erfolgreich, daß man eben mehrere Blickpunkte hat oder ... ja, verschiedene Sichtweisen. Und erfolgreich ist es, glaube ich auch dadurch, daß wir umgehen können miteinander. Daß wir fähig sind, da Konflikte anzusprechen und zu lösen. Und worum es noch geht, daß wir einen Sinn dahinter sehen. Daß wir einfach nicht ... wir sagen ... also ich sage ... es geht nicht nur um's Geldverdienen. Sagen wir, ich möchte jetzt möglichst viel Geld verdienen beim Vermarkten ... daß das keine Sinnhaftigkeit ist, so ein Weg. Daß wir sagen, das, was wir erzeugen ist gesund und gut und wir möchten auch wissen, wo es hinkommt ... und Kontakt zu den Leuten, daß wir wissen, aha, die Leute kaufen das und jenes oder sie haben diese Wünsche und Vorstellungen - daß man sich auch manchmal ärgert; so blöde Konsumenten, welche Vorstellungen die haben; und umgekehrt, daß man sich auch freut, es gibt wiederum Leute, die recht zuvorkommend sind und dankbar. Ja, wir

haben das ... die Kontrolle, wie kommt das an, was wir erzeugen und auch die Rückmeldung, das ist auch ein Grund, daß es erfolgreich ist.

I.: Wäre das Projekt auch ohne Beratung erfolgreich gewesen?

N.: Ah - vorher wollte ich noch sagen, warum es erfolgreich ist - daß wir auch recht sparsam wirtschaften. So in Bezug auf Investitionen, daß wir wirklich lange überlegen, bevor wir etwas kaufen; viel gebrauchte Sachen, also auch alte Sachen kaufen. Und das macht schon viel aus, daß wir wirklich recht, in dieser Hinsicht, gut wirtschaften. Keinen Schwund erzeugen, bei den Produkten. Die nächste Frage war ... (3, 12-13)

Positiv emotional bewertet wird die Situation, in der sich der Bauer findet, nämlich, das Gefühl zu haben, gebraucht zu werden. Gleichzeitig wird das Projekt im Hinblick auf z. B. einen EU-Beitritt mit seinen antizipierten Wirkungen als Sicherheit erlebt (positive emotionale Bewertung und rationale, instrumentelle Bewertung):

I.: Jetzt als abschließendes Resümee von dem Ganzen: Was hat es Ihnen beiden persönlich gebracht, das Projekt und die ganze Zeit in diesem Projekt?

N.: Ja, für mich hat es einmal ... uns beide, ja? Für mich hat es gebracht: Daß ich jetzt mehr Freude daran habe, ein Bauer zu sein. Früher war es oft so, wenn ich in den Stall gegangen bin, habe ich mich so geärgert, da muß man Ferkel füttern und die will gar keiner. Also, der Händler, wenn ein Überangebot bei Schweinen war, hat gesagt: "Nein, ich brauche jetzt keine". Und wenn wenig waren, hat er sie genommen. Also ich habe keine Freude damit gehabt, mit dem Produzieren. Und jetzt habe ich Freude, weil was wir produzieren, das wird gebraucht und wenn etwas nicht geht, das produzieren wir eben nicht. Ja, was es für mich noch gebracht hat, zum Beispiel jetzt, so, wie viele Bauern die Angst haben, wenn die EWG kommt, die EG kommt ... daß einfach ich da nicht so eine Angst habe, weil ich glaube, daß für die Konsumenten ... die werden nach wie vor bei uns einkaufen ... daß sie es wissen von wo es herkommt. Und daß es die Angst vor großen Organisationen oder so, vor Institutionen, wie ... (Organisation, S. V.) oder große ... da gibt es große Vermarktungsorganisationen; die Konflikte berühren mich jetzt nicht, die Preisverhandlungen oft, zwischen ... der ... (Abnehmer, S. V.), wenn der wieder versuchen will den Schweinepreis zu reduzieren oder ... der Sojapreis - das war oft die Spekulation, wann muß man einkaufen ... dann ist es günstig und nachher habe ich mich wieder geärgert: zu früh eingekauft; jetzt wäre es billiger gewesen. Also: Jetzt sind wir viel unabhängiger von, eben Einkauf, von großen Konzernen sind wir nicht abhängig. Und im Verkauf sind wir nicht abhängig von irgendwelchen Organisationen und Strukturen. Also, was wir selbst tun, das haben wir. Ja, das ist ein ... groß ... so. Was es für mich noch gebracht hat ist, daß ich das was ich tue, in Bezug auf Verarbeitung von Produkten, daß ich das genau mache, weil ich weiß, es muß ... wenn ich - ich werde ja kontrolliert von den anderen Bauern. Die sagen: "Dort, die Ware ist nicht etikettiert." oder: "Das waren jetzt schlechte Äpfel." oder: "Das Produkt schmeckt nicht gut." Also von einem anderen Bauern die ...: "Du mußt mehr aufpassen, das paßt nicht so wie du es gemacht hast." Das ist eine Kontrolle von anderen Bauern, die mich also, in der Vermarktung auch kontrollieren. Die Kontrolle sehe ich nicht negativ, sondern wirklich als Hilfestellung. Was es mir noch gebracht hat, daß wir wieder mehr Leute kennengelernt haben, Konsumenten eigentlich, mehrere und auch Bauern, die ein bißchen neugierig geworden sind und gesagt haben: "Wie geht das, wie macht ihr das?"; das ist ein Ergebnis. Was ... von den ... ja, vielleicht magst du einmal ... die Frage? Was war ... mehr Arbeit; das möchte ich schon sagen, daß die Freizeit eigentlich weniger geworden ist. Und da sind wir jetzt wirklich dabei, da konsequenter und genauer anzuschauen: Wo können wir Arbeit reduzieren und zu mehr freier Zeit kommen. Also, persönlich hat es mir mehr Arbeit gebracht. Das muß ich sagen. Persönlich hat es mir gebracht ... weil so ... meine Kreativität gut habe entfalten können, in Bezug auf Investitionen; also, weil da bin ich recht geschickt beim Suchen von gebrauchten Maschinen und Werkzeugen. Da haben wir recht gut ... kann ich mich recht gut entfalten. Ja, was es mir gebracht hat, ist auch: Durch die Konflikte ... die Konflikte ... also das war ... mit den Eltern ... daß ... die Mutter sagt: "Na, ich weiß nicht, ob die Anderen nicht mehr verdienen dabei als du." Also, der Konflikt hat sich vielleicht ein bißchen verlagert in die andere Richtung; also nicht mehr so stark Generationenkonflikt als wirtschaftlicher Konflikt, in Bezug auf die Eltern. Ja, jetzt du einmal ... was es uns persönlich gebracht hat.

Fr. N.: Ja, mehr Arbeit; hast du eh schon gesagt. Das ist schon viel mehr geworden; was heißt viel mehr, aber doch ... aber auf der anderen Seite auch so die Genugtuung, daß du einfach weißt, ja, die Leute sagen: "Na, die ... (Produkt, S. V.) sind gut" oder "das ... (Produkt, S. V.) ist gut" und ja, sie ... " ... kaufen nur mehr bei uns", die ... (Produkte, S. V.) oder das ... (Produkt, S. V.). Und da ist einfach so, nachher wieder die Genugtuung oder, ich weiß nicht, ob es Genugtuung ist, aber einfach so das positive ... die positive Rückmeldung, daß du weißt, du hast wirklich etwas Gutes produziert und es schmeckt den Leuten. Ich glaube, das ist es, im Großen und Ganzen. (3, 16-18)

Ähnlich antworten die beiden Befragten in Protokoll 4 auf die Frage, die auf die Beurteilung des gesamten Prozesses von Projekt und Beratung abzielt. Auch sie sehen das Projekt so weit konsolidiert, daß es eher darum geht, die Arbeit einzuschränken oder sich nicht mehr zu erweitern. Die Befragten in Int. 4 beschreiben diese Entwicklung über die Frage, ob sich das Projekt, was MitarbeiterInnen betrifft, vergrößern soll oder nicht:

Fr. N.: Für mich zum Beispiel war wichtig, daß wir - ja, für bestimmte Sachen gibt es einfach Fachmänner oder Fachfrauen, daß man die auch durchaus nützen kann. Was die rechtlichen Sachen betrifft. Bevor man da eine Ewigkeit allein daran ansteht. Ja, da braucht man dieses und da braucht man das ... wo man einfach, ja gut organisiert wird.

N.: Ja, was hab ich gelernt. Grundsätzlich muß man sagen, daß wir das Ziel erreicht haben. Das heißt - es ist jetzt eine Frage, wie man das dann sieht, aber aus meiner Sicht - das Ziel, das zu Vermarkten, was wir haben, das haben wir erreicht. Das heißt, es ist eher jetzt eine Frage der Zeit, wann wir sie nicht mehr haben werden, die Produkte, die wir brauchen. Höchstwahrscheinlich - zu Ostern oder zu Weihnachten, kann es schon sein. Auf der anderen Seite war es so, was die Gesellschaft betrifft: Zuerst haben wir immer gemeint, wir machen sie größer; was auch eher so ein bißchen so ... vom Berater her war, ja, wo man einfach das offen lassen sollte, daß welche dazukommen können, neue Mitglieder. Und es war auch vor zwei Jahren dann die Entscheidung wo es darum gegangen ist: Wie machen wir das mit dem Verkauf von den anderen Produkten, von den anderen Bauern. Sollen die jetzt in die Gesellschaft hinein, sollen die einen Mitgliedsbeitrag oder zumindest einen Beitrag zahlen, eine Einlage tätigen. Und welches Stimmrecht haben die und so weiter. Das waren lange Diskussionen damals, da war dann ... was und halt nicht klar war. Auf der anderen Seiten haben wir das aufgebaut gehabt und ja, wir können sicher bestimmen, wer Mitglied ... oder wer dabei ist. Aber dann sind wir halt zu dem Entschluß gekommen, daß wir ... (Anzahl der ProjektmitarbeiterInnen, S. V.) das weiter tragen wollen. Daß das ... das Andere, wo wir einfach schon gesehen haben, teilweise, welche Leute auch kommen, daß es immer schwieriger wird. Und so, wir ... (Anzahl der ProjektmitarbeiterInnen, S. V.) haben das von Grund auf aufgebaut und wir sind uns einig. Wir haben eine gemeinsame Geschichte in die Richtung, wir sind uns einig: In die Richtung wollen wir gehen. Es sind eher Detailfragen, die uns beschäftigen ... so im großen Rahmen - ist keine Frage. Wir haben uns auch schon zusammengerauft, sozusagen, und jeder, der dazukommt, wirft halt wieder neue Probleme auf und es wird halt wieder schwieriger das Ganze zu führen. Wo wir halt dann eher gesagt haben: "Okay, wir vermarkten für die Anderen mit.". Und beteiligen die sozusagen an der Vermarktung; sie brauchen keine Einlagen tätigen, die Beteiligung ist in diesem Sinn, daß sie halt einen bestimmten Prozentsatz ... sozusagen was die Vermarktung uns kostet ... halt daß uns bleibt. Und auf der anderen Seite, die halt mehr liefern, mit denen haben wir halt einen kleinen Vertrag aufgesetzt. Daß das auch ein bißchen, nach außen hin, klar ist; sollte da einmal rechtlich irgendetwas werden ... mit der Steuer vor allem; daß wir da ein bißchen abgesichert sind. Zuerst war eher so die Intention zu erweitern - wo wir eher jetzt gesagt haben, okay wir ... (Anzahl der ProjektmitarbeiterInnen, S. V.) bleiben, das heißt, das eine Ziel in diesem Sinn haben wir nicht so erreicht. Wir sind eher in der Richtung ... eher jetzt dabei zu sagen, wir wollen klein bleiben und nicht mehr in die Richtung viel größer werden. Wir wollen grundsätzlich nicht mehr Arbeit haben.

Fr. N.: Das heißt, wenn wir nicht mehr Arbeit hätten - damit wäre gegen eine Erweiterung auch nichts einzuwenden.

N.: Ja, so in die Richtung.

Fr. N.: Also, wenn es noch mehr gäbe, die auch mitarbeiten würden, aber ... das ist schwierig, ein bißchen.

N.: Es gibt viele, die ... ihre Schweine oder Rinder abliefern und: "Macht, was ihr wollt." ... bißchen einen besseren Preis kriegen ... aber das wollten wir nicht. Wir sind nicht ... wir wollen nicht mehr arbeiten. (4, 13-14)

Auch bei den Befragten aus Protokoll 4 ist wieder die Mischung aus ökonomischen und sozialen (aus der analysierenden Perspektive auch: soziologischen) Aspekten zu erkennen. Wieder wird das Projekt als Sicherheit gegenüber vermuteten ökonomischen Gefährdungen durch den EU-Beitritt gesehen. Bei den Interviews mit besonderem Engagement und besonderer Selbständigkeit zeigt sich, wie weit der Projekterfolg oder die Projektaspekte in weitere Entwicklungen bewußtseinsmäßig eingebettet sind. Für die Bäuerin ist das Projekt eine Möglichkeit, ihre Stellung am Hof (Selbstwertgefühl) aktiv zu bestimmen und zu gestalten:

I.: Genau, das ist das große Problem daran. Ja, gut. Jetzt noch ein abschließendes Resümee: Was hat es Ihnen persönlich gebracht, beziehungsweise, was bringt es, bei so etwas mitzutun? und: Was war Ihrer Meinung nach das Wichtigste an der Beratung? Nur jetzt ganz kurz als abschließendes Resümee.

N.: Wer erzählt etwas? Du?

Fr. N.: Ja, für mich eigentlich, das Wichtigste am Projekt ist eigentlich, ja, daß die Wirtschaft, oder der Hof durch das Projekt auch einfach, ein gutes Standbein hat. Daß er ein Vollerwerbsbetrieb, auch in Zukunft, bleiben kann. Und ich denke auch nicht, daß wir vor der EG weiß Gott was für eine Angst zu haben brauchen. Ja, und ein Zweites ist so, daß dadurch, daß da alles selbst gemacht wird, sehe ich für mich vielleicht eher eine Möglichkeit, am Hof eben mitzuarbeiten; so durch die Vielfältigkeit.

N.: ... alle gesagt ... ja ... ein bißchen den Faden verloren.

I.: Ja, die Frage: Was Ihnen das Ganze persönlich gebracht hat beziehungsweise, was bringt es bei soetwas mitzuarbeiten. Und das Letzte: Was war Ihrer Meinung nach das Wichtigste an der Beratung?

N: Ja, grundsätzlich; ich habe persönlich einfach viel dazugelernt. Sei es, daß wir uns halt gegenseitig ein bißchen auf die Sprünge geholfen haben; auf der anderen Seite auch so: Durch das Projekt, was die Verarbeitung angeht und auch im Verkauf ... einfach ja, auf der anderen Seite, es ist für mich persönlich auch, was das Betriebswirtschaftliche jetzt angeht, beruhigend. Einfach, daß das möglich ist als Biobauer sozusagen eine ... (Produktionsrichtung, S. V.) zu haben. Ja, sozusagen die Zukunft ... ja, positiv entgegen schauen zu können. Das ist ja bei den anderen Bauern da herum nicht so der Fall. Wenn ich so jetzt in die Zeitung hineinschaue und so anschaue, zum Beispiel eine Statistik, was in der EG ... wieviel billiger das Fleisch wird und das Getreide und so weiter; im Grunde läßt mich das kalt. Auf der anderen Seite, wenn ein anderer Bauer das sieht, daß das Schweinefleisch noch einmal um zwanzig Prozent oder was, herunter geht - dann muß dir ja ganz anders werden, weil dann mußst du ja überlegen, entweder mache ich das jetzt noch intensiver, das Ganze, oder sonst überlege ich mir gleich etwas anderes. Wo wir eher da ... eher so vielleicht in die Richtung gehen, wo wir sagen, okay, im Grunde verträgt es alle Jahre ein bißchen eine Preiserhöhung. Zur Zeit ist es auch so, muß man sagen, wir sind zur Zeit noch fast konkurrenzlos. Es ist, was ... (Produkt, S. V.) angeht - wird ja noch nirgends in der Steiermark angeboten. Es wird sicher die Zukunft auch da mehr ... andere Bauern anfangen, was auch positiv ist. Dieser Situation müssen wir uns dann halt auch stellen. Aber ich sehe das so: Wenn man einmal einen Kundenstock hat - vielleicht verliert man wieder ein paar, ein paar gewinnt man wieder - im Grunde glaube ich, wenn wir nicht allzugroße Schnitzer machen, ist das kein Problem (4, 20-21).

Bei Beratungsprozessen, die endogene Potentiale in ihre Realisierungsphase bringen sollen, ist es wesentlich, den Motivationsbereich und das Aktivitätspotential der Beratenen herauszufinden und zu berücksichtigen. Danach gliedert sich der Bedarf an sozialer Kompetenz, der in die Projektberatung einfließen muß.

Im Rahmen der eben beschriebenen konsolidierten Aktivitätskreisläufe sind die Interviewten selbst effizient, sie erwarten von der Beratung eine Begleitung (eindrücklich Int. 4, insb. S. 8). Dabei dauert es den Befragten auch nicht zu lange bis das Projekt in ihrer Sicht "läuft"! Diese Aktivgruppe sieht auch eine finanzielle Projektförderung als Begleitung und meint eher, das Projekt wäre auch ohne Förderung zustande gekommen (Int. 1 bis 4).

Als bereichernde soziale Erfahrung wird nicht nur die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe gewertet, sondern wie in den eben zitierten Interviewauszügen auch bei Int. 10, die soziale Erfahrung nach außen im Rahmen der Direktvermarktung: Sie wird direkt mit der Frage der Rentabilität verknüpft, ist aber auch ein identitätsstiftender Aspekt, was die biologische Produktionsweise betrifft:

I.: Also das ist ein Erfolg. Und worin liegt da der Erfolg?

N.: Ja. Ja, einfach in der Rentabilität, auch. Und man kann das wirklich an die Kundschaft bringen - daß die Kundschaft wirklich eine Bioware will und daß sie das auch kriegt. Und das ist transparent von der Produktion bis zum Konsumenten. Ich glaube, daß das ein Erfolg ist, daß das wirklich ... daß der Bauer weiß, daß es nicht vermischt wird und so weiter. Daß er eben da eine Sicherheit hat, auf die er langfristig aufbauen kann, daß man nur Konsumenten hat, die das wirklich von sich aus wollen. Und von der Kundschaft her, natürlich, daß sie eben das auch kriegt; daß sie immer zurückverfolgen kann, von wo es herkommt. (10, 11-12)

Alle "konsolidierten Aktiven" liefern einen großen Teil der Produktion "ins Projekt" bzw. zur Vermarktung über den Projektzusammenhang. Konsolidierte Aktivitätskreisläufe finden sich bei jenen Beratern, die seit Projektentstehung als ProjektmitarbeiterInnen dabei sind.

3.2 Kritischer Aktivitätskreislauf ("Aktive in Konkurrenzsituation") (Int. 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15)

Der Begriff "kritischer Aktivitätskreislauf" beschreibt das Zusammentreffen von starkem individuellem Engagement mit starker Kritik an der Beratung. Eine grundlegende Tatsache in dieser Gruppe scheint die erlebte Konkurrenz untereinander zu sein ("Aktive in Konkurrenzsituation"), wobei es der Beratung aufgrund einer aus der Sicht der Interviewten zu distanziert erlebten Vorgangsweise nicht gelungen ist, diese Konkurrenz aufzulösen.

Wie in den Passivitätskreisläufen (siehe weiter unten) wird an der Beratung Kritik geübt, nur nicht in der vergleichbar diffusen Form, sondern mit mehr Aspekten der Kritik und vehementer (Int. 8, 9, 11, 12, 13, 14). Diese Gruppe fällt durch Engagement auf (Int. 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15), das sie auch zu einer ausgefächerteren Kritik befähigt. Die Mehrheit in dieser Gruppe ist wieder seit Anfang beim Projekt dabei (Int. 8, 9, 12, 13, 14, 15). Natürlich spielt auch die Projektstruktur eine Rolle. Wären diese Personen in einer funktionierenden Gruppe, würde ihr Kritikpotential, das sich vor allem am aus der subjektiven Sicht vermeintlich fehlenden Engagement der Beratung festmacht, durch die positive Erfahrung der Zusammenarbeit aufgelöst.

Ein wichtiger Aspekt ist, daß man in dieser Gruppe schon über Vermarktungserfahrung verfügt; an der Beratung werden vor allem Managementmangel im Vermarktungsbereich (z. B. Int. 8, 11, 13, 14), mangelndes praktisches Engagement (Int. 12), fehlende Transparenz und unrealistische Ideen (Int. 8, 9, 11), aber auch fehlende Koordinierungsfunktionen kritisiert (Int. 8, 9, 11, 12, 13, 14). Diese Kritik steht auf der Basis des erwähnten Konkurrenzverhältnisses und einer fehlenden Orientierung, wer nun wirklich der Ansprechpartner in der Beratung ist (Int. 8, 9, 11).

Die Konkurrenzsituation stellt sich in Int. 8 wie folgt dar:

I.: Der nächste Punkt ist: Was waren die größten Probleme? Da könnte man das eigentlich noch genauer ansprechen. Das war eines. Und eines, das Problem, das es mit dem Geld nicht so hinhaut oder ...? (Die Interviewerin bezieht sich auf eine vorhergehende Aussage der Befragten, S. V.)

Fr. N.: Ja, sie haben eigentlich nur ... für die Förderungen, kann man sagen. Und ich meine, darauf kann ich mich nicht verlassen; ich muß schon eine ... Eigenleistung auch mitrechnen. Und das ist ... sehr wenig da und wenn man ... mir kommt halt vor, in der Gruppe wird viel gegeneinander gearbeitet ... als miteinander. Es sind jetzt ... (Anzahl, S. V.) Leute, die, glaube ich, das Projekt leiten und da sind ein paar dabei, die sich halt aufspielen. Die sonst eigentlich nichts leisten, sondern mehr reden als sie leisten, sagen wir so. (8, 7)

I.: Aber die haben Ihnen zuerst gesagt: Ja, wir bräuchten ... (Produkt, S. V.), baut sie an. Und dann haben sie sie nicht abgenommen? (Die Interviewerin bezieht sich wieder auf eine Situationsbeschreibung der Befragten, S. V.)

Fr. N.: Ja. So wie voriges Jahr; es war wirklich krass. Und da haben wir eben das Glück gehabt, daß der Lieferer dahergekommen ist und nach Wien mitgeliefert hat. Also da haben sie gesagt: ... (Produkt, S. V.) sind gefragt und die kleinen ... (Produkt, S. V.) sind gefragt und halt normale ... (Produkt, S. V.). Und wir haben wirklich alles angebaut, für jeden und dann ist uns nichts abgenommen worden. Also vielleicht, von der ganzen Ernte vielleicht zwanzig oder dreißig Kilo. Das ist ja nichts. (8, 8)

I.: Damals, bei dem Problem, was haben Sie da eigentlich empfunden? Haben Sie da eigentlich auch die Beratung einbezogen bei den Schwierigkeiten, die sie gehabt haben?

Fr. N.: Ja, habe ich ihnen gesagt. Und zwar haben wir damals ein Treffen gehabt ... Und dann habe ich eben auch gefragt, wie das so ist, das ginge nicht, habe ich gesagt. Sie nehmen immer von einem ... (Produkt, S. V.) und dann nehmen sie erst vom Nächsten. Der Erste hat gute Preise und der Letzte hat dann gar keinen Preis mehr. "Habt Ihr das nicht anders machen können", habe ich gesagt. Da hat er gesagt: Ja, sie werden sich bemühen. Ab nächstes Jahr werden sie für jeden Bauern eine Woche machen. Also daß jeder einen guten Preis bekommt. "Ja, mit dem bin ich einverstanden", habe ich gesagt. So! Und geschehen ist gar nichts. Also, deshalb bin ich wirklich schwer enttäuscht von der "... (Projektbezeichnung, S. V.) und wenn sie etwas gründen, werde ich wahrscheinlich nicht dazugehen. Weil mir das zuviel Risiko ist.

I.: Und die Rolle der Beratung dabei: Haben die das aufgegriffen und da etwas gemacht?

Fr. N.: Nichts. Sie haben ihre eigenen Vorstellungen und nach denen wollen sie gehen.

I.: Die Beratung selbst?

Fr. N.: Ja. Und ich habe schon mit mehreren gesprochen, mit mehreren Bauern, die da dabei sind und die haben jeder gesagt: Ja, sie wissen eigentlich nicht, sollen sie da dabei bleiben oder nicht. Also, sie wissen es wirklich nicht. Aber irgendwo haben sie einen Leitfaden; weil sie wissen, sie haben sonst keine Vermarktung, sie müssen irgendwie an dem Projekt hängen. Aber es ist von der anderen Seite eigentlich nichts da, daß sie uns irgendwie helfen würden. Also von der Vermarktung haut es wirklich nicht hin. Und deshalb habe ich gesagt, wenn sie die "... (Vermarktungsschiene, S. V.) ausbauen würden, wäre es vielleicht gescheiter; und sie würden die ... (Vermarktungsschiene, S. V.) fallen lassen. Dann würde es vielleicht auch den Preis heben oder man kann den Preis halten und es wäre ein jeder zufrieden. (8, 9-10)

I.: Mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wie war da die Fluktuation; sind da sehr viele dazugekommen oder ausgeschieden, wissen Sie da etwas? Und warum sind welche ausgeschieden?

Fr. N.: Weiß ich wenig. Ich weiß nur von einem Bauern, der jetzt auch ausgestiegen ist von der "..." (Projektbezeichnung, S. V.). *Die haben nämlich auch das Gleiche gesagt wie ich, also, daß eigentlich die Hälfte davon, was sie angebaut haben, gar nicht abgenommen worden ist. Also, daß das nicht hingehauen hat in dieser Beziehung. Ich kann mir das auch vorstellen, weil ich kann nicht in einem Jahr eine Versammlung machen mit allen Mitgliedern. Und nur jetzt, wo die Krise da war, da haben sie drei oder vier Versammlungen gemacht. Aber das hätte schon früher gehört. Und jetzt hat ein jeder gesagt ... jeder hat sich wahrscheinlich gesträubt ... weil sich das ... wenn das zwischendurch einmal geschehen wäre, öfters; also, vier Treffen im Jahr, das ist nicht zuviel.* (8, 16-17)

I.: Was denken Sie eigentlich: Wäre das konkret die Aufgabe der Beratung gewesen? Oder ist das mehr die Sache der Bauern und Bäuerinnen, daß sie da aktiv werden, damit die "..." (Projektbezeichnung, S. V.) *noch etwas wird?*

Fr. N.: Naja, das ist schwer zu beantworten. Gut wäre halt: Miteinander arbeiten. Aber so wie die Bauern sind, eigentlich - jeder will für sich arbeiten. (8, 17)

Im Interviewprotokoll Nr. 9 bezieht sich der Befragte auf eine Konkurrenzsituation, die zu Beginn des Projektes bestanden hatte:

I.: Hat es da irgendwie Probleme gegeben in der Zusammenarbeit mit den anderen?

N.: Es waren Spannungen da, weil eben von Anfang an - ja, das habe ich auch eingebracht und da bin ich auch niedergestimmt worden - konventionelle Betriebe und Biobetriebe vertreten waren und man wollte eben von der Beratung her, das einfach alles, was irgendwie unter bäuerlich läuft, vermarkten. Und ich habe eigentlich von vorne herein gesagt, das wird nicht gut gehen, auf Dauer und da hat es eigentlich ziemlich lange Spannungen gegeben. Inzwischen hat es sich im Prinzip eh so gelöst, daß die Konventionellen praktisch alle weg sind. (9, 6)

Die Situation wird durch die Beschreibung "von außen" noch klarer: Gerade in einzelnen Interviews, die selbst nicht den "Aktiven in Konkurrenzsituation" zuzuordnen waren, wird die Konkurrenzsituation sehr gut beschrieben; als Beispiele sollen die Interviews 29 und 10 herangezogen werden:

Int. 29 gehört zu den beiden Interviews, die keinem typischen Verlauf zugeordnet wurden. Es nimmt eine Mittelstellung zwischen konsolidiertem Aktivitätsverlauf und Passivitätsverlauf ein. Von einer ganz anderen Seite reflektiert, und obwohl selbst nicht davon betroffen, beschreibt die Befragte mögliche Konkurrenzverhältnisse unter den ProjektteilnehmerInnen als Gefahr für das Projekt. In der Interviewstelle erklärt die Bäuerin, warum es ihrer Meinung nach in dem Projekt, in dem sie mitarbeitet, keine Konkurrenz unter den ProjektmitarbeiterInnen gibt:

I.: Und die Zusammenarbeit unter den Leuten, die da mitgemacht haben, hat es da ...

Fr. N.: Da hat es nie Probleme gegeben; also das ... muß man auf Holz klopfen, aber es gibt weder Eifersüchteleien noch sonst irgendetwas. Es ist, glaube ich, dadurch, daß jeder ... daß nicht fünf in einem Ort sind, daß das da recht verstreut ist auf Radkersburg, Hartberg, Weiz und Fürstenfeld, hat jeder seine eigenen Leute und seine eigenen Märkte. Es ist sich da nie wer in die Quere gekommen. Und es hat sich immer irgendwie so ... zum Beispiel jetzt ... am Anfang ... wir sind ja fünfmal im Jahr in Wien, im ... (genauere Ortsangabe, S. V.), bei der Frau ... (Name, S. V.). Da sind wir zuerst zu dritt ... zu viert gefahren, im ersten Jahr, das war Dreiundneunzig, nein Zweiundneunzig oder so haben wir angefangen, im Herbst. Und das war natürlich zu viel, weil es hat jeder am Anfang überhaupt nur die gleichen Produkte gehabt: ... (Produkt). Und da ist dann halt ein jeder gerade mit zweitausend Schilling heimgefahren. Und da hat sich dann schon bald herauskristallisiert, daß - was weiß ich - daß das den Herrn ... (Name eines Projektmitarbeiters, S. V.) nicht so interessiert, daß der nicht so für das Reden ist und die Leute in

Wien, die wollen gerne reden, die wollen eine Ansprache haben; und dem hat das nicht so gefallen und dem waren dann auch die Erträge zu gering, die er da erzielt hat. Und ... (Name von ProjektmitarbeiterInnen, S. V.), die haben dann überhaupt aufgehört und jetzt fahren nur mehr die Frau ... (Projektmitarbeiterin, S. V.) und ich und wir wechseln uns ab, es ist immer drei Tage, entweder ... einmal fahre ich am Donnerstag, Freitag und sie am Samstag, dann fährt wieder sie Donnerstag, Freitag ... und so halt, wechseln wir uns ab. Und da gibt es gar nichts. Und wir reden uns auch immer aus, wenn wir das vielleicht irgendwie einmal tauschen wollen, weil sie auch in ... (Ort, S. V.) am Markt ist. Nein, da hat es bis jetzt noch nichts gegeben. Nein, das ist wirklich ... im Gegensatz zu andere ... was man so hört, wie im "... " (Projektbezeichnung eines anderen Projektes, S. V.), da gibt es ja die wildesten Streitereien. Aber das sind auch sehr viele - ich meine, wir sind ... (Anzahl der ProjektmitarbeiterInnen, S. V.), die bringt man leichter unter einen Hut. (29, 8-9)

Interviewprotokoll 10, selbst durch die Gestalt des gesamten Interviews der Gruppe des konsolidierten Aktivitätskreislaufes zuzuordnen, beschreibt die Situation sehr gut, welche die Interessen der ProjektteilnehmerInnen durch den Lieferumfang ans Projekt unterscheidet (gerade im Vermarktungsausmaß als eine anzunehmende Determinante von Einstellungen und Erfahrungen zur und mit der Beratung besteht zwischen den beiden Formen der "Aktiven" ein wesentlicher Unterschied):

I.: Wie haben Sie das damals empfunden: Ja, es gibt so diese kleinen Probleme von der Verarbeitung her und so und ja, diese ganze Entstehungsgeschichte; wie haben Sie das persönlich empfunden? Sie haben schon ein bißchen von den Problemen berichtet, die Sie noch gehabt haben, die nicht gelöst worden sind - ich weiß nicht, waren Sie sich sicher: Sie machen das!?

N.: Ja, ich war mir eigentlich ... ich war wahrscheinlich einer der wenigen, die sich sicher waren. Und die das auch gebraucht haben, um überhaupt ... wir haben sonst ja keine Strukturen gehabt, wo wir vermarkten haben können. Im Gegenteil zu anderen Betrieben, die schon länger Biobetriebe waren, die haben ihre Läden gehabt und haben sich vorher schon etwas schaffen müssen. Und die sind dann dazugestoßen, weil sie einfach gesehen haben, daß wir in Zukunft ... daß das eben eine Möglichkeit wäre, auch eine Zusatzmöglichkeit, und als das ist es dann natürlich oft auch gesehen worden. Ja, wenn man etwas gehabt hat, dann hat man es noch an die "... " (Projektbezeichnung, S. V.) angebracht - und ich glaube halt, daß deswegen einfach Vieles nicht so funktioniert hat, wie es hätte können, wenn die Bauern besser dahintergestanden wären. Es ist nicht immer nur von der ... die Beratung ist natürlich auf das angewiesen, was die Bauern auch daraus machen. Und ich glaube halt, daß es von da her am meisten gefehlt hat. Es sind halt die Produkte, die man sonst wo besser verkaufen hat können, die sind halt dort hingegangen; irgendwie klar, aber andererseits kann man so nichts aufbauen.

I.: Für Sie war das immer das Haupt... - ja, nicht einfach eine Ersatzmöglichkeit, sondern ...

N.: ... eine Hauptmöglichkeit, ja. Weil es eben, wie ich gesagt habe, für uns günstig war, weil wir keinen "Ab Hof Verkauf" aufbauen haben können. Und bei den Läden, das wäre wahrscheinlich auch langsam gegangen ... und ja, so wie die Aussichten dargestellt worden sind, am Anfang, zuerst haben wir geglaubt, man kann da sehr viel vermarkten, auch noch, was man noch nicht umgestellt gehabt hat - natürlich das war eh so günstiger, daß man das dann ausgeschlossen hat - aber dann, ja, die Mengen haben sich halt immer in Grenzen gehalten. (10, 8)

I.: Und dazugekommen, sind irgendwelche dazugekommen, wie es schon gelaufen ist?

N.: Ja, sind dann ... ja, einige haben es sich schon dann auch gerichtet. Die haben sich bei der Arbeit ... wie ich früher gesagt habe, den großen Zeitaufwand ... ein bißchen ausgeschaltet, hat es sicher auch gegeben, ja. Die den Großteil der Ware geliefert haben, die waren dann schon auch bereit, dann mitzuarbeiten, wenigstens. Also es ist nicht so, daß die dann nicht mitgearbeitet hätten. Das sind wenige gewesen. Natürlich sind immer wieder welche weggegangen, die sich etwas anderes aufgebaut haben, die haben immer geschimpft - müssen sich natürlich auch irgendwie rechtfertigen, warum. Und es ist sicher der Preis nicht immer so gewesen wie irgendwo anders. Man kann natürlich nicht ... wie gesagt, da und dort verkaufen. Wenn man dort einen besseren Preis kriegt - natürlich, für irgendetwas muß man sich

dann entscheiden. Und wenn man nicht viel liefert, dann hat es da auch keinen Sinn ... kann man nicht abholen und so weiter ... und die sind dann eh ausgestiegen. (10, 16)

I.: Was haben Sie aus dem Ganzen, aus diesen Problemen gelernt; für sich selbst?

N.: Ich habe daraus gelernt, daß man sich nicht immer auf andere verlassen kann. Auf den Zusammenhalt und so - das ist sehr schwierig, die Konkurrenz, das Konkurrenzdenken ist da sicher auch bei den Bauern schon erstes Gebot.

I.: Auch wenn man gemeinsam ein Projekt macht, ist das so!?

N.: Ja. Obwohl man das zeitweise sicher wieder sieht, daß wir nur gemeinsam eine Chance haben. Nur es ist halt, zwischendurch ist es jetzt ... in letzter Zeit der Boom gekommen, daß man eben massenhaft Betriebe dazukriegt. Und auch die Ware ... daß das jetzt erst gekommen ist, daß man da vielleicht anders denkt. Vor zwei, drei Jahren, wo man in den Läden noch relativ viel hat absetzen können ... obwohl man da auch immer wieder Probleme gehabt hat, weil die Läden auch nicht immer so auf dem besten Fuß gestanden sind; finanziell auch. Die konkurrieren sich auch bis auf das Letzte. Und das war immer wieder, daß einige ... daß dann der Bauer der Letzte ist. (10, 9)

Auch in Interview 11, wieder direkt ein Protokoll aus der gerade zu beschreibenden Gruppe, wird die Konkurrenzsituation zwischen den ProjektmitarbeiterInnen gut beschrieben, diesmal aus einer anderen Perspektive:

I.: Ich glaube, Sie haben ja Erwartungen gehabt; haben sich die erfüllt und aufgrund dessen ...

N.: Ja, ich meine schon; nur habe ich, von der Ware her, die ich dort anbringe dort, die ich verkaufe, habe ich mir eigentlich eh nicht mehr erwartet als ich da verkaufe. Und ... nur was meine Erwartungen gewesen wären, daß sie halt - wie ich schon gesagt habe - mit dem Preis viel flexibler sind, daß man Mengen umsetzen kann. Aber wie es jetzt oben ist, wenn das Lager voll ist mit Frischware, und sie sind so hochpreisig, weil zwei sind, die nicht viel anbauen ... und immer glauben, sie brächten ihre Ware eh an und gehen vom Preis nicht herunter; dann ist das halt irgendwo ein Problem. Weil im Sommer, wenn die Lager voll sind - wenn wir jetzt eine Vermarktungseinrichtung haben und ich bringe kein Kilo ... (Produkt, S. V.) an, kein Kilo ... (Produkt, S. V.), da über den Verein und ich muß das alles über den konventionellen Markt, über den Konsum, dann schauen, daß ich die Überschußware "verscheppern" kann, dann stimmt irgendetwas nicht. Also es ist ... ich habe heuer busweise Überschußware, was wir bei der Frischware am Biomarkt nicht angebracht haben ... habe ich über den konventionellen Handel abgestoßen. Und das müßte normal über den Verein über den Preis machbar sein. Wenn man sagt, jetzt gibt es eine Aktion, jetzt ist eine Flut da, jetzt gehen wir vom Preis herunter; wir machen eine Aktion, die ... (Produkte, S. V.) kosten - ich meine, wir haben die ... (Produkt, S. V.) verkauft um vier Schilling, plus die Steuer; und die haben die ... (Produkt, S. V.) angeboten um neun, zehn, elf Schilling. (11, 10)

Insgesamt sind es drei Formen von Konkurrenz, die im Rahmen der analysierten Projekte die Arbeit der Beratung erschweren: 1. Die Konkurrenz zwischen jenen, die einen größeren Teil ihrer Produktion über das betreffende Projekt vermarkten und jenen, die einen geringeren Teil im Rahmen des Projektes vermarkten. 2. Die Konkurrenz zwischen jenen, die mehr in die Mengenkonzunktur gehen möchten und damit eine ihrer Meinung vorhandene Preiselastizität der Nachfrage ausnützen möchten und jenen, die mehr starr und relativ gesehen, hochpreisig vermarkten möchten. 3. Die Konkurrenz zwischen den Vermarktungsformen innerhalb eines Anbieters; der Produzent steht mit dem Projekt in Konkurrenz mit anderen Vermarktungsformen, die er selbst betreibt. Diese dritte Konkurrenzform hängt stark mit der zweiten zusammen. Sie schafft natürlich auch eine unklare Situation innerhalb ein und desselben Betriebes. Eine weitere Interviewstelle zeigt diese Situation, nämlich die Kombination von Konkurrenzsituation, in der der Befragte zum Projekt selbst steht, mit einer vehementen Kritik am Beitrag der Beratung zur Lösung der Vermarktungsproblematik:

I.: Gibt es sonst noch irgendeinen Punkt, der wichtig ist an der Beratung ... außer dem Rechtlichen!?

N.: Ja, wichtig wäre sicher - sie machen zwar irrsinnig viele Analysen, und dort, und da; aber nur kommt nie etwas heraus, weil sie sind irgendwo so steif, sie sind überhaupt nicht flexibel mit dem Preis oder was. Da sind Bauern dabei, ich meine, die nur über die "... (Projektbezeichnung, S. V.) vermarkten, und da gestalten die Bauern einen Preis. Der sagt: "Das kostet meine Ware" - und dann vermarkten sie dort. Und die meinen, weil sie sonst fast nirgends vermarkten, dann haben sie einfach ... dann wollen sie den Preis immer gleich halten und genau wie es da ist bei der "... (Projektbezeichnung, S. V.), wo sie vorwiegend ... (Vermarktungsschiene, S. V.) beliefern - ... (andere Vermarktungsschiene, S. V.) beliefern, da ist das etwas anderes - aber in der ... (Vermarktungsschiene, S. V.), da schwankt der Preis ja saisonell so, daß die einfach mit müssen! Jetzt, solange der Bauer nichts sagt, geht es immer um den gleichen Preis weiter. Dann verkaufe ich ... ich liefere oft gar nicht, bei ihnen, dann rufe ich an, was kostet das, was kostet das - um Gottes Willen, die sind um hundert Prozent teurer als wir vermarkten. Und dann sagen sie: "Ja, aber es geht eh nichts", es gehen vielleicht fünf oder zehn Kilo in der Woche. Und dann sage ich: "Ja, der Preis ist ja nicht haltbar" - "Na, die haben gesagt, das kostet das" - dann mache ich einen Preis, so wie es beim ... (anderer Abnehmer, S. V.) unten war: da liefere ich über die "... (Projektbezeichnung, S. V.) und direkt auch; ja, in der Woche gehen vielleicht zehn, fünfzehn Kilo ... (Produkt, S. V.) in der, beim ... (Abnehmer, S. V.), auf der ... (Ortsbezeichnung für den Abnehmer, S. V.) über die "... (Projektbezeichnung, S. V.). Dann habe ich direkt angeboten, zum Großhandelspreis - ja, dann liefere ich am Tag zwischen siebzig und zweihundert Kilo. Und das sind Unterschiede! Da glaube ich, müßten sie schon schauen, daß sie viel flexibler sind. Das müßte ...

I.: Von wem müßte das ausgehen?

N.: Einerseits im Büro selbst und andererseits müßte die Beratung schon sagen ... am Anfang helfen: Paßt auf, da erfährst du den Tagespreis; schaut den Tagespreis an - oder: So liefert die Konkurrenz ...

I.: Ist das Problem schon einmal angesprochen worden mit der Beratung?

N.: Ja, habe ich schon ein paarmal gesagt, ja.

I.: Und wie hat die Beratung darauf reagiert?

N.: Ja, das sei Bürosache, hauptsächlich. Ich meine, die Beratung ... und weil sie jetzt immer weniger Beratung in Anspruch nehmen wollen, weil sie es sich einfach nicht mehr leisten können, so ist das eigentlich ... da schon ein bißchen hinten gewesen. (11, 5)

Diese Interviewstelle ist gleichzeitig ein Beispiel für eine weitere Eigenschaft innerhalb des kritischen Aktivitätskreislaufes: In dieser Gruppe der Aktiven tritt ein weiteres Phänomen häufig auf, das einiges am Kritikpotential erklären kann, nämlich die Tatsache, daß man in dieser Gruppe das Gefühl hat, daß die eigenen Anregungen, vor allem Verbesserungsvorschläge nicht entsprechend aufgegriffen wurden (9, 11, 12, 13, 14).

Sehr interessant ist hier der Vergleich mit der Gruppe der konsolidierten Aktiven, während jene mit Zusammenarbeit und Niveau der Gemeinschaft zufrieden sind, gibt es hier trotz oder eher gerade wegen der empfundenen Konkurrenz verschiedener Interessen einen Wunsch nach Gemeinschaft und eine Wertschätzung der Mitbestimmung, den Befragter 11 auf die Frage nach dem Besonderen am Projekt so formuliert:

I.: Was ist aus Ihrer Sicht überhaupt das Besondere an dem Projekt?

N.: Das Besondere am Projekt ist eines, daß die Bauern gemeinsam vermarkten, nicht über eine Genossenschaft ... direkt ... ich meine, in diesem Fall wird es eh wieder ... aber über einen Großhändler oder was; daß die Bauern halt ein Mitspracherecht haben; daß die Bauern doch auch bestimmen. (11, 13-14)

Insgesamt wird also die grundlegende Projektstruktur auch geschätzt und akzeptiert:

I.: Was hat Ihnen das Ganze persönlich gebracht; da dabei zu sein?

N.: Gebracht - naja, gebracht hat es mir auch ... insofern, daß ich wieder mit anderen Bauern zusammengekommen bin - geschaut, wie die vermarkten, was sie haben. Zum Teil kaufe ich jetzt von denen die Ware auch schon dazu und vermarkte sie weiter; habe die Kontakte. Dann ja, sicher wir haben alle Jahre einen gewissen Umsatz gemacht, das gebe ich zu. Und es ist eines, es wird beim Haus geholt, es ist halt eine leichte Vermarktung - es kommt das Fax, ich richte die Ware ... und wird vom Haus geholt ... das ... mit weniger Aufwand. (11, 15)

Auch in Interview 12 wird die Konkurrenz noch einmal angesprochen und festgestellt, daß der (eigene) Idealismus bei anderen Projektteilnehmern nicht so vertreten war. Gerade Interview 11 und 12 zeigen, wie ein Übergang zwischen den beiden Gruppen der Aktiven bestehen könnte, nämlich über die Form des gemeinschaftlichen Bezugs. Tatsächlich stellen diese Interviews eigentlich eine Zwischenform dar. Ihre Gesamttendenz paßt eher in diese Gruppe, deswegen wurden sie auch hier aufgenommen.

I.: Und hat es da Probleme gegeben in der Zusammenarbeit mit anderen Teilnehmern?

N.: Ja, ich meine, manche Bauern ... ein paar Bauern waren vielleicht schwierig. Einfach weil sie, wie soll man sagen, weil sie vielleicht auch skeptisch waren und teilweise bequem waren und damit zufrieden waren, wenn sie irgendetwas wohin geben können und sich nicht mehr kümmern brauchen. Dann müssen eben die anderen die Arbeit machen und das tragen! So gesehen waren vielleicht - war der Idealismus nicht ganz aufgeteilt, sagen wir so. (12, 7)

"Typisch" für diese Gruppe ist auch folgender Auszug aus einem Interview, der die Beschreibung der Konkurrenzsituation mit Kritik an Versäumnissen im Bereich der Vermarktungsberatung verbindet. Treffen in der beschriebenen Art und Weise verschiedene Interessen im Projekt aufeinander, wirkt sich dies auf die Beurteilung der Beratung und auch auf die Anforderungen an die Beratung aus:

I.: Sie persönlich und dann halt auch als Vorschlag für die Gruppe. Alleine kann man nicht alles machen.

N.: Ja, es ist ... ich habe mir halt dann - im Laufe der Beratung ... nach dem Start mehr erwartet von dem Berater. Es ist sicher von ihm ... die Leute, derweilen sie finanziell ... gezahlt werden für die oder die Arbeit, tun sie etwas und dann hören sie auf. Es hat sowohl zwischen dem Geschäftsführer nicht mehr harmoniert, da waren schon Gegensätze da; und auch innerhalb der Gruppe ist auch ... schon ein bißchen die Reibereien gekommen, oft - die einen haben sich eingebildet, der andere kann ... zu billige ... und der zu wenig. Obwohl von Anfang an gesagt wurde, wenn du ein Teilhaber bist, hast du keine ... also so Art Anteil, daß du deine Ware anbringst, das ist nur ... also praktisch als freier Gesellschafter bist du da Mitglied und wenn du Glück hast, dann kriegst du einmal etwas. Also das hat mich von Anfang an auch irgendwo gestört, daß die Zielsetzung von dem Projekt heißt: Wenn Geld erwirtschaftet wird ... daß es nicht an die Gesellschafter ausbezahlt wird, sondern in neue Projekte investiert wird. Weil alles interessierte Bauern gewesen sind und jeder hat gesehen, also da ... durch die Förderung der Biobauern ist ein enormer Zuwachs an Biobauern und die Vermarktung hängt überall hinten nach. Und die ... zum Teil hat man den Markt eh schon vollkommen ruiniert. Also da ist sicher Vieles falsch gelaufen, meines Erachtens. Man kann nicht nur die Produktion forcieren und auf der anderen Seite die Vermarktung, die lassen wir links liegen. Das funktioniert von hinten bis vorne nicht.

I.: Und glauben Sie, daß der Berater in dem Fall ... das lösen hätte können, diese Probleme? Oder hätte das mehr ... von Ihnen vielleicht kommen ...

N.: Naja, lösen - wenn er mehr mit Druck und auch Qualität gearbeitet hätte, vielleicht schon. Vom Marketing ist meines Erachtens nichts geschehen, überhaupt nichts. (14, 5-6)

Ähnlich wie Int. 10, beschreibt auch das Interviewprotokoll 18, obwohl selbst einer anderen Gruppe zuzuordnen, die Situation in dieser Gruppe quasi "von außen" sehr gut. "2 Arten von Bauern" werden dabei als Projektproblem (sie sind dann auch ein Beratungsproblem, S. V.) gesehen. Int. 18 als Aktiver, der auch in der gemeinsamen Sache engagiert ist und als einer von 2 Befragten, der einen großen Teil seiner Produkte im Rahmen des betreffenden Projektes vermarktet, stellt die Situation so dar:

I.: Was waren die größten Probleme im Projekt? Hat es welche gegeben oder ...?

N.: Ja, das größte Problem war das, daß einfach die Bauern - wie soll ich sagen - sich viel zuviel auf den Geschäftsführer verlassen haben. Einfach so quasi ... ja, die anderen ... sie brauchen nur schauen, daß sie das Produkt haben und das andere sollen die anderen machen. Ja, und ich bin irgendwie dazwischen gewesen. Einerseits ... Produzent gewesen, andererseits habe ich doch viel mehr mit dem Geschäftsführer zu tun gehabt. Und so, glaube ich schon, daß einfach - sie haben sich nicht so integriert, die anderen. Aber einerseits auch verständlich, die produzieren weiß Gott wieviel und einen kleinen Teil vermarkten sie in der "... " (Projektbezeichnung, S. V.). Und ich, ich habe nicht viel und vermarkte das Meiste über die "... " (Projektbezeichnung, S. V.). Ja, da ist da ein bißchen ... Situation.

I.: Also sehen die - glauben Sie, daß die anderen das teilweise nur als Nebenmöglichkeit sehen, das fix abzusetzen und um alles andere bemühen sie sich selbst oder wie ist da irgendwie der ...

N.: Nein, es ist so, daß einfach viele eh, der Großteil eh wo anders hingegangen ist. Entweder doch Selbstvermarktung oder Händler ... ja, und - wie soll ich sagen - wir sind drei Bauern! Kann man sagen, die hauptsächlich, das Meiste an die "... " (Projektbezeichnung, S. V.) liefern. (18, 3-4)

I.: Sie haben jetzt viel erzählt, daß man geliefert hat und man irgendwie zusammengekommen ist. Haben Sie da das Gefühl gehabt, daß da nur ein Zweck da ist, daß man etwas hinliefert, irgendwo, oder hat es da auch inhaltliche Diskussionen gegeben; hat es auch so etwas wie eine organisatorische Beratung gegeben?

N.: Ja, gegeben schon! Aber - wie soll ich sagen - ja, es gibt bei uns zwei Arten von Bauern. Die einen, die wirklich nur verkaufen wollen, das andere ist ihnen alles "wurscht", an wen sie verkaufen - der Preis muß stimmen und weg gehen muß es. Und dann ... ja, so wie ... (Projektmitarbeiter, S. V.) und ... (Projektmitarbeiter, S. V.), die ... ja, die ... ist es vielleicht so auch, daß sie noch ein bißchen mehr dahinter stehen und froh sind, daß sie - vielleicht, an die "... " (Projektbezeichnung, S. V.) liefern. (18, 5)

I.: Und dann haben Sie das so gemacht oder - ich denke mir, jeder ist nicht der gleichen Meinung, gerade wenn viele miteinander vermarkten, ist das schon oft sehr schwierig, weil der eine fühlt sich irgendwie benachteiligt, weil er weniger verkauft oder - es gibt sicher ... das ist nicht so klar ...

N.: Nein, es hat auch das dann oft gegeben, daß die ... manche Bauern ... ja, der einfach gerade neben einem Gasthaus war, dann hat er probiert, selbst seine Sachen direkt hinzufahren und so, oder uns auszuschalten. Aber ...

I.: Was haben Sie in so einem Fall gemacht? Ich meine, das ist irgendwie -

N.: Was haben wir gemacht!? Da war noch der Geschäftsführer und der hat ihn halt darauf angesprochen, daß das nicht geht und nicht gut ist und dann - weiß ich jetzt nicht, was weiter -

I.: Ist er dabeigebblieben, trotzdem?

N.: Ja, schon. Aber, zum Beispiel, der eine Bauer, den ich gemeint habe, der hat jetzt so etwas Ähnliches wie die "... " (Vermarktungsschiene, S. V.) selbst auch aufgebaut in ... (Ort, S. V.) oder ... (Ort, S. V.), und jetzt kriegen wir nur mehr von ihm das, was er selbst nicht wegbringt. Sagen wir, dahinterstehen, überhaupt nicht, bei uns.

I.: Gibt es das Problem überhaupt in dem Verein, kann man sagen, daß viele das einfach nur betrachten als ...

N.: ... zusätzliche ...

I.: ... oder nicht einmal als zusätzliches ... sondern als Rest von dem, was ihm bleibt. Das ist ja schon ein großes Problem, weil dann hat die "... " (Projektbezeichnung, S. V.) ...

N.: ... nur mehr Restln.

I.: ... wahrscheinlich Produkte nicht, die sie eigentlich auch bräuchten. Kommt das vor?

N.: Ja, kommt schon vor. Aber zum Glück nicht von allen - die "halben", denke ich, die "halben" schauen, was braucht die "... " (Projektbezeichnung, S. V.), was kann ich produzieren und so; die anderen produzieren halt irgendetwas und hoffen, daß sie vielleicht noch ein bißchen Etwas an die "... " (Projektbezeichnung, S. V.) anbringen. Aber wie man das ... - jetzt ist eben mit der Beratung so, daß nur mehr ganz kurze, oder wenige Tage, der Berater, der ... (Name, S. V.) in Anspruch genommen wird. Ja, einfach, weil er uns zu teuer kommt. Und das ist irgendwo ... ja, beraten könnte er schon immer und laufend, aber nur, wenn es so viel kostet, ist das auch wieder ... (18, 10-11)

I.: Und für die einzelnen Produzentinnen und Prokuzenten, für die Bauern - ist es da erfolgreich?

N.: Zum Teil schon, aber nur für die Hälfte gesehen. (18, 12)

I.: Ja, weil Sie auch gesagt haben, daß ein paar das wirklich nur als Nebenmöglichkeit sehen, das ist ja keine große Identifikation dann.

N.: Nein, eh nicht. Ein Drittel sicher bis ... aber andererseits sind wir als Verein auf die angewiesen, weil einfach, ja, die haben ... der hat halt -zigtausend Kilo Kartoffel und wir sind froh, daß wir sie von dem haben. Da müssen wir auch hinnehmen, daß er sich nicht identifiziert. (18, 14)

Neben dieser Konkurrenzsituation, bei der die Beratung offensichtlich als machtlos erlebt wird, spielt im Bereich der Kritik an der Beratung in dieser Gruppe fehlende Transparenz im Projekt ein Rolle (8, 9, 11):

I.: Und jetzt allgemein zur Beratung; wenn Sie mir das noch einmal sagen: Was hat Ihnen da konkret gefehlt? Hätte Sie etwas anderes erwartet?

Fr. N.: ... bei der Beratung!? Ja, irgendwie, daß man öfters eine Versammlung hat. Ich meine, sie haben zwar eine Vorstand, der das immer berät, aber dann wissen wir eigentlich nie, was im Vorstand wirklich beraten worden ist. Das haben wir eigentlich nie ausgeschrieben bekommen oder irgendetwas.

I.: Und ist der eigentlich ... der Vorstand, das sind alles Bauern!?

Fr. N.: Das sind eigene Leute ... das sind auch Bauern.

I.: Das hat mit der Beratung nicht soviel zu tun!?

Fr. N.: Ja, also, von denen ... wenn die Sitzungen gehabt haben, die haben sicher alle drei Monate ... Sitzung gehabt oder was ... haben wir eigentlich nie etwas erfahren, was da wirklich geredet worden ist. Und eigentlich nur durch die Fahrer irgendwie, daß die ... weil die sind ja bei den Sitzungen auch dabei. Aber sonst, ausgeschrieben ist da nie etwas geworden und das hat wirklich gefehlt.

I.: Und Sie hätten sich von der Beratung ein bißchen einen Anstoß erwartet; daß die sagen: Das geht nicht so oder ...?

Fr. N.: Ja, das schon. Daß sie uns irgendwie eine Richtung geben; was wirklich gefragt ist und was auch wirklich abgenommen wird. Und so jetzt, mit der "... " (Vermarktungsschiene, S. V.), das würde sicher noch mehr hinhauen, wenn sie es noch mehr ausbauen würden und vielleicht die ... (Vermarktungsschiene, S. V.) wirklich fallen lassen würden. Die drücken eigentlich immer den Preis aber ... und wollen nichts zahlen. ... bei der "... " (Vermarktungsschiene, S. V.) ist das eigentlich "wurscht". (8, 5-6)

I.: Ist das zusammen mit dem Berater besprochen worden oder ist da jetzt überhaupt kein Berater mehr dabei?

Fr. N.: Wohl, es ist mit dem Berater besprochen worden und er hat gesagt, wir könnten nur eine ... (Organisationsform, S. V.) machen und ... aber, das haben sie am Anfang des Jahres gesagt und bis jetzt ist eigentlich noch nichts geschehen. Jetzt wissen wir wirklich nicht, was jetzt wirklich los ist mit ihnen. Also, ich weiß von nichts - das, was mir die Fahrer eigentlich sagen und jetzt zur Zeit liefern wir eigentlich nichts; ich weiß jetzt auch nichts. (8, 6-7)

I.: Jetzt: Die Beteiligung der Beratung beziehungsweise: War da die Beratung dran Schuld, daß das Projekt nicht so ein Erfolg war (nachdem die Bäuerin das Projekt als nicht erfolgreich bezeichnet hatte, S. V.) oder was glauben Sie?

Fr. N.: Ich glaube eher, daß die Zusammenarbeit schuld war, also, daß das nicht so funktioniert hat.

I.: Zwischen Berater und Bauer und Bäuerinnen?

Fr. N.: Ehrlich gesagt, ich weiß gar nicht, wer aller dabei ist bei der "... " (Vermarktungsschiene, S. V.) und wir wissen auch nicht, wer aller im Vorstand ist. Also, das weiß ich ... alle nicht. Ich weiß nur ... ein paar Leute, die drinnen sind, aber eigentlich nicht, wer genau aller drinnen ist. (8, 14)

I.: Das heißt, wenn Probleme aufgetaucht sind, sind Sie da zum Vorstand der "... " (Projektbezeichnung, S. V.) gegangen oder sind Sie da auch zum Berater gegangen?

Fr. N.: ... zum Berater - ich habe eigentlich nie einen richtigen Berater gekannt. Wir haben eigentlich ... und das ist die "... " (Projektbezeichnung, S. V.) und da waren halt ab und zu so Sachen, wie Beratung. Aber direkt eine Beratung - es waren zwei Männer drüben, also der ... (Name, S. V.), der das, glaube ich, aufgezogen hat und der ... (Name, S. V.). Der ... (Name, S. V.) ist jetzt weggegangen. Jetzt habe ich wirklich keine so richtig Beziehung; eigentlich nur zu der - wie heißt sie - zu der ... (Name, S. V.). Aber so wie die ... (Name, S. V.), die kenne ich auch nicht. Die kenne ich erst ... nur per Telefon, die kenne ich so nicht. (8, 14-15)

Insgesamt fügt sich für die befragte Bäuerin das Bild so zusammen, daß sie, obwohl von Anfang an beim Projekt dabei, meint, gar nicht beraten worden zu sein:

I.: Ganz am Anfang: Wie ist das abgelaufen? Wie war da die Beratung?

Fr. N.: Beratung haben wir eigentlich gar keine gehabt. Wir sind eigentlich nur so dazugeschlittert, eigentlich. (8, 2)

Aus Interview 8 geht hervor, daß die Bäuerin nicht genau feststellen konnte, wo nun die Trennlinie zwischen eigenen Geschäftsaufgaben und Aufgaben der Beratung verlief; eine unklare Situation (fehlende Transparenz), die auch zu negativen Einschätzungen der Beratung führte. In Interview 11 wird die Leistung der Beratung bei rechtlichen Fragen, in der Anbauberatung und letztlich auch auf der Seite der Projektökonomie gewürdigt, gleichzeitig aber auch festgestellt, daß die Situation für den Befragten unklar bleibt (fehlende Transparenz), ob dies nun wirklich Leistungen der Beratung sind und waren oder nicht.

I.: Und noch einmal, als Resümee zum Schluß: Was war Ihrer Meinung nach das Wichtigste an der Beratung an dem Projekt? Also, das Rechtliche - haben Sie mir schon genannt ...

N.: Ja, dann ist noch wichtig gewesen an der Beratung, glaube ich, daß einfach - wie soll ich das ausdrücken - daß einmal gesagt worden ist, ja, von der Produktübersicht her, was ist wichtig, was sollen wir produzieren. Nicht eine kleine Produktpalette in Maßen, sondern große Vielfalt in kleinen Mengen. Ich meine, wir machen das ja eh, weil wir es ja bei der Direktvermarktung brauchen. Aber es sind viele eingestiegen, die umgestellt haben auf Bio und haben nicht gewußt, was sie machen sollen, haben drei Produkte produziert, davon ein paar Bauern das Gleiche; jeder hat eine Masse produziert und keiner hat sie angebracht. Da haben sie dann schon gesagt, ja, eine Liste aufgelegt: weiß Gott wieviele Gemüsesorten und Produkte, die es, sagen wir, im Verein noch gar nicht gegeben hat ... und geschaut, daß da das ist und das ist, daß das produziert wird. Ich meine da, das muß man eh sagen, da haben sie auf die geschaut, daß alle Jahre eine Anbauplanung und das gemacht worden ist. Und daß das wirklich ein bißchen gelenkt worden ist; der Anbau, schon. Von dem her ... das haben sie eh gut hingekriegt, daß ... Anbau ... daß sie ihre Kartoffelsorten gehabt haben, daß sie Gemüsesorten gehabt haben - ich weiß nicht, was sie jetzt schon alles im Programm haben. Und ... aber nur "gehappert" hat es dann wieder bei der Kostenexplosion in der Vermarktung; daß der Umsatz zuwenig war gegenüber der Kosten. Aber das war sicher wichtig und einmal auch ein Erfolg von der Beratung; nur weiß ich nicht, ob das von der ... (Beratungseinrichtung, S. V.) ausgegangen ist oder ob sie das im Büro selbst gemacht haben; von der Geschäftsstelle her, daß sie das dann halt so gelenkt haben, die Planung. (11, 15-16)

Einen weiteren Aspekten fehlender Transparenz zeigt Interview 9; es geht dabei um Vorhaben der Beratung, die aus der Sicht des Befragten unklar und nicht abgesprochen sind (wird weiter unten in einem eigenen Kapitel thematisiert, es muß aber auch hier zum Verständnis der Typologie angeführt werden):

I.: Vom Kundenkontakt her oder so, also die ... (Vermarktungsschiene, S. V.) ...

N.: Naja, da hat die Beratung überhaupt nichts gemacht. Also, das hat ja wieder der Geschäftsführer, der von der Firma angestellt gewesen ist, gemacht. Also, ich meine, die Beratung hat jetzt eine Studie gemacht, wieder, von der wir eigentlich nichts gewußt haben, außer wie sie uns präsentiert worden ist. Und wo wir uns auch nicht unbedingt sagen: Ja, das müssen wir zahlen, weil sie überhaupt nicht mit der "... (Projektbezeichnung, S. V.) abgesprochen worden ist. Die uns vielleicht zu Gute kommen könnte! Einmal oder ... also eine Umfrage unter ... (potentieller Abnehmer, S. V.). (9, 15-16)

In Int. 12 wird der Beratung mangelndes praktisches Engagement vorgeworfen, gleichzeitig wird aber auch festgestellt, daß die Beratenen nur unklare Vorstellungen hätten:

I.: Und insgesamt betrachtet, was hat Ihnen an der Beratung gefehlt?

N.: Vielleicht das, daß er direkter ... die Berater direkter ... in das Geschehen eingreift. Und sich nicht zurückzieht zum Teil, mit seinen Konzeptionen und von hinten her Impulse gibt, sondern tatsächlich einmal hinfährt und selbst unten aquiriert und einmal schaut, wie ist das. Oder einmal mit einem Lastwagen die Runde fährt und echt persönlich aktiv ist. Dann kann er über die Sachen auch ganz anders reden, den Fahrer beurteilen, den Geschäftsführer beurteilen, den Kunden beurteilen; viel realistischer als wenn er eine Befragung heraus gibt und die Zettel durchcheckt und schaut: Was kommt da heraus.

Fr. N.: Irgendwo: Es fehlt die Verantwortlichkeit, irgendwo ... ja, sie geben Konzepte und alle möglichen Ratschläge und Dinge vor, nur die Umsetzbarkeit und die Verantwortlichkeit fehlt eigentlich dabei.

N.: Wir müssen ab und zu aufpassen, daß nicht von der Beratung ein Druck auf die Geschäftsführung kommt, den sie nicht verkraften und dann den Idealismus verlieren. Also mir war es wichtiger, die Leute sind motiviert und geben ihr Bestes, als man setzt sie unter Druck und ... so geht es dann auch nicht. Also da haben wir müssen ... ein bißchen aufpassen. Das ist mir manchmal ein bißchen bequem von der Beratung vorgekommen, zu sagen, ihr müßt mehr Umsätze machen oder das oder das.

I.: Haben Sie das angesprochen mit der Beratung, die Gruppe oder Sie als ... (Funktion innerhalb des Projektes, S. V.), daß Ihre - ja, man kann das irgendwie zusammenfassen als realitätsfremde Konzepte machen oder einfach die Verantwortung nicht zu sehr übernehmen sondern nur Konzepte haben - ist das irgendwie angesprochen worden?

N.: Sagen wir so: Mir hat gefehlt, teilweise, daß sich Berater etwas zu wenig mit der speziellen Sache identifizieren. Ich will nicht sagen, ganz realitätsfremd, das wäre ein bißchen spitz formuliert. Aber einfach wirklich zu wenig bis ins Detail damit auseinandergesetzt. Und letzten Endes vielleicht auch etwas zu wenig Verantwortung dafür. Man hat so manchmal das Gefühl, daß eigentlich die Beratung in erster Linie einmal versucht, sich selbst zu finanzieren; oder: Das Hemd ist näher als der Rock, in diesem Sinn - und dann erst darüber hinaus sich zu verkaufen und den geistigen Teil zu verkaufen ... einem Projekt. Ich meine, vielleicht kann man es auch nicht erwarten von einer Beratung, ich weiß es nicht.

I.: Ich denke mir, wenn Sie persönlich so etwas erwarten, ist das ... ja, wichtig. Aber haben Sie das jetzt angesprochen mit dem Berater, daß Sie von ihm eigentlich auch eine Verantwortung verlangen?

N.: Bis zu einem bestimmten Grad schon, ja.

I.: ... Wie hat er reagiert? ...

N.: Ja, es war schon ein bißchen eine Rollenverteilung. Wobei man auch sagen muß, daß wir Bauern vielleicht selbst, dadurch, daß wir nicht so versiert waren in der ganzen Struktur, zuwenig gefordert haben oder zuwenig konkrete Dinge gefordert haben von der Beratung. Das war vielleicht auch schwach. Wenn man konkret sagen kann, das und das brauchen wir, das möchten wir so haben, dann kann er ja oder nein sagen und das machen oder nicht. Dann ist das ganz eine klare Basis. Und man kann auch sagen, was ist das wert, was kostet das. (12, 9)

I.: Was haben Sie aus den ganzen Problemen gelernt?

N.: Naja, wir sind vielleicht als Bauern selbst draufgekommen, daß Dinge gar nicht so schwierig sind; sie selbst in die Hand zu nehmen und sich zu engagieren. Und daß man nicht immer und überall einen Berater braucht. Also das kann man, glaube ich, so locker sagen. Wir haben uns vielleicht auch zuviel erwartet, daß die etwas machen können, was gar nicht so leicht machbar ist und daß es dann ... eben eine Beratung haben und uns leichter tun. Aber tatsächlich, die Knochenarbeit ist uns eh wieder geblieben. (12, 8)

Eine wesentliche Ursache fehlender Transparenz ist auch im Organisatorischen des Projektes begründet, von vielen wird die Leistung der Beratung im System zwischen eigener Geschäftsleitung und Beratungseinrichtung nicht klar identifizierbar. Lediglich in Int. 14 wird die Rolle von Geschäftsführung und Beratung klar getrennt gesehen. Manche Projekte weisen ziemlich komplexe Strukturen auf und zwar auf der Organisations- und der Distributionsseite. Auf der Organisationsseite können dies ProjektteilnehmerInnen mit ganz verschiedener Motivation und Absicht, die Pro-

jektgröße überhaupt, die Fragen der Geschäftsorganisation (Geschäftsführung, Vorstand) und die Rolle der Beratung sein. So wird manchmal bei der Kritik an fehlender Beratungsleistung unscharf zwischen Geschäftsführung und Beratung unterschieden. Die Grenzen der Beratung - aus der Sicht der Beratung - zum Projekt sind unscharf gezogen (z. B. Int. 11, aber auch andere Interviews mit "fehlender Transparenz" als Kritik an der Beratung). Der folgende Interviewauszug stellt ein Beispiel dafür dar; die vehemente Kritik an der Vermarktungsorganisation im Rahmen der eigenen laufenden Projektentwicklung wird letztlich auch mit der Beratung verbunden:

I.: Glauben Sie daß das ... gibt es da Beratung oder wieso geht das bei einem anderen Projekt ...

N.: Nein, da haben wir überhaupt keine Berater; da sind wir einfach ... die Zuständigen, die Obmänner und die Aktiven - ich meine, aktiv sind sie da auch; ich will da keinen beschuldigen oder was - aber, wie gesagt, mir fehlt das einfach, das Sachliche und der "Zund".

I.: Glauben Sie, daß da die Beratung einen Einfluß hat, einen negativen, einen positiven oder gar keinen, darauf, daß die Probleme nicht aufgegriffen werden?

N.: Ja, normal müßte der Berater da schon irgendwo ... genau der Berater ist das, der ... (Name, S. V.), der das alles "auseinanderzieht". Und gerade der müßte das kurz und sachlich bringen können und sagen, so schaut es aus, so schaut die Vermarktung aus und das sind die Tatsachen. Aber mit Tatsachen wird da eigentlich nicht viel geredet. Es wird zwar ... alle zeitlang haben sie zwar eine neue Statistik erstellt, aber nur daß nach den Statistiken auch gehandelt wird, das gibt es nicht. Weil die fahren - wenn jetzt in ... (Ort, S. V.) zum Beispiel ... wie heißt das: Vollwert oder was, ein Laden ... um fünfhundert oder um dreihundert Schillinge eine Ware kriegt, und die Ware bei vier Bauern zusammensammeln und dann erst wieder extra nach ... (Ort, S. V.) damit fahren, und haben dann aber - vierhundert Schilling, zwanzig Prozent, das sind siebzig, achtzig Schilling - dann ... und wenn sie das ein Jahr machen und das rechnet sich nicht und sie fahren noch immer hin, dann müßte der Berater einfach sagen: "Aus, wir suchen uns da unten mehr Kunden oder wir lassen den auf." Weil ich war vorgestern privat bei einem dort, der ist bei ... (Ort, S. V.), das ist ein ... (Beschreibung des Abnehmers); habe ich angeboten jetzt am Donnerstag. Ich habe das gesehen, die Kilometer ausgerechnet, das, was sie nehmen, Umsatz, das geht sich nicht aus, habe ich gesagt: "Danke, es tut mir leid, aber ich kann nicht."; ich habe gar nicht mehr angeboten. Und die: Ja, die sind ausbaufähig, ja, die sind ausbaufähig. Aber, wenn ich ein Jahr nur mit Defizit fahre und immer noch sage, die seien ausbaufähig, dann müßte sich halt einmal irgendwo etwas ändern. Sie fahren hinüber in die Weststeiermark und fahren dort hin, überall wegen einer Kleinigkeit.

I.: Ah, das geht vom Berater aus, daß so unrentable Sachen bleiben; aber wieso können da die Mitglieder nicht sagen: "Wir machen das aber trotzdem nicht; wir wollen das nicht und aus!"?

N.: Ja, es ist ein ... müßte ... wir haben es eh schon oft gesagt ... sagen wir, einen direkten Einblick habe ich oft nicht so - oder haben die Mitglieder nicht, daß sie sagen, ja, wie entwickelt es sich weiterhin ... und probieren sie es halt noch einmal und probieren sie es ... ein paar haben es jetzt eh schon fallen lassen ... auf Drängen hin. Aber, es ist auch so, daß - die "... (Projektbezeichnung, S. V.) will ja in eine ... (Organisationsform, S. V.) ... umfunktionieren, daß ... wollen einfach die Rechtslinien einer ... (Organisationsform, S. V.) "hintrillen"; und da habe jetzt schon gesagt, tue ich nicht mehr mit. Da steige ich aus. Weil einfach für mich zuwenig weiter geht, mit den Umsätzen und das ... und sie kommen jetzt dreimal in der Woche, holen am ... (Wochentag, S. V.) ein bißchen eine Ware, am ... (Wochentag, S. V.) ein bißchen eine Ware, am ... (Wochentag, S. V.) eine Ware. Am ... (Wochentag, S. V.) holt er - ich weiß nicht, was es ausgemacht hat - ein paar hundert Schilling, am ... (Wochentag, S. V.) wieder um ein paar hundert Schilling, vierzig Kilo ... (Produkt, S. V.) oder was. ... (Produkt, S. V.), die ist lagerfähig - sie zahlen drüben für das Lager, sind aber nicht soviel, daß sie die ... (Produkt, S. V.) schon am ... (Wochentag, S. V.) mit ins Lager hinüber nehmen und dort hineinlegen. Jetzt fährt der Bus, die gleiche Strecke, die Ihr da jetzt herumfährt, dreimal in der Woche um eine Bagetellware. Und wenn man das jetzt rechnet, Kilometer mal sieben, oder was so ein Lastwagen kostet, dann einen Chauffeur dazu ...

I.: Und von wem geht die Organisation aus, warum wird das so gemacht? Ist das die Geschäftsführung?

N.: Ich schätze Geschäftsführung, ja.

I.: Und von wem geht es aus, daß es eine ... (Organisationsform, S. V.) werden soll?

N.: Das ist einfach weil sie jetzt mit der Ware nicht mehr zusammenkommen ... was die Bauern da sind, jetzt müssen sie Ware dazukaufen, schon zum Teil; und da kommen sie als Verein dann nicht mehr durch, das ist einfach irgendwo, daß sie nicht anfechtbar sind.

I.: Sie haben jetzt schon ein paar Probleme genannt, trotzdem die Frage: Was waren die größten Probleme für Sie innerhalb des Projektes?

N.: Ja, die größten Probleme waren eh das, was ich so gesagt habe, daß sie einfach wenig flexibel sind, daß sie sich einfach das ... einfach an der Organisation fehlt es, ich meine es sind ja alles tüchtige Leute, aber es müßte da irgendwo viel mehr Organisation dahinter sein. Es hilft nichts, wenn sie nur Statistiken herstellen ... und Statistiken und der Computer ist voll mit Statistiken, aber gehen tut es dann erst wieder nicht.

I.: Wie weit ist Ihrer Meinung nach die Beratung an den Problemen schuld? ... oder schuld, daß sie nicht gelöst werden?

N.: Da kann ich eigentlich gar nicht sagen, wie weit die Beratung da ... weil die Beratung selbst ist eigentlich in erster Linie immer, was ich weiß, herangezogen worden, einfach für rechtliche Sachen - was ist möglich - und auch in der Buchführung, daß man da steuerliche ... alles, was mit Steuer und Recht zu tun hat, da ist halt hauptsächlich die Beratung herangezogen worden. (11, 4-9)

In Int. 14 wird die Trennung von Geschäftsführung und Beratung vorgenommen; die Kritik richtet sich allerdings - substitutiv - auch an die Beratung:

I.: Was hat Ihnen die Beratung gebracht?

N.: Ja, also mir persönlich eigentlich nichts in dem Fall, weil das Projekt überhaupt nicht zum Laufen gekommen ist. Es ist jetzt - momentan steht alles still, also die "... (Projektbezeichnung, S. V.) existiert, aber mit den größten Problemen; es ist ... also wir haben eine ... (Organisationsform, S. V.) gegründet, wo wir Bauern Teilhaber sind. Der ... (Name, S. V.) hat ... (Betrag, S. V.) Anteil, die Bauern, die meisten ... (Betrag, S. V.), ich habe nur ... (Betrag, S. V.), weil ich ... allzuviel Absatz habe ich mir dann, wie es konkret geworden ist, nicht mehr erwartet dort. Es ist nicht mehr so optimal gegangen oder gelaufen das Ganze, als wie ... man uns eingeredet hat, mehr oder weniger. (14, 2)

I.: Glauben Sie, daß Beratung allgemein so wichtig ist, daß es zum Ziel führen kann oder daß nur ganz eine spezielle Beratung das machen kann oder daß Beratung überhaupt nicht so wichtig ist in dem Ganzen; der Stellenwert, den die Beratung überhaupt in so einem Projekt hat, ist sie das Wichtigste, damit es funktioniert oder kann es ohne Beratung auch funktionieren? ... von Ihrer Erfahrung her, jetzt.

N.: Ja, ich sage ja, wenn der Geschäftsführer ein guter Kaufmann ist, der ein bißchen was ... vom Marketing auch etwas versteht und kann, dann glaube ich, braucht man keine Beratung. Ansonsten kann der Berater auch nicht Wunder wirken dann; sicher, er kann den Leuten sagen, wie es gemacht gehört oder wie man glaubt, daß es zielführend ist. Aber es ist sicher - nach meinen Erfahrungswerten, die ich bis jetzt gesammelt habe - eher unwahrscheinlich, daß der Berater soviel bringt, wie er meistens kostet. (14, 10)

Wie bereits zu sehen war, verbinden sich diese Kritikpunkte mit dem vermeintlichen Verfehlen von Marktchancen, das heißt, sie stellen letztlich eine Vermarktungskritik dar, diese Kritik wird auch explizit und einzeln wiederholt (8, 11).

I.: Und wenn man das Ganze jetzt insgesamt betrachtet, was hat Ihnen an der Beratung gefehlt? Sie haben es schon einmal kurz angesprochen, aber wenn Sie es nochmal sagen ...

N.: An der Beratung - gefehlt eigentlich - ja, was hat mir gefehlt? Das war eigentlich eh nur das, daß einfach von der Beratung ... das wirtschaftl... einfach das Management im Verein viel mehr beraten ... sie haben zwar Rechtsformenberatung gehabt, sie haben steuerliche Beratung gehabt und die ganze Förderungsgeschichte, aber vom Management selbst her, da hätte halt wirklich einmal ein Wirtschaftsberater hinein gehört, der sagt, so leitet man eine Firma und darauf muß man schauen. Das hat mir schon gefehlt, weil wenn ich als Selbständiger so arbeite, dann ... irgendwann geht es schief und dann ... der Verein, ja der löst sich auf. Aber dann als Selbständiger ist es irgendwo dann vorbei. Und da glaube ich schon, daß es einfach notwendig ist, daß wirklich einer von der Wirtschaft da ist, der sagt, paßt auf, so wird das gespielt und ... ich weiß das dadurch, daß ich - weil ich überall drinnen bin, ein wenig, habe ich meine Ämter - in der ... (andere Einrichtung als das gegenständliche Projekt, S. V.) bin ich im Vorstand drinnen, auch. Und wenn wir da irgend so ... Insolvenzfälle oder was haben, da kriegen sie zuerst einmal einen Wirtschaftsberater und von diesen Beratern her, da sieht man schon, wenn man so einen einmal zu Verfügung hat, nur ein bißchen, daß einen der nur einmal ein paar Monate beraten könnte, dann läuft das schon ganz anders. Aber wenn man halt wieder nur eine Versammlung macht, mit Statistiken und Zetteln schreiben und alles - es ändert sich nichts; wir haben schon so viele Versammlungen gemacht und immer das gleiche Problem und die gleichen Probleme. Aber nur, jedesmal wird um das Gleiche herumgeredet und um das Gleiche herumgeredet, und ändern tut sich gar nichts. Und da müßte, würde ich sagen, einmal konsequent ein Wirtschaftskonzept erstellt werden, aber so etwas gibt es nicht, daß direkt ein Wirtschaftskonzept erstellt wird.

I.: Das könnte der Berater machen!?

N.: ... müßte normal können. (11)

In Int. 11 wird insgesamt eine zu geringe praktische Wirkung der Beratung beschrieben, in der folgenden Interviewstelle wird die aus der Sicht der beiden Befragten offensichtlich fehlende direkte Beratung des Bauern oder der Bäuerin ausgedrückt:

I.: Gibt es sonst noch einen anderen Punkt von der Beratung her, was gefehlt hat oder was falsch war?

N.: Sonst eigentlich nicht, nein, ich meine, sonst kann man eh nichts sagen. Nur der Bauer selbst hat eigentlich eh keine Beratung; gehen tut es ja nur um den Verein, immer. (11, 4)

In den Augen der Befragten bleibt die Beratung "theoretisch" oder zu "unrealistisch" (8, 9, 11, 14). Auch diese Kritikpunkte werden mit der Kritik an in der Sicht der Befragten fehlender Marketingkompetenz verbunden (zur Kritik als "unrealistisch" empfundener Beratung: siehe auch weiter unten):

I.: Und woran - ich meine, Sie haben mir eh schon viele Probleme gesagt - aber: Woran liegt Ihrer Meinung nach der Mißerfolg von dem Projekt (das Projekt wurde vom Befragten vorher so bezeichnet, S. V.), ganz konkret!?

N.: Ich glaube, der liegt gerade in dem vorhin Gesagten; also man hat modellhaft geplant, hat auch beraten, unter ganz anderen Voraussetzungen ... also unter Voraussetzungen, die wir nicht haben. Diese Projekte haben in Wien funktioniert, zum Teil, also - ganz funktioniert es ja auch nicht, was man immer hört, wieder ... aber ... obwohl die ein ganz anderes Preisniveau haben ... also es scheitert immer am Preis. In dem Moment, wo das so aufgezogen wird, wie das hier geplant ist, da sind so viele Kosten, die da anfallen und verrechnet werden müssen, daß ... entweder hat der Bauer nichts mehr oder der Konsument muß soviel zahlen, daß er es auch nicht zahlt. Und dadurch sind wir wieder dort, wie wir vorher waren.

I.: Und am Mißerfolg, ist da überhaupt die Beratung schuld? ...

N.: Ja, schuld ... ich sage ja, in allen hat man Illusionen geweckt, irgendwo ...

I.: Hätte die Beratung auf die Gegebenheiten eingehen können?

N.: Ja, man hat angenommen in ... (Ort, S. V.) ... man hat eine Studie gemacht, eine Umfrage, wieviele bereit sind um wieviel mehr zu zahlen für Bioprodukte und welche, wieviele Leute überhaupt ein Interesse haben und so weiter. Und dann hat man auch eine Studie gemacht dort am ... (Ortsangabe, S. V.) ... also welche Leute sind dort ... und die Zielgruppe, die man ansprechen kann mit diesen Produkten ... so quasi, das ist die optimalste Lage von ganz ... (Ort, S. V.). Es ist dort ein Schulzentrum, ein großes, dann ein Erwachsenenbildungszentrum ist dort, ... (genauere Ortsangabe, S. V.) - und auch ein Siedlungsgebiet, wo eher reiche Leute wohnen. Nach der Umfrage sind das die Menschen, die ... viel junge Leute, Gebildete, also ein hoher Anteil an Maturanten und Hochschulabsolventen ... (14, 11-12)

I.: Und nocheinmal ganz zum Schluß: Weil es ja um die Beratung geht - Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste bei so einem Projekt, was von der Beratung kommt oder kommen sollte oder müßte?

N.: Ich glaube, also, die Beratung soll maximal Initiativen der Bauern unterstützen und ... ich sage eh, ich bin im Kaufmännischen sicher zuwenig erfahren und ausgebildet auch nicht, daß ich da wirklich konkrete Sachen sagen könnte.

I.: Nein, das ist nur, was Sie jetzt durch Ihre Erfahrungen und durch Ihre Einstellung einfach glauben, daß wichtig ist, was von der Beratung kommen muß. Nicht, weil Sie jetzt ein Fachmann sind, irgendwo, sondern durch die Erfahrung, die Sie gemacht haben. Was müßte von der Beratung kommen?

N.: Daß das funktionieren kann, überhaupt: Es müßten einmal handfeste, wirklich fundierte Daten da sein, die stehen bleiben. Weil man hat da ... die ersten fünf-, sechsmal ist nur gerechnet worden, wie das alles laufen müßte und könnte oder wird, sagen wir so. Und die Realität ist halt eine ganz andere gewesen. Sicher, es hat die Beratung auch gesagt, ja die Geschäftsführung ist schuld, weil der macht so viele Fehler und so weiter und so fort. Er hat sicher Fehler gemacht, das stimmt. Aber die anderen Seiten und das ... die Werbung und das, was man uns versprochen hat, das hat man uns also von Anfang an versprochen, das wird von der Beratung gemacht - also ein ordentliches Marketingkonzept wird für den Betrieb gemacht und das wird dann groß durchgezogen. Aber es hat überhaupt nichts gegeben. Das was wir selbst gemacht haben, aber sonst hat sich nichts ... gerührt, auf deutsch gesagt. (14, 14-15)

I.: Und welche Rolle haben die (die Beratung, S. V.) dort gehabt? Welchen Eindruck haben sie da gehabt?

Fr. N.: Ja - sie sind ziemlich theoretisch, meiner Ansicht nach. Also, sie gehen wenig auf den Bauern ein so wie sie ... zum Beispiel das ... daß sie das der ... (Abnehmergruppe, S. V.) nicht so richtig vorlegen können, daß das wirklich biologisch ist und daß sie auf den Standpunkt nicht so richtig stehen können. Also, ich will sie nicht kritisieren, aber das kommt mir so vor, als Bauer. Daß sie auf den Bauer zu wenig eingehen. Weil wir gesagt haben, eigentlich ... jetzt haben wir angebaut und dann haben sie gesagt: Ja, sie können ... (Produkt), genug, brauchen und dann wie wir sie wirklich gehabt habe, dann hat es geheißt: Nein, sie können keine brauchen. Und dann ist mir das eigentlich irgendwie blöd vorgekommen. Zuerst raten sie dir: Du mußt viele ... (Produkt, S. V.) anbauen und dann nehmen sie sie dir nicht ab. Dann steht der Bauer da. Und wir ... eigentlich Vermarktung aufbauen und dann vielleicht die "... (Projektbezeichnung, S. V.) ... eher nebenbei ... (8, 2)

I.: Hat Ihnen das etwas gebracht, gemeinsam in der Gruppe zu arbeiten, mit anderen?

N.: Ich glaube, von Seite ... ja, es sind viele Ideen entstanden, das stimmt, ja. Wenn ich jetzt schaue, ist es sicher auch so gewesen, daß seitens der Beratung zu unrealistisch vorgegangen worden ist, auch. Also, ich habe da ein paarmal einen Einwurf gemacht ... also auch mit Spannen und so ... und gesagt, realistisch ist, wenn wir mit dreißig Prozent Spanne anfangen. Das war ganz am Anfang, das habe ich gesagt bei einer Versammlung. Hat man mir gesagt: "Nein, das ist alles ein Blödsinn. Also mit zehn

Prozent wird angefangen." Und wie es ein bißchen gelaufen ist, hat man gesehen, zehn Prozent ist total unrealistisch. Und dann ist man auf zwanzig Prozent gegangen, obwohl auch zwanzig Prozent unrealistisch sind. Es kann keine Organisation mit zwanzig Prozent Spanne arbeiten. Also, da bin ich ein bißchen von der Beratung enttäuscht; also, ich glaube, daß die halt ... (9, 2-3)

I.: Was waren die größten Probleme?

N.: Die Umsetzung. Also, es läßt sich alles schön planen in der Theorie, die aber oft nicht die Wirklichkeit trifft, und dann, wenn es darum geht, einfach etwas umzusetzen, dann ist das einfach beinhardt Arbeit, die man nicht so planen kann, wahrscheinlich. Und das ist das Schwierigere, auf jeden Fall.

I.: Das Problem hat sich dann beim Umsetzen ergeben. Hätte man da etwas dagegen machen können?

N.: Nein, ich glaube, man hätte ... man hätte schon etwas machen können dagegen, indem man einfach einen ganz normalen Handelsbetrieb hernimmt und schaut wie ... welche fixen Sachen sind eben dort notwendig, daß er leben kann. Und ich habe eben das damals eingebracht, daß - weil ich das von einem ähnlichen Projekt zum Beispiel, vom ... (Beratungseinrichtung, S. V.) auch gekannt habe - ... unter dreißig Prozent läuft nichts. Von der Spanne her, weil die Kosten einfach nicht abgedeckt werden können. Es kann kein Büro, keine Geschäftsführung, nichts finanziert werden mit weniger, weil solche Umsätze kann man nicht erreichen. Das war mir eigentlich von vorne herein klar; aber da ist auch die Beratung daneben gestanden, total.

I.: Also Sie haben das in der Gruppendiskussion gebracht und das ist von der Beratung ...

N.: Ja, von der Beratung ist das als nicht ... ist das als unrealistisch einfach abgetan worden. (9, 4-5)

Die grundlegende Vermarktungsidee der Beratung wird geschätzt, in der Durchführung wird die Beratung in Prot. 9 als zu unrealistisch beschrieben:

I.: Das Konzept zu erstellen, für die "... (Projektbezeichnung, S. V.), ist die Idee von ihm selbst gekommen?

N.: Die Idee ist von ihm gekommen; die Idee ist auch gut! Also, es gibt ja solche Modelle, sowohl im Inland wie auch im Ausland, also, die funktionieren. Ich kenne nur ein deutsches, ein bißchen, das aber ein Bauer selbst macht, also ohne Organisation. Und das funktioniert, das ist sein Vermarktungsweg. (9, 5)

I.: Und wenn man das Ganze insgesamt betrachtet, das Projekt: Was hat Ihnen da an der Beratung gefehlt?

N.: Die Beratung war zu unrealistisch. Und sie war dafür viel zu teuer. ... Gerade auch mit dem Letzten was ... die ganze Studie zur "... (Vermarktungsschiene, S. V.), die so angegangen worden ist, eben mit ... (Marketinginstrument, S. V.) und Sachen, die momentan unrealistisch sind ... und auch von der Finanzierung her. Oder ein anderes Beispiel aus der "... (Vermarktungsschiene, S. V.), wo man versucht hat, Kunden, einfach aufgrund des Papieres, das man erstellt hat, wo sehr viele Unklarheiten drinnen waren, Kunden bereits zum Bereitstellen von Geld zu bewegen - das ist unmöglich, also das ist einfach nicht ... das läßt sich am Papier niederschreiben, aber in der Umsetzung ist das total gescheitert. (9, 7-8)

Die Kritik an der als "unrealistisch" empfundenen Beratung findet sich auch in einer kritischen Darstellung des Beratungsablaufs:

I.: Es ist schon wichtig, daß Sie auch sagen, was Sie von der Beratung halten, weil es einfach wichtig ist, ob es überhaupt notwendig ist für Sie; für Sie, jetzt! Das heißt, diese Treffen mit dem Berater: Was wird da besprochen?

N.: Ja, bei den Treffen, was da besprochen wird, das ist für mich einfach alles so oberflächlich. Sie bereiten sich vielleicht irrsinnig darauf vor, aber hat dann im Endeffekt mit dem Geschäft - schon zu tun, aber einen Effekt hat es nicht, direkt für die Bauern und für die Vermarktung. Da geht es nur ... die machen Sitzungen, zwei, drei Stunden und es kommt einfach nichts heraus. Sie haben da einfach keinen Bezug zur Vermarktung, kommt mir vor. Weil, wenn wir da dabei sind, so wie der ... (Projektmitarbeiter, S. V.) und ich waren, wir haben ... eigentlich haben dann nur mehr wir irgendwo gesagt, so oder so, weil das ist ... alles so leere Sachen gewesen. Sie haben zwar wild aufgebaut, mit Pinwand und mit Tafeln, wo sie mitgeschrieben haben, jedes Wort - groß auf - und Pfeil hin, Pfeil her ... und das sind die Versammlungen gewesen. (11)

In dieser Gruppe wird diese unpersönliche, theoretische Beratung auch ein Besuch am Hof (8, 11) gefordert. In Int. 8 findet sich dieser Punkt in einer zusammenfassenden Beratungskritik, wobei auch der fehlende persönliche Kontakt bedauert wird:

I.: Die nächste Frage ist sowieso: Was hat Ihnen an der Beratung gefehlt? Insgesamt, wenn Sie es überblicken und jetzt einmal nur die Beratung sehen; was fällt Ihnen da auf?

Fr. N.: Ja, Beratung. Wir haben eigentlich nie eine Beratung gehabt über Anbau, also, wie man was anbaut und was man anbaut. Halt, wie man das biologisch am besten macht. Und dann hat mir gefehlt: Also, direkt die Beziehung zu den ... (Abnehmern einer Vermarktungsschiene, S. V.), daß man gewußt hätte, wo die ... (Abnehmer einer Vermarktungsschiene, S. V.) sind und wo die Erzeugung überhaupt vermarktet wird, das haben wir alles nicht gewußt. Ich meine, wir haben schon gewußt, nur den Namen, aber nicht wo das eigentlich ist - ist das in ... (Ort, S. V.) oder in ... (Ort, S. V.) oder irgendwo. Dann hat mir auch gefehlt: Ja, der direkte Kontakt von ihnen; also, das ist meistens nur telefonisch geschehen, daß eben von der Generalversammlung ... ein einziges ... durch die Generalversammlungen, aber so eigentlich nichts. Daß man sich ohne das ... also, wir haben schon die Adresse, wo wir uns angegeben haben, wieviele ... (Produkt, S. V.) wir haben und das ... aber eigentlich nie persönlich bei den Leuten ... daß man so auch einmal ... erwischen könnte ... privat oder so, wenn wirklich etwas anderes auch wäre. Das hat mit eigentlich nicht gepaßt. Und eben, konkrete Punkte, daß sie wirklich gesagt hätten: Das brauchen wir und das brauchen wir nicht. Ich meine, da sind wir nicht beleidigt, aber wir müssen selbst wissen, wieviel wir produzieren müssen.

Auch hier zeigt sich wieder eine unklare Situation, was die Aufgaben der Geschäftsführung im Zusammenhang mit der Beratung betrifft. Auf die Frage nach den Erwartungen an die Beratung werden eigentliche Erwartungen an die Geschäftsführung genannt, erst auf eine konkrete Bemerkung der Interviewerin ist der Zusammenhang klar:

I.: Und das sind schon konkrete Erwartungen, die sie an die Beratung haben, daß die das machen?

Fr. N.: Ja, dafür haben wir sie ja eigentlich angestellt, weil das die Bauern nicht tun können, daß man für die ... (Vermarktungsschiene, S. V.) ... weil die Bauern ja genug Arbeit haben. Jetzt haben wir eigentlich ... (Anzahl, S. V.) Leute, die nur dafür zuständig sind, für die Büroarbeit und für die ... (Vermarktungsschiene, S. V.).

I.: Aber die sind nicht aus dem Beratungsbereich!?

Fr. N.: Aus dem ... Beratung ist da nichts, nein. Beratung ist da wirklich ... da war ein Mann und der ist dann ausgestiegen, eigentlich. Jetzt haben wir Beratung eigentlich nur ... (8, 10-11)

Der aus der Sicht der Befragten fehlende direkte Kontakt mit der Beratung wird mit der als "theoretisch" empfundenen Herangehensweise der Beratung verbunden:

I.: Eine gängige Ansicht ist, daß die Beratung an und für sich am Anfang vorhanden sein soll, um die Strukturen aufbauen zu helfen und dann steigen sie früher oder später sowieso aus. Wie war das bei Ihnen? War da eigentlich nichts da oder ...?

Fr. N.: Nein, wir sind da hineingeschlittert, eigentlich. Wir haben da nie etwas gewußt, daß da ein Beratung oder irgendetwas ... also ... ich kann nur das sagen; ich wüßte nicht, was ich sonst sagen könnte: Wir ... eigentlich nie von diesen Leuten, daß die dagewesen wären einmal, am Hof und direkt eine Beratung gemacht hätten oder einen Hof wirklich direkt angeschaut haben, wie der ist und so. Nichts.

I.: Und das hätten Sie sich schon auch erwartet?

Fr. N.: Ja ... von unseren Verband werden wir auch geprüft ... und die müssen auch wissen, wie unser Betrieb läuft. Vorher kann ich kein Produkt anpreisen und nichts sagen darüber ... ich meine ... geht bei mir im Laden genau so, wir haben auch von anderen Leuten Produkte und ich möchte auch von denen ... möchte ich genauso wissen, wie es bei dem am Hof läuft. Und eben, da ist auch eine, die das macht und die bringt mir dann die Sachen und dann schaue ich mir das an. (8, 12)

I.: Zu der Frage, was bringt es bei so etwas mitzuarbeiten ...

Fr. N.: Es bringt schon etwas, wenn man sich selbst einbringt. Also, dadurch, daß man sagt, wo es fehlt. Nur wenn ... gehört wird auf einen, dann ... dann bringt es eigentlich nichts. Wir haben es eigentlich einmal versucht und es ist eigentlich gleich weitergegangen und ... das waren immer theoretische Fragen, das ist alles theoretisch gewesen und nicht praktisch. Man ist nicht eingegangen auf die Frage des Bauern. Das hat mich irgendwie schon gestört ... was mich eigentlich auch ... negativ hat einklingen lassen ... auf das Projekt. Sonst, ich war eigentlich guter Hoffnung, daß das weiter aufgebaut wird, aber anscheinend wird es immer weniger.

I.: Ja. Die nächste: Was war Ihrer Meinung nach das Wichtigste an der Beratung? Oder was wäre das Wichtigste gewesen? - Kann man auch sagen.

Fr. N.: Ja, das Wichtigste wäre eben gewesen: Was man anbaut und wo es der Konsument braucht.

I.: Und so wie die Beratung abgelaufen ist, da können Sie nichts ...

Fr. N.: Ja, eben: Wir haben nie eine richtige Beratung gehabt. Also das kann ich wirklich sagen. Es war nie der ... (Berater, S. V.) bei uns ... und ...

I.: Und Ihre Erwartung in die Beratung ist einfach dahingehend, daß sich die viel mehr engagieren sollte!?

Fr. N.: Ja. Eben, daß sie mit dem Bauern ein bißchen zusammenarbeiten und nicht nur im Büro sitzen und das hin und her schmeißen, vom Bauern bis zum Konsumenten, sondern daß da ein bißchen eine Beziehung entsteht. So daß der Bauer irgendwie weiß, wo das alles hinkommt und auch daß man weiß ... daß halt sie zu uns einmal kommen und den Betrieb anschauen, das ist das Wenigste, was man einmal tun kann ... im Büro drinnen. Daß er sieht, wie es beim Bauern so zugeht und welche Probleme der auch hat. Daß sie es nicht nur von ihrer Seite sehen, welche Probleme sie haben, sondern daß sie auch die Probleme, die die Bauern haben, sehen. (8, 17-19)

Dies führt zu einer eher skeptischen Grundhaltung der weiteren Projektentwicklung gegenüber:

I.: Aus den Problemen, oder aus dem Ganzen, was haben Sie da gelernt?

Fr. N.: Ein bißchen vorsichtiger bin ich jetzt bei jedem Projekt geworden. Also, was da Neues daherstrebt.

I.: Waren Sie vorher eher positiv eingestellt?

Fr. N.: Ja. Ich meine, ich bin jetzt auch noch positiv eingestellt; daß sich noch viel tut. Aber ich sehe nur, daß für die Vermarktung halt noch viel zu tun ist und daß da wirklich fähige Leute hergehören würden. Das fehlt sich noch. Bei den Projekten sowieso ... es sind wirklich wenige. (8, 10)

I.: Jetzt hätte ich noch gerne ein abschließendes Resümee. Die eine Frage ist: Was hat es Ihnen ganz persönlich gebracht; bringt es überhaupt etwas, da mitzuarbeiten? Und das Zweite: Was war Ihrer Meinung nach das Wichtigste an der Beratung? Machen wir einmal die erste Frage: Was hat es Ihnen persönlich gebracht?

Fr. N.: Mir hat es eigentlich nicht viel gebracht. Also, ich wüßte nicht, was. Außer daß man halt mehr aufpassen muß, bei den Projekten. (8, 17)

Die Gruppe der "Aktiven in Konkurrenzsituation" weist im Vergleich zu konsolidierten Kreisläufen und zu Passivitätskreisläufen ein aufgefächertes Kritikpotential auf. Trotzdem - und dies sei auch mit Deutlichkeit festgestellt - überwiegt die Ansicht, daß das Projekt ohne Beratung nicht (so) erfolgreich wäre (Int 9, 10, 11, 12, 14). Int. 13 stellt insofern eine Ausnahme dar, als in diesem Interview die Beratung völlig abgelehnt wird, was aber auch auf die extrem kritische Person zurückzuführen ist. Gleichzeitig ist dieses Interview ein gutes Beispiel für das methodische Vorgehen im Rahmen der Interviewführung. Aus diesem Grunde soll dieses Interview auch weiter unten auszugsweise dargestellt werden. In der Folge sollen vorerst jene positiven Aspekte aufgezeigt werden, die im Rahmen des Kritischen Aktivitätsverlaufes mit der Beratung verbunden werden. Besonders für die Anfangsphase des Projektes (8, 9, 11, 12) werden an der Beratung Organisationskompetenz und rechtliche Kompetenz geschätzt und als notwendig empfunden. Unter anderem sind gerade dies wichtige Punkte im Rahmen der Beratungskritik in dieser Gruppe.

I.: Ist die Beratung wichtig für das Projekt oder ginge es auch ohne Beratung?

N.: Für die Anfangsphasen, glaube ich, ist es sicher wichtig, weil die rechtlichen Grundlagen und das hat er sicher gewußt. Und da ... wie man da als Bauer ... weil es geht halt um eine Firmengründung - gut, ich meine, wir vermarkten auch und müssen uns halt selbst darum kümmern - in diesem Fall hat halt er darauf geschaut. Aber ... ich sage, da, für die Firmengründung und was man darf und was man nicht darf und die ganzen Rechtssachen, die ist es sicher nicht schlecht, wenn man einen Beratung hat. Aber ... (11, 3)

Der Erfolg des Projektes wird doch gesehen und noch einmal die aus subjektiver Sicht fehlende Vermarktungskompetenz unterstrichen (11):

I.: Ist das Projekt aus Ihrer Sicht erfolgreich?

N.: In gewisser Hinsicht, ja.

I.: In welcher Hinsicht?

N.: Es ist soweit erfolgreich, daß man doch sieht, daß es möglich ist, daß man in der ... (Vermarktungsschiene, S. V.) Bioprodukte vermarktet; daß Biobauern gemeinsam vermarkten. Es war auch eines gut, daß sie mit der Ware immer irgendwie eine Anbauplanung gehabt haben, das haben sie gehabt, und auch eine Absprache, daß jeder ungefähr seine Sache produzieren hat können. Nur hat es dann halt wieder in der Vermarktung selbst, hat es sich dann wieder irgendwo geeckt. (11, 11-12)

I.: Und in diesem Bereich, könnte da die Beratung eingreifen und das Problem, oder den Mißerfolg lösen? Ihrer Meinung nach ...

N.: Ja, schon, glaube ich schon, weil wenn der Berater einmal ein paar Tage nur hernimmt und schaut, wieviel Ware holt er von dem, wieviel Ware holt er von dem und wo, wie wird das umgesetzt und wohin gefahren, dann glaube ich, müßte man da schon ... müßte er sagen, paßt auf, ihr habt ein Lager, ihr zahlt so und soviel für das Lager - ich weiß nicht, was das jetzt ausmacht - dann müßte ja eine Ware im Lager liegen, und wenn da nur eine Kleinigkeit ... ich meine, bei der verderblichen Ware ist es ein Blödsinn; da ist es gescheiter, er holt sie sich frisch. Aber wie es ist bei Zwiebeln oder Karotten oder ... daß er sagt, ein gewisser Lagerbestand muß da sein, wenn der Bus da steht, wird das schnell abgewogen, rein in den Bus; braucht der nicht sovielen Kilometer fahren; den ganzen Vormittag herumfahren. (11, 13)

I.: Wäre das Projekt auch ohne Beratung - also, teilweise erfolgreich gewesen oder überhaupt erfolgreich gewesen?

N.: Ich glaube sicher.

I.: Wenn der quasi - nur, weil Sie gesagt haben, sehr wichtig waren die rechtlichen Sachen, gemacht hat ... glauben Sie, daß die Bauern dann trotzdem beieinander geblieben wären und das ein Erfolg gewesen wäre?

N.: Ja, das glaube ich sicher, ja. Nein, ich ... wichtig ist es einfach, daß man die Beratung bei der Gründung hat; daß man sagt, paßt auf, so schaut es aus, das dürft ihr, das dürft ihr nicht, so schaut die steuerliche ... aber einen Steuerberater braucht man eh. (11, 13)

I.: Und auch als abschließendes Resümee: Was war Ihrer Meinung nach das Wichtigste an der Beratung?

N.: Das Wichtigste war sicher, daß man Termine gemacht hat und daß man wieder ..., daß überhaupt etwas geschehen ist, nicht wahr! Der Beratungsinhalt war nicht so ...

I.: Also, der Zusammenhalt war durch die Beratung ...

N.: Ja. Also, daß Protokolle geschrieben wurden, daß eben moderiert geworden ist, daß es wieder einen neuen Termin gegeben hat, das war wahrscheinlich das Wichtigste.

I.: Zum Beispiel: Juristische Probleme oder eben Förderungsansuchen und so, wären Sie da in der Lage gewesen, das selbst zu machen? ... ohne Beratung.

N.: Wir haben uns selbst nicht damit beschäftigt - sagen wir so - weil es die Beratung automatisch gemacht hat. Nur glauben wir heute, daß das ohne Beratung wesentlich billiger zu machen ist; und auch mit dem gleichen Erfolg, wahrscheinlich. (9, 15-16)

In Int. 10 wird, wie auch in den Protokollen 8 und 9, die Beratung als insgesamt notwendig gesehen:

I.: Wäre das Projekt auch ohne Beratung erfolgreich gewesen?

N.: Das glaube ich in diesem Fall eher nicht.

I.: Das Besondere an dem Projekt, haben Sie gesagt, ist, daß es überhaupt noch ...

N.: Ja, daß es überlebt hat, solange. Natürlich ... weil viele andere Projekte in der ... auf dem Gebiet eben nicht so lange oder überhaupt nicht gut gelaufen sind; und die längst wieder aufgehört haben. Natürlich im Kombination mit der zweiten Schiene, über die "... " (Vermarktungsschiene, S. V.). Also

über die ... (Distribution, S. V.) ist das abgefangen worden, muß man sagen, daß es rentabel geblieben ist. (10, 12-13)

I.: Wenn die "... (Projektbezeichnung, S. V.) keine Förderung gekriegt hätte ...?

N.: Nein, das wäre sicher nicht gegangen. Also dazu hätten die Bauern - ich meine, das ist eh bis heute noch nicht möglich, daß die Bauern so zusammenarbeiten - daß sie das selbst aufgebaut hätten. Und auch von der Zeit her; es wäre natürlich optimal, wenn von den Bauern selbst die ganze Geschäftsführung und alles ablaufen könnte. Das wäre wesentlich billiger; von den ganzen Abgaben her, da wäre das ganz etwas anderes. Man findet heute keinen Bauern, der das machen würde. Entweder er ist in seinem Betrieb voll drinnen und hat den Zeitaufwand nicht zur Verfügung oder er macht eh etwas anderes dazu. Also, auf das ... hätten wir uns sicher nicht stürzen können. (10, 15)

In Interview 12 wird die Beratung als Anreizgeber zu Beginn des Projektes anerkannt; der Erfolg der Beratung wird gesehen, aber diese noch einmal wegen fehlender Praxis kritisiert. Beachtlich ist die Würdigung der Zusammenarbeit trotz aller Kritikpunkte:

I.: Wäre das Projekt auch ohne Beratung erfolgreich gewesen?

N.: Ich bin mir nicht sicher, ob es überhaupt zustande gekommen wäre. Weil es sind doch die ersten Impulse von dort aus gegangen und ich weiß nicht, ob Bauern von sich aus so konsequent so eine Sache vollzogen hätten. (12, 12)

I.: Was ist aus Ihrer Sicht überhaupt das Besondere an dem Projekt?

N.: Naja, daß man eigentlich spürt, daß Bauern für eine Sache motiviert sind und mit enormen Idealismus Dinge verfolgen; was nicht selbstverständlich ist. Also, wir haben eine relativ guten Geist in unserer Gruppe, das muß man schon sagen; und das ist vielleicht auch das Wesentlichste, was wir zu bieten haben. Also von der Motivation her, muß man wirklich sagen, auch die Damen im Büro und so ... machen Dinge, ohne daß sie ihren Chef fragen, ohne daß jemand dahintersteht und sagt, das und das brauchen wir; genauso der Fahrer und der Vorstand, das sind alles unbezahlte Leistungen - also vom Vorstand zumindest und so - wo man sagen muß, das ist respektabel. Es muß eine Motivation geben, sonst würde das keiner tun.

I.: Wir haben zuerst von Erfolg und Mißerfolg gesprochen - inwieweit ist da die Beratung beteiligt daran, an beiden, nämlich?

N.: Ja, ich würde ihr am Erfolg schon einiges zugestehen, auch; muß man schon sagen. Am Mißerfolg - ja, vielleicht doch zu wenig integriert in die Praxis. (12, 12)

I.: Was war Ihrer Meinung nach, jetzt noch einmal abschließend als Resümee - das Wichtigste, die wichtigsten Aspekte an der Beratung?

N.: Naja, vielleicht einmal um Impulse zu setzen. Bauern auf etwas aufmerksam zu machen. Und einfach auch sie mit durchdachten Konzepten zu konfrontieren, sie irgendwo mitdenken zu lassen, an einer Geschichte mitarbeiten zu lassen; so daß das wirklich sich ein bißchen auf Gegenseitigkeit entwickeln kann. Also das war etwas, wo ich schon sagen würde, daß es gut ist.

I.: Was hat zum Beispiel die Beratung eingebracht, was ohne die Beratung nicht passiert wäre? ... was die Bauern selbst nicht gemacht hätten.

N.: Ja, der Startschuß wäre möglicherweise nicht von den Bauern selbst gekommen, für das Projekt.

I.: Zum Beispiel die Förderungsansuchen oder auch so technische Sachen?

N.: Ja, muß man auch sagen: Förderungsansuchen; wir hätten uns vielleicht auch hineinkämpfen können, aber es war uns sehr angenehm, daß uns das einfach jemand macht. Fachgerecht den Papierkrieg erledigt, sozusagen. Und auch so Rückfragen mit dem Ministerium und so Rechenschaftsberichte und das Ganze; das ist eine Menge Arbeit, muß man ehrlicher Weise schon sagen, und wenn man nicht versiert ist drinnen, dann braucht man wahrscheinlich die doppelte Zeit und macht es vielleicht auch nicht ganz perfekt. Also unter dem leiden wahrscheinlich alle Projekte, daß eine Menge Papierbelastung ist. - Na, ich weiß nicht, ob das das Resümee war ... (12, 15-16)

Weiters wird die rechtliche Kompetenz der Beratung geschätzt:

I.: Von wem kommt zum Beispiel die Idee eine ... (Organisationsform, S. V.) daraus zu machen? Von den Mitgliedern oder ist das irgendwie ein Vorschlag von der Beratung oder von der Geschäftsführung?

N.: Naja, wir wissen, daß wir eigentlich als einzelne Bauern verkaufen können ohne daß wir steuerlich belangt werden können, so in der Pauschalierung - es ist aber nicht ganz klar, rechtlich, ob wir als Verein so agieren dürfen, längerfristig, wie wir es tun. Solange wir keine aufregenden Geschäfte machen, wird man das nicht so kritisch sehen, aber wenn sich das entwickelt, dann - irgendwo sind wir im Graubereich. Und unser Berater ... hat uns dann auch ein bißchen geschubst und gesagt, da müssen wir ein bißchen aufpassen und eigentlich wäre es gut, eine Rechtsform zu haben, damit wir das Problem weg haben. (12, 8-10)

In Interview 14 wird letztlich auch eine Beratungsleistung gesehen, obwohl der Befragte mit dem Projekterfolg insgesamt sehr unzufrieden ist (gehört auch zur Gruppe jener, die meinen, ihre eigenen Ideen wären nicht entsprechend aufgegriffen worden):

I.: Wäre das Projekt dann quasi auch ohne Beratung nicht erfolgreich gewesen? Also das hat jetzt ...

N.: Also besser ist es sicher mit der Beratung gewesen, da brauchen nicht reden darüber. Nur ob sie das viele Geld, das sie gekostet hat, wert war, das kann ich nicht beurteilen ... eher nicht. (14, 10)

I.: Nein, aber was Sie jetzt persönlich aus den Problemen gelernt haben, die Sie gehabt haben?

N.: Ja, das ist, daß eigentlich die effektivste Vermarktungsform für unsere Strukturen die Eigenvermarktung ist.

I.: Nur privat, ohne ...

N.: Oder direkt die Geschäftsbelieferung ... mit Privatkunden, also die sich ... der Bauer selbst sich seinen Geschäftspartner sucht ... weil die anderen Sachen - ich sage eh, ich habe etliches schon erlebt jetzt, es hat nirgends funktioniert. (14, 7-9)

I.: Wollen Sie auch aussteigen? Oder versuchen Sie es noch weiter?

N.: Ja, wenn es geht. Aber ich sage ja, momentan habe ich überhaupt kein Licht gesehen, daß eine Möglichkeit besteht, daß du da wegkommst.

I.: Was können Sie jetzt sagen, was das bringt bei soetwas mitzuarbeiten?

N.: Ja, außer Ärger und ... viel Zeit, war sonst nicht viel. Für uns persönlich sicher nicht mehr. (14, 14)

Die Interviews 13 und 15 sind ebenfalls der Gruppe der Kritischen Aktivitätskreisläufe zuzordnen. Beide unterscheiden sich aber von den anderen Protokollen in dieser Gruppe durch das Ausmaß der

Kritik an der Beratung: In Int. 15 wird die Beratung zwar kritisch gesehen, nur fällt die negative Einstellung gewissen Aspekten des Projektes (Konkurrenz mit anderen) gegenüber nicht so stark auf die Beratung zurück. In Int. 13 wird die Beratung in jeder Hinsicht kritisiert und abgelehnt.

Bei Int. 15 ist die Dynamik auch durch Konkurrenz gekennzeichnet:

I.: Wie war das - können Sie sich da erinnern, es liegt alles ein bißchen zurück - in der Gruppe, der Prozeß: Es ist ein ... (Projektinvestition, S. V.) gebaut worden, es ist irgendwie ein gemeinsamer Prospekt, glaube ich, gemacht worden - wie war die Diskussion untereinander? Was das wichtig für sie, daß da andere auch ähnliche Probleme?

N.: Eben, das ist eben schlecht, muß ich sagen. Untereinander, also wir untereinander haben uns nicht schlecht verstanden - aber der Sinn, was heraus hätte kommen sollen, für die ganze Werbung ... jetzt, Drum und Dran ... ist eigentlich schlecht, muß ich sagen, weil die Ehrlichkeit von den ganzen ... (ProjektteilnehmerInnen, S. V.) nicht da war. Weil wenn man eine Werbung besprochen hat oder eine Werbung ist gemacht worden, und nach der Werbung ... wenn man das ... jeden gefragt hat, was für ein Erfolg ist bei der Werbung gewesen. Ja, ein jeder einen riesigen Erfolg! Und die Wirklichkeit schaut aber sicher ganz anders aus. Und das ist ja eigentlich der Sinn so einer Gruppe, wenn man irgendwo eine Werbung macht, daß man offen ist und ehrlich ist: Hat die Werbung etwas gebracht oder hat sie nichts gebracht. Aber wenn da einer anruft und der nächste sagt schon, da haben Zehn angerufen, nur um seinen Betrieb hervorzuheben - ich bin vielleicht ein bißchen besser, bei mir haben so viele angerufen - was in Wirklichkeit gar nicht stimmt; oder umgekehrt, wenn man die ... (Umsatzkennzahl, S. V.) dann angeschaut hat, ist das ...

Fr. N.: ... gar nicht stimmen hat können.

N.: Gar nicht stimmen hat können! Das finde ich, das ist so ein Blödsinn, alles miteinander. Ich meine, es ist nicht nur ... man kann nicht nur der Führung, jetzt die Schuld geben, sondern die ... (ProjektteilnehmerInnen, S. V.) untereinander sind - wie soll man sagen, teilweise bescheuert. Weil es ist ja ... nur, kann man mit einem offenen Wort bei solchen Sachen, irgendwas erzählen ... die Richtung, wenn die falsch war, daß man die aufgibt, oder - ich muß ja sagen können: Was hat das gebracht!? Hat es nichts gebracht, ist es für nächstes Jahr verschwunden. Oder: Zu welche Zeit hat das etwas gebracht ... und das muß ja wirklich offen sein ... und da kriegt man von der ganzen Gesellschaft genausowenig heraus! (15, 3-4)

Diese Konkurrenzsituation wird nicht auf die Beratung übertragen:

I.: Sie haben jetzt schon gesagt, das Problem, daß sie unehrlich waren, untereinander, in der Gruppe - hätte die Beratung irgendetwas besser machen können? Hat Ihnen da an der Beratung etwas gefehlt?

N.: Ja, die Beratung besser machen! Es kann die Beratung in dem Sinn nicht viel besser machen, wenn der nicht ehrlich ist. Die Beratung hätte höchstens hergehen können und hätte kontrollieren können, viel öfter, und die ... (Kunden, S. V.) fragen: Von wo sind Sie, hören Sie, wirklich gekommen? Aber ob gerade das drinnen ist, kann ich nicht sagen. (15, 3-4)

In weiterer Folge wird das als störend empfundene Zusammenarbeitsklima noch einmal beschrieben, bevor der Sinn einer Zusammenarbeit dargestellt wird:

Fr. N.: Ja, das letztmal hat es sich nachher ja schon herauskristallisiert, daß ein jeder eben unzufrieden war mit der ... (Auslastung, S. V.). Das war das letztmal dann schon so, daß sie es gesagt haben. Daß sie sich auch mehr erhofft haben ...

N.: Ja, das ist - letztmal ... gut, aber sie dürfen nicht zuerst sagen, ja, es ist eh besetzt. Deshalb sage ich, es hilft das ganze Diskutieren nichts, wenn ein jeder seinen Betrieb hervorhebt, ja, bei ihm geht es so und so gut ... und so und so gut und die Wirklichkeit - in den ... (Umsatzkennzahl, S. V.) sind die Tatsachen; entweder haben sie sie nicht angemeldet oder haben sie gelogen, irgendwas. So finde ich das!

Und es wird auch wahrscheinlich sicher schlecht sein, weiterhin eine Gruppe zu bilden, die ganz ehrlich arbeitet. So wie es auch überall ist. (15, 3-5)

I.: Und das (eine Exkursion, S. V.) hat Ihnen für die Gemeinschaft dann geholfen?

Fr. N.: Ja, sicher, man tut einmal gemeinsam etwas ...

N.: Das hat soviel gebracht ... daß es einen im Kopf ein bißchen hineingeht, daß eigentlich Gemeinschaft ... zusammenarbeiten mehr bringt, als wenn ein jeder einzeln in die Richtung geht. Weil die einzelne ... Richtung einfach von den Kosten her nicht tragbar ist. Und auch nicht, wie bei der Selbstvermarktung, daß einer einfach selbst das gar nicht aufbringt, was er sollte ... letztenendes liefern. (15, 7)

An der Beratung wird im Vermarktungsbereich die Werbung kritisiert:

I.: Jetzt ganz insgesamt betrachtet: Was hat Ihnen an der Beratung gefehlt?

N.: An der Beratung? Die Werbung. Ja, die Werbung. Da ist ... so wie es wir haben, das haben wir schon so gehabt.

Fr. N.: Uns wäre es halt darum gegangen, daß man die Saison verlängern kann. Aber das Problem haben wir heute noch wie damals und da hat sich nicht sehr viel geändert. (15, 13)

I.: Was Sie für einen Eindruck haben, jetzt.

N.: Ja, zuwenig Erfahrung, zuwenig Dahinterklemmen. Ob er das ... von oben herunter, die Steuerung gehabt hat, daß er das machen muß, das wissen wir nicht. Aber nur ... ist das eigentlich mehr so verlaufen. (15, 15)

Gleichzeitig wird aber auch die Beratungsleistung im Bereich des Marketing gesehen:

I.: Wäre das Projekt auch ohne Beratung erfolgreich gewesen?

N.: Welches Projekt?

I.: Ja, jetzt zum Beispiel, daß man die Werbung ... also, diesen Prospekt macht. Sie haben gesagt, das Wichtige ist es gewesen, diesen Prospekt machen ... die ... (Projektinvestition, S. V.) bauen, was sich halt für Sie ergeben hat.

N.: Für uns hat sich ergeben - die ... (Projektinvestition, S. V.) bauen, muß ich sagen, wir haben vorher eine ... (gleiche Investition, S. V.) gehabt., ... das ist mehr "wurscht". Es ist das einzige ... Prospekt, der sonst sicher nicht zustandegekommen wäre. Das wäre ohne Beratung ganz sicher nicht zustandegekommen, weil wir nicht zusammengekommen wären und nicht darüber reden hätten können.

Fr. N.: Das war sicher positiv.

N.: Das war das einzig Positive, ja. Aber nur, ist es auch wieder damit aus ...

I.: ... sind Ihre Erwartungen nicht erfüllt worden?

N.: Nein, sind nicht ... (15, 15)

In der folgenden Textstelle wird noch einmal die fehlende Führungsperson kritisiert und an den Vermarktungsaktivitäten Kritik genommen:

I.: Ja, das war eine andere Ausgangssituation. - Was hat Ihnen das Ganze persönlich gebracht oder anders gefragt, was bringt es bei so etwas mitzumachen?

N.: Es ist wieder: Was bringt das, mitzumachen - wenn man einen guten Führungsmann hat, dann bringt das Mitmachen etwas und wenn man einen schlechten hat, dann bringt das ganze Mitmachen nichts. Wenn ich wieder zurückdenke an ... (Ortsangabe, S. V.), unten; der Manager hat alle mitgerissen, hat etwas gemacht, dann bringt es sicher etwas ... es hat das Land Geld herausgegeben, wie er gesagt hat, sie haben die Ortstaxe verdoppelt, die Gemeinde hat ihnen das verdoppelt, das Land hat das Geld ... verdoppelt und dann haben sie etwas machen können, damit. Und wenn ich kein Geld bekomme, kann ich leider nichts machen. Und das ist ... das erstmal ... das Land irgendetwas tun müßte, aber nur müßte ein Manager her - ohne Manager wird es schlecht sein. Und den brauchen wir für die ganze Region, da hinein. Und dann, vielleicht, läßt sie sich besser verkaufen. Daß man die Werbung ... daß wir da irgendwo einmal hineinkommen, wo sich etwas tut. Es wäre auch so - ich denke oft an die Holländer oder was - aber wie kommt man dort hin ... privat auch, wenn wir alleine da ... müssen draufsein, das kostet uns wahnsinnig viel Geld; daß ich dann sagen muß, dann verzichte ich auf viele ... (Kunden, S. V.), weil das Geld dort hinauszuhauen - um es da wieder hereinzubekommen. Und ich habe die Arbeit; außer Spesen nichts gewesen, da kann ich verzichten. Letztenendes soll irgendwo etwas übrigbleiben, sonst tut man es umsonst.

I.: Jetzt noch einmal, ganz abschließend zur Beratung: Was war für Sie das Wichtigste an der Beratung?

N.: Bei der Beratung finde ich ... nicht ... etwas Wichtiges.

I.: Ja, Sie haben es nicht als Beratung empfunden, das weiß ich schon, aber: Was war für Sie das Wichtigste - Sie haben schon gesagt, es wäre gar nicht zustandegekommen, ohne Beratung, also ohne ihn ...

N.: Ja, was zustandegekommen ist ... der Prospekt wäre nicht zustandegekommen. Die ... (Projektinvestition, S. V.) wäre nicht zustandegekommen für die Gemeinschaft. Ich meine, das ist für mich eigentlich kein Vorteil gewesen, weil ich habe die ... (Investition, S. V.) eh gehabt.

Die aus der Sicht des Befragten mangelnde Erfahrung wird kritisiert:

I.: Also, Sie haben auch gesagt, Beratung ist für Sie wichtig ... daß er ein Art Manager sein soll?

N.: Ein Manager, ja. Eine Beratung haben die eigentlich gemacht, wie man beginnt. Begonnen haben wir eh selbst und es sind nur ein paar dabei gewesen und alle anderen machen das schon lange. Die kann ich nicht beraten in dem Sinn, wenn ich selbst keine Erfahrung habe. Das ist auch bei den ganzen - wo du gewesen bist - Seminaren; das ist auch ganz das selbe, wenn man es schon lange betreibt und dann machen dort welche Seminare, die überhaupt keine Ahnung haben. Wie soll ich von so einem Menschen irgendetwas aufnehmen, wenn er keine Ahnung hat. Die Probleme, die man hat, wenn man ihnen die gibt, und da sollte er eine Lösung finden; die können keine suchen, weil sie seine Erfahrung haben. Und damit ist meine Meinung, wenn bei den ganzen Seminaren, wenn da unerfahrene Leute sind, ist es sinnlos. Außer Geld zu kosten für das Land, weil da müssen sie bezahlt werden, herauskommen tut praktisch nichts.

I.: Das heißt, Sie erwarten von einer Beratung, daß eine Erfahrung da ist, daß eine ganz konkrete Problemlösung gemacht werden kann.

N.: Richtig! Eine Problemlösung ... und die Problemlösung, die es gibt ... ist hauptsächlich die Werbung. Und gut, dort wo es noch Probleme gibt ... an der Ausstattung des Angebots, daß er sagt, paß auf, so mußt du das machen, sonst kannst du gar nicht mitziehen da; auf diese Weise und wirklich ... (15, 19-21)

Auch nicht realisierte Ideen der Beratung werden dieser negativ angelastet:

I.: Ich meine, haben Sie versucht über den Berater - weil der hat einfach Kontakte, weiß wie man Förderungen beantragt ...

N.: Ja, da hat es einmal geheißten, wir kommen in das Fernsehen hinein. Das und das ... ist alles ... das sind so leere Versprechungen gewesen. Weil ich, wenn ich irgendwo eine Werbung mache, dann hat es - was weiß ich, bei "... (Fernsehsendung, S. V.), was da angeschaut wird ... einen Sinn ... weil die Leute die da sind, kommen ja zu uns nicht. Das sind alles so Werbebesprechungen gewesen oder Versprechungen, wie man sie nennen sollte - aber gewesen ist es für nichts.

I.: Die Versprechungen sind vom Berater gekommen?

N.: Ja. Ja, er wird schauen, daß er ... Drum und Dran ... Film... kennt er, einen guten ... das ist alles so eine Rederei ... das bringt einfach nichts. Und da brauchen wir einen, der Ziele setzt und wirklich ein Manager ist; und mit Erfahrung. Und dann geht es leichter ... (15, 21)

Int. 13 ist ein extremer Fall der Beratungskritik, was natürlich kaum eine Frage der Beratung, sondern auch eine der sehr eigenständigen, äußerst kritikfähigen Person ist. In diesem Fall wird zum Unterschied zu den anderen Fällen, die eher dieser Gruppe zuzuordnen sind, die Beratung völlig abgelehnt. Die Kritik betrifft viele Beratungseinrichtungen und auch die Universität. Gleichzeitig ist dieser Fall, der nun auszugsweise dargestellt wird, ein gutes Beispiel für eine ausgezeichnete Interviewführung im Rahmen eines methodisch orientierten Vorgehens (an dieser Stelle möchte ich mich bei allen Projektmitarbeiterinnen sehr herzlich bedanken, S. V.):

I.: Und wie ist die Beratung damals abgelaufen? Sind Sie einzeln beraten worden oder in einer Gruppe?

N.: Naja, das ... der Begriff Beratung - die gefällt mir nicht sehr gut. Weil es ja auf dem Gebiet eigentlich keine Beratung gibt. Der ... (Beratungseinrichtung, S. V.), der hat uns zwar beraten, aber das war, also, von mir aus gesehen, ganze etwas Negatives. Das hat nur gekostet. Wenn wir diese Beratung nicht gehabt hätten, hätten wir das alles wesentlich rationeller, einfacher und schneller in die Wege leiten können. (13, 2)

Insgesamt wird an der Beratung in Österreich kritisiert, daß nur Illusionen geweckt werden. Die Kritik an der fehlenden Erfahrung der Beratung verbindet der Befragte mit der Feststellung, daß insbesondere Pflanzen-, Boden- und Vermarktungsberatung notwendig wären:

I.: Also Sie sind prinzipiell gegen Beratung oder - haben Sie eine Erfahrung gemacht, daß die schlecht sind?

N.: Nein, nein, das sind halt ... das sind Leute, die haben keine Praxis in diese Richtung. Wie sollen die also jemanden beraten, ja.

I.: Gibt es für Sie Berater, die Erfahrung haben und die Sie akzeptieren würden?

N.: Nein, derweilen kenne ich noch niemanden. Derweilen bin ich mir selbst der beste Berater.

I.: Aber hätten die - obwohl Sie das so negativ sehen - hätten die irgendetwas trotzdem besser machen können, was Sie eher akzeptieren?

N.: Naja, wenn Sie die Praxis gehabt hätten. Weil bis jetzt ist der Berater der Mann, der von nichts etwas versteht.

I.: Was erwarten Sie von einer Beratung? Außer daß er Erfahrung hat, was konkret. Was müßte der tun?

N.: Naja, der muß Erfahrung haben und Übersicht.

I.: Und was macht er dann mit der Erfahrung und der Übersicht?

N.: Dann ist die Beratung besser.

I.: Ja, aber ganz konkret; wie geht der dann vor?

N.: Na, ich kenne bis jetzt eigentlich nur negative Beispiele durch Beratung. Erstens über die ... (andere Beratungseinrichtung, S. V.), was gelaufen ist, jahrelang ... von ihnen haben wir uns beraten lassen - also ich eh nicht, zum Glück - und das was jetzt läuft unter Beratung, so über die ... (dritte Beratungseinrichtung, S. V.), ich weiß nicht, ob Sie davon schon etwas gehört haben, von dem Projekt; also da werden nur Illusionen produziert, die überhaupt nie einzulösen sind. Also da sagen die Leute, ja, der Bio-markt wächst und da kann man ..., das ist eine Zukunft, da kann man Berater werden und da kann man das werden. Ist ja alles nicht wahr, wenn es in Österreich drei - ein Beispiel - drei Biogemüsebauern gibt, ist der Markt gesättigt! Was brauchen wir da noch andere Illusionen!? ... dazu erzeugen, produzieren.

I.: Wie müßte jetzt für Sie ein Berater, der Erfahrung hat, vorgehen?

N.: Ja, wen will er beraten?

I.: Wenn es Bauern gibt, die Beratung wollen!

N.: Wenn es Bauern gibt - dann müßte er einmal zumindest etwas vom Boden verstehen, von den Pflanzen etwas verstehen und von der Vermarktung etwas verstehen. Also gleichzeitig von diesen drei Komponenten. Ja, also vom Boden versteht in Österreich kaum jemand etwas; gibt es keinen Berater. Und das muß ich leider sagen, auch auf der Boku gibt es keinen, der was vom Boden versteht. Und mithin auch nicht von den Pflanzen, weil die stehen im Boden drinnen; und die Vermarktung ist ja nach wie vor eine Tragödie in Österreich. Da darf man sich nichts vormachen.

I.: Also Ihnen hat an der Beratung alles gefehlt, quasi.

N.: Ja, weil es keine gescheite gibt.

I.: Aber was war zum Beispiel das Schlechteste - oder, abgesehen davon, daß der Ihrer Meinung nach keine Erfahrung hat - was hat er zum Beispiel, vielleicht doch ein bißchen gut gemacht oder was hat er ein bißchen schlecht gemacht, wenn man so die einzelnen ...

N.: Na, das Schlechteste ist, daß mit jeder Beratung immer nur Illusionen geweckt worden sind; das ist das Schlechteste. Also daß nie ... also, ich meine, mich hat das eh weniger betroffen; ich habe sowieso meine Absatzwege gehabt, aber bei vielen anderen werden Illusionen hervorgerufen, die dann nicht einlösbar sind.

I.: Sie waren ja auch bei diesen Gruppenversammlungen dabei. Haben Sie das angesprochen, daß das Illusionen sind, daß die nicht praktisch durchzuführen sind, daß Sie die Erfahrung haben, daß das ...

N.: Na, jedesmal, wenn ich den Berater da gesehen habe, habe ich gesagt, um Gottes Willen, jetzt ist der schon wieder da, das kostet ja nur etwas! (13, 4-6)

In der Folge beschreibt der Befragte seine ursprünglichen Vorschläge innerhalb der Gruppe, die aus seiner Sicht eine sparsamere und effizientere Projektorganisation, sowie Vorschläge für den Vermarktungsbereich bedeutet hätten; auf seine Vorschläge wurde nicht eingegangen, weil man auf die Beratung gehört hätte und niemand eine Praxis gehabt hätte. Er stellt fest, daß die Idee für eine Vermarktungsschiene des Projektes von ihm stamme (1-2). Er gehört zu jener Gruppe von Interviews, in denen das Gefühl, "übergegangen" zu werden, offensichtlich eine negative emotionale Reaktion auf die Beratung hervorruft. Ausgehend von den subjektiven Beschreibungen dieser Befragten sieht dieser Zusammenhang als These formuliert so aus: Werden konkrete Vorstellungen einer Person in einer Projektgruppe wiederholt nicht aufgegriffen, führt dies zu einer negativen emotionalen Reaktion, die als resignative Enttäuschung sowohl für Projekt wie auch für Beratung Schwierigkeiten und Probleme schafft.

I.: Und das ist einfach übergangen worden ...

N.: Nein, nein, das hat niemand akzeptieren wollen. Weil ja niemand eine Praxis gehabt hat.

I.: Wie haben Sie das empfunden, daß Sie da einfach übergangen werden und ... ja, die Probleme eigentlich schon gesehen haben, vorher?

N.: Ja, das muß man schlucken. (13, 8)

I.: Die Frage zielt jetzt auf die Erfahrungen mit den Problemen in der Beratung ab. Abgesehen davon, daß Sie sowieso schon skeptisch waren oder die Beratung so beurteilen, wie Sie das gemacht haben: Was haben Sie aus dem Ganzen gelernt? Aus den Problemen gelernt und aus der Beratung gelernt?

N.: Ja, daß es keine gescheite Beratung gibt. (13, 9)

I.: Das heißt, es war keine Person da, die Ihnen Tips gegeben hätte oder ...

N.: Ja, genau! Außer negative.

I.: Außer negative. Das heißt, Sie haben aus negativer Beratung oder Gesprächen dann gelernt.

N.: Genau, ja. (13, 11)

Trotz der vehementen Kritik an der konkreten und generell an Beratung, sieht der Befragte den Erfolg des Projektes doch darin, "daß es überhaupt versucht worden ist". Die weitere Kritik, die sich dann anschließt, liegt im Bereich des Marketings.

I.: Ist dieses Projekt "... " aus Ihrer Sicht in irgendeiner Weise erfolgreich?

N.: Ja, daß es überhaupt versucht worden ist. Wenn man jetzt noch in das ganze Projekt ein bißchen einen Schwung hineinbringen könnte; jetzt haben wir ja zum Glück schon einen ... (Investitionsgut, S. V.) - haben wir schon einige Sachen, die vorher gefordert waren - was halt noch fehlt, ist der Durchbruch. Das ist so die österreichische Mentalität ... da hat zum Beispiel, der ... in ... (Hotel mit Ortsangabe, S. V.) aufgemacht, und statt daß wir den vom Start weg beliefern, weil das ist ein Fünfsternehotel ist und wenn man da einmal drinnen ist ... nein, sagen sie, das muß man ökonomisch anschauen, wenn sich das nicht auszahlt, am Anfang beim Hinfahren, dann fahren wir nicht hin. Also das, sowas halte ich ja schwer aus. Weil das ist Werbung, wenn wir einmal drinnen sind, kann man das ausbauen. Wenn man von haus aus sagt, nein, wir müssen soviel umsetzen ...

I.: Haben Sie das auch so gesagt in der Gruppe? Und wie haben die anderen reagiert darauf?

N.: Ja, sicher; naja, die verstehen das nicht. Das ist österreichische Mentalität! (13, 9-12)

Der Befragte sieht das Projekt als einstweilig wirtschaftlich nicht erfolgreich an (13, 11f) und meint das Projekt wäre ohne Beratung erfolgreicher gewesen, wobei er in dieser Gruppe mit starker Kritik an der Beratung eine Ausnahme darstellt. Der Befragte ist insgesamt sehr engagiert und gehört zu den insgesamt nur fünf Fällen, die auf die Frage, ob sich durch die Projektmitarbeit in der Familie etwas verändert hat, von relativ großen Veränderungen aufgrund von Arbeitsbelastung und Streß berichtet. (13, 7-9)

I.: Aber - Sie haben auch erzählt, daß Sie sehr skeptisch waren, daß das zu aufwendig ist (der Befragte hat vorher den Umsatz über das Projekt als nicht rationell, als "Greißlerei und Fuzzelwerk" beschrieben, S. V.) - warum sind Sie trotzdem noch dabei?

N.: Naja, weil ich ein Narr bin, nicht. Auf deutsch gesagt. (13, 9)

I.: Sie haben ja auch das Projekt teilweise positiv, also ... mit Erfolg beurteilt, jetzt - Sie haben gesagt, daß das schon ... alleine die Tatsache, daß es das gibt, ist erfolgreich. Was Ihrer Meinung nach das Wichtigste an der Beratung, daß es überhaupt diesen Erfolg gegeben hat?

N.: Ja, das ... von der Beratung her kommt der Nichterfolg, täte ich fast sagen.

I.: Und der Erfolg, der kommt von ... trotz Beratung ...?

N.: Trotz Beratung läuft das Ganze noch; so könnte man das ungefähr sagen. Das ist so, wie es in Österreich noch Bauern gibt, trotz Beratung von der ... (andere Beratungseinrichtung, S. V.) und trotz Boku gibt es noch Bauern. Also, zwar mit keinem guten Boden ... noch ... aber es gibt noch welche.

I.: Aufgrund dessen, weil die Bauern nicht ...

N.: Weil sie so zäh sind; sich nicht so schnell ausrotten lassen. (13, 17-18)

Über die Beratung insgesamt reflektiert der Befragte auch anhand der Vorstellung, selbst Berater zu werden; dabei sind noch einmal die für ihn zentralen Beratungselemente in Richtung Bodenqualität und Pflanzenbau erkennbar:

I.: Ich meine, darüber haben wir auch schon geredet, daß die Beratung für Sie ganz negativ war. Was hat Ihnen ganz speziell gefehlt? ... was Sie von einer Beratung erwarten.

N.: Von einer Beratung erwarte ich, daß sie besser ist als ich!

I.: Und das gibt es nicht!?

N.: Nein.

I.: Ist das nicht so ein Übermensch, den Sie da irgendwie erwarten?

N.: Nein, nein. Ich meine, ich könnte auch als Berater gehen in Österreich, aber dann kann ich auch nur beraten, wenn ich besser bin als der, den ich beraten will. Sonst kann ich mir das nicht anmaßen. In Österreich maßt sich ein jeder an, daß er ein Berater ist; jeder will den Bauern beraten. Wir haben schon soviele Berater, daß wir gar keine Bauern mehr haben.

I.: Und deshalb bleiben Sie Bauer, damit wir Bauern auch haben oder: Warum gehen Sie nicht als Berater?

N.: Mir liegt das Herumzigeunern nicht. Gefallen täte es mir schon. Ich habe eher die Möglichkeit, daß Leute daher kommen, da etwas vom Boden lernen können, von der Pflanzenkultur; also vom wirklich biologischen Anbau. Das ist ja ... was bis jetzt so läuft, das ist ja alles ... obligaten Literatur und Beratung ist soviel "Firlefanze" dabei, die überhaupt zu keinem Ergebnis kommt ... wo die Pflanzen krank sind und dann brauche ich das und das Mittel wieder.

I.: Seit wann haben Sie einen Bio...

N.: Ich habe das da gekauft im ... (Jahresangabe, S. V.).

I.: Und haben sofort umgestellt?

N.: Ja, natürlich. Ich war zuletzt in Wien draußen, zwanzig Jahre ...

I.: Aber Sie sind kein Wiener, oder?

N.: Nein, nein ... von der Oststeiermark. Und dadurch, daß ... das war aber für mich ein großer Vorteil, ich war nicht belastet durch irgendwelche Schulen von der Landwirtschaft, und ich habe sieben Jahre herumexperimentiert, bis zum Neunundsiebziger-Jahr bis ich einen guten Boden gehabt habe und gute Pflanzen, also Vollernten; ohne irgendwelche Chemikalien oder so "Firlefanzen" wie Steinmehl oder so etwas verwende ich nicht.

I.: Haben Sie da irgendwelche Bücher gelesen oder Leute gefragt oder haben Sie das einfach selbst erfunden? Wie haben Sie das gemacht?

N.: Durch Probieren und Beobachten.

I.: Das heißt, es war keine Person da, die Ihnen Tips gegeben hätte oder ...

N.: Ja, genau! Außer negative.

I.: Außer negative. Das heißt, Sie haben aus negativer Beratung oder Gesprächen dann gelernt.

N.: Genau, ja.

I.: Positiv war da kein Tip ... so mach das und es hätte auch funktioniert ... das war einfach ... Sie sind ein richtiger Autoditakt!

N.: Ja, genau, soetwas ... kann man das nennen und habe dadurch auch bestimmte Erfolge errungen. (13, 9-11)

3.3 Der Passivitätskreislauf ("Passive Dynamik") (Int. 5, 6, 7, 26)

In dieser Gruppe werden von der Beratung eher "vorgekaute" Rezepte erwartet. Deswegen findet für die Beschreibung der Dynamik in dieser Gruppe der Begriff "Passivitätskreislauf" bzw. "Passive Dynamik" Verwendung. Der wesentliche Unterschied der Passivitätskreisläufe zur Gruppe der "Aktiven mit Konkurrenz" liegt darin, daß die "Passive Dynamik" durch ein im Vergleich viel geringeres Engagement bei weniger ausdifferenzierter Kritik an der Beratung gekennzeichnet ist. Zu dieser Gruppe gehören Beratene, bei denen die Projektanregung nicht in Form eigener Projektideen vorhanden war (Int. 6, 7) und die nicht von Projektanfang an dabei waren. Das heißt, die betreffenden ProjektteilnehmerInnen haben mit der ersten Beratungsleistung, nämlich das "Entstehen einer Gruppe zu moderieren" keine Erfahrung (Int. 5, 6, 7). Sie zeigen ein geringes soziales Projektengagement (Int. 5, 6, 7); durch diese Zusammenhänge wird die Gruppenbetreuung gar nicht und damit auch nicht positiv gesehen (Int. 5, 6, 7).

In der "Passiven Dynamik" ist die Kritik an - aus der Sicht der Befragten - mangelnder Vermarktungskompetenz der Beratung stark. Als Erklärung dafür mag gesehen werden, daß man in dieser Gruppe lediglich ein "Vermarktungsrezept" erwartet. Was an der Beratung geschätzt wird, ist vor allem organisatorische Kompetenz.

Ein Beispiel dazu aus Int. Nr. 6, in dem der Befragte zuerst sein relativ geringes Projektengagement erklärt:

I.: Hat Sie das dort angesprochen und haben Sie sich gedacht, ja, die Beratung ist sehr gut und ausreichend? Oder, wie haben Sie das empfunden, wie Sie dort ein paarmal hingegangen waren?

N.: Ja, also: Wie es darum gegangen ist, daß man eine ... (Organisationsform, S. V.) macht oder eine ... (Organisationsform, S. V.) aus dem Verein, habe ich ... für mich ist einfach immer das ... ich wäge immer ab: Hat es wirklich so eine Bedeutung für meinen Betrieb, dann lege ich auch etwas dahinter. Oder ist es einfach eine angenehme Möglichkeit zu liefern, weil es einfach noch daneben ist und hat aber trotzdem nicht so eine Bedeutung. Das muß ich ganz ehrlich sagen. (6, 5-6)

Dann kritisiert er die aus seiner Sicht fehlenden Vermarktungsaktivitäten der Beratung:

I.: Die Stellung des Beraters, in der Gruppe dort: Wie würden Sie die beurteilen? Wie waren Sie zufrieden mit ihm?

N.: Mein Eindruck war halt - von der ganzen "... (Projektbezeichnung, S. V.), daß der Berater eher mehr nach außen hin hätte arbeiten müssen. Daß er eben Kontakte schließt ... wesentlich mehr ...

I.: Wie meinen Sie das?

N.: Ja, in der Vermarktung. Die Organisation hin zu den Bauern hat eigentlich nicht so schlecht funktioniert. Aber nur die Mengen, die einfach umgesetzt wurden ... die war dann teilweise zu bescheiden. (6, 6)

Was an der Beratung dann positiv gesehen wird, ist die Übernahme organisatorischer Aufgaben:

I.: Wie beurteilen Sie den Erfolg von diesem Projekt?

N.: Mittlerweile mit der "... (Vermarktungsschiene, S. V.) bin ich recht zuversichtlich, daß das gut geht.

I.: Wäre das Projekt auch ohne Beratung erfolgreich gewesen?

N.: Nein, glaube ich nicht, daß das erfolgreich gewesen wäre, nein. Die ganzen Strukturen schaffen, das kann von der Bauernseite her nicht gemacht werden, weil einfach das Wissen fehlt; komplett. Für betriebswirtschaftliche Abläufe, speziell Büro, da ist von der Bauernseite her überhaupt keine Schulung da; und auch keine Erfahrung.

Fr. N.: ... und vielleicht dann einfach Zeit ... es muß das dann irgendwer in die Hand nehmen, glaube ich, daß man das ein bißchen organisiert. Ich meine, es wäre vielleicht ... dann auch ein Bauer, aber dann muß halt derjenige das wieder erfüllen, die Tätigkeit: das Organisieren und das ... (6, 8)

In Prot. Nr. 7 wird die Gruppenberatung als solche nicht wahrgenommen:

I.: War es eine Gruppenberatung?

Fr. N.: Es war überhaupt keine Beratung! Nein, es war überhaupt keine Beratung. Es sind einfach über die ... (Beratungseinrichtung, S. V.) Leute zusammengetrommelt worden, soweit sie irgendwie Kenntnis gehabt haben: Die machen irgendetwas in diese Richtung. Die sind da einfach irgendwie eingefangen worden, alle - und zusammengesteckt - und dann haben sich die Berater Beratung erhofft. Also, wenn ich mich richtig erinnere. Also - und haben so, an den Leuten, die etwas machen in dieser Gegend ... versucht auch ein bißchen in die ganze Geschichte hineinzukommen und etwas zu verstehen: was wie läuft und ... was könnten wir denn machen ... also am Anfang war es sicher eher so ...

N.: ... wo sie sich halt beraten können, nicht!?

Fr. N.: ... am Anfang habe ich das schon eher so empfunden ...

I.: Aha, und dann?

Fr. N.: Und dann - dann bin ich an und für sich nicht mehr so am Ball gewesen. Wie das bei mir aktuell war, vor ein paar Jahren, waren auch die Berater noch recht ratlos, würde ich sagen. Und wie das mittlerweile ist, weiß ich nicht. Aber ...

I.: Seid Ihr da praktisch beisammen gesessen und habt geredet?

Fr. N.: ... und haben über unsere Situationen geredet. (7, 2-3)

Die Rolle der Beratung wird allein in der terminlichen Organisation gesehen:

I.: Und die Berater haben gar keine bedeutende Rolle gehabt?

Fr. N.: Nein.

N.: Die Berater waren die Organisatoren ...

Fr. N.: Die Berater waren die Organisatoren, daß überhaupt ein Treffen zustande gekommen ist. (7, 2-3)

Das Beratungsangebot als solches wurde nicht wahrgenommen oder anerkannt. Auf der Basis rein punktuell-instrumenteller Erwartungen, nämlich mehr und teurer vermarkten zu können, wurde auf "vorgekaute Rezepte" gewartet. Diese Erwartungshaltung führte u. U. dazu, auch keine konkreten Fragen oder Anliegen an die Beratung zu haben.

Fr. N.: Also, wenn wir uns hätten beraten lassen, wären wir auch sicher besser beraten worden. Nur wir haben überhaupt keine Beratung gefordert, das muß ich jetzt schon sagen oder ausdrücken: das liegt jetzt da nicht unbedingt an den Beratern. Wir haben nicht nachgefragt, um Beratung. Die hätten dann wahrscheinlich schon dieses und jenes gesagt. (7, 6)

Es werden - was die Zusammenarbeit betrifft - keine so großen Möglichkeiten gesehen wie im "konsolidierten Aktivitätskreislauf", von vorneherein wird die soziale Projektkomponente mit ihren Möglichkeiten nicht gesehen:

N.: Es ist schwierig, aber wenn ... wie die Idee von der "... (Projektbezeichnung, S. V.), daß die irgendwie eine Bauerninitiative gründet - aber ich glaube, daß muß man ja zuerst ein paar Psychologen ausschicken, nicht? Und dann erst irgendetwas, was sozusagen in die Praxis geht oder so, weil das ist ja so und so ein Problem: Bauernzusammenarbeit, irgendwie. (7, 7)

Trotzdem werden eine Reihe von Forderungen und Erwartungen an die Beratung gestellt, die anscheinend den eigenen Erfahrungen widersprechen, denn sonst wäre nicht so ein Gegensatz zur Interviewstelle (7, 7) festzustellen. Die vorerst diffuse Kritik an der Beratung mündet schließlich doch in die Feststellung, daß die Beratung aus der Sicht der Befragten ganz konkret Handlungsanleitungen hätte geben sollen:

I.: Aber was erwarten Sie sich von einer guten Beratung?

N.: ... von einer guten Beratung ...? Naja, ich erwarte mir halt irgendwie, daß Leute kommen, die eine Ahnung von der Materie haben. Das heißt: Praktiker; die irgendwo schon einmal drinnengesteckt sind oder wirklich Erfahrungen haben. Die nicht irgendwie ein Konzept her ... wie es aussieht ... sondern, die auch differenzieren können. Also Individualisten, die Phantasie haben, die eingehen können. Also, die sich einlassen können auf eine Geschichte und hineinsteigen können in eine Geschichte und schauen, ob sie ein paar so verschiedene Geschichten zusammenbringen. Also: Spitzenleute müßten das sein. Also, wirklich Spitzenmanager, ... die nicht viel verdienen ... wie kommt man ... zu dem Job, zu einem Spitzenmanager ... Psychologen ... weil es ja alles auch eine Frage der Motivation ist ... ober der jetzt einfach auch Geist hat, oder man merkt, daß der irgendwie auch Geist hat, also daß er nicht nur seinen Job erledigt ...

I.: Sollte das eine begleitende, unterstützende Beratung sein; nicht eine, die da sehr viel vorgibt?

N.: Es geht eher ... es ginge eher um so ... Koordinator ... das wäre eigentlich eher. Weil es kann es nur so sein, daß die Leute, die Bauern - sagen wir jetzt einmal - Initiative haben und selbst auch Ideen haben. Weil keiner von außen so in den Betrieb hineinschauen kann. Es ginge eigentlich eher um einen Koordinator. Der muß ziemlich eine breite ... Bandbreite haben. Also, es geht viel um organisatorische Sachen. Ja, und daß er einen Draht zu den Leuten findet, das glaube ich ist auch total wichtig. Weil wer heute noch irgendwie ein Bauer ist, der versucht, vom Herkömmlichen wegzugehen - von der herkömmlichen Agrargeschichte oder so - das ist ja meistens eh schon ein recht ein Individualist. Der nimmt ja von vornherein schon eine Position ein. (7, 7-8)

I.: Aber ich möchte da noch draufkommen, weil Sie gesagt haben, Sie lassen sich nicht beraten ...

N.: ... naja, nicht beraten ...

I.: Ist das nur der Grund, weil Sie eine schlechte Erfahrung gemacht haben oder ist da einfach kein Bedarf?

N.: Na, Bedarf wäre schon dagewesen, aber es ist halt nie etwas herausgekommen, mit dem wir etwas anfangen hätten können. Weil schlußendlich hätten ja wir immer die "action" bringen müssen.

I.: Also, das heißt: Sie hätten hingehen müssen und fragen müssen, ob sie Euch nicht beraten oder so ...!?

N.: Ja, oder wir hätten eine Idee haben müssen; also in dem Bereich, wo wir halt arbeiten. Und uns wäre es eher angenehm, wenn da wer von den Leuten, der Berater, Koordinator oder wer kommen würde und mit der Geschichte, die wir schon machen, etwas anfangen kann. Und nicht einfach, so, jetzt müssen ... (7, 8)

Bei diesen Befragten herrscht eine rein ökonomische Orientierung vor, und zwar in Projektmotivation, wie auch in der Projektbeurteilung (5, 6) oder die Projektmotivation beruht auf einem verschwommenen Interesse ("am Ball bleiben bei allen Projekten, die so entstehen in Bezug auf die Direktvermarktung", in: Int. 7, 1-2). Es werden lediglich wenige inhaltliche Aspekte mit der Beratung verbunden (5, 6, 7), darunter vor allem Vermarktungsleistung oder Kritik an aus der Sicht der Befragten noch fehlendem Vermarktungsmanagement (5, 6, 7). Dies hängt mit der eingangs zu diesem Kapitel beschriebenen Grundlage zusammen, daß es sich hier um Befragte handelt, die nicht von Projektbeginn an mitmachen und deren Projektmotivation allein in der Vermarktung liegt. Sie sehen das Projekt lediglich als zusätzlicher Abnehmer (5, 6, 7).

Die rein wirtschaftliche Orientierung zeigt sich auch bei der Beurteilung des Projekterfolges, der rein wirtschaftlich gesehen wird (5, 6).

I.: Jetzt allgemein über das Projekt! Wie beurteilen Sie eigentlich das Projekt - aus Ihrer Sicht? Ist es erfolgreich und warum? Oder ist es ein Mißerfolg?

N.: Ja, jetzt ... jetzt meine ich, daß die "... (Projektbezeichnung, S. V.) mit der "... (Vermarktungsschiene, S. V.) sicher ein gutes ... eine gute Sache. Für die ... (Vermarktungsschiene, S. V.) sehe ich wenig Chancen ... daß das einfach wächst. Weil eigentlich jahrelang Aufbauarbeit gemacht worden ist - das hätte man meiner Meinung nach auch früher erkennen können. Das hätte man meiner Meinung nach schon früher erkennen können, daß man darauf nicht soviel setzen sollte, auf die ... (Vermarktungsschiene, S. V.).

I.: Und glauben Sie da eigentlich - hat da die Beratung eigentlich versagt? Oder, was denken Sie eigentlich? ... zu dem Projekt jetzt allgemein?

Fr. N.: Im Grunde genommen kann ich das bestätigen, weil die allermeisten Probleme, die irgendwo anstehen, besprechen wir sowieso - und da habe ich die gleiche Meinung dazu wie der ... (Ehemann, S. V.). Und ... ja, auch zu dem von der ... (Vermarktungsschiene, S. V.): Das haben wir selbst aus eigener Erfahrung öfters bemerkt, daß ... da haben wir probiert ... weil wir eigentlich das Meiste selbst vermarkten und nicht so sehr über irgendeinen Vermarktungsbetrieb oder so ... ja, daß das mit der ... (Vermarktungsschiene, S. V.)

I.: Was glauben Sie ist an der Beratung ... ist da etwas schiefgelaufen oder ist sowieso keine Nachfrage da ... oder warum ist das ...? - Diese "... (Vermarktungsschiene, S. V.) ist ja erst ein bißchen später dazugekommen!

N.: ... die ist viel später; die ist erst nach einem Jahr ...

I.: Wer hat das initiiert? Ist das vom Berater ausgegangen oder ist das eigentlich von den Bauern und Bäuerinnen ausgegangen?

N.: Nein, ich weiß es jetzt nicht genau, von wem das ausgegangen ist ... da kann ich nichts sagen.

Fr. N.: Ich kann nur sagen, daß plötzlich ... ja, zwei- bis dreimal soviel Mengen an ... (Produkt, S. V.) benötigt worden sind. Also es ist wesentlich mehr umgesetzt worden, in unserem Bereich ...

N.: Und man merkt auch jetzt, daß sie wahnsinnige Zuläufe haben. Sie haben einen großen ... (Anlagegut, S. V.) gekauft, weil sie das nicht mehr bewältigen haben können - und zuerst ist das ... zwei Jahre lang immer einmal weniger, einmal mehr ... überhaupt nichts ... keine Steigerung drinnen gewesen. Und wenn so eine Organisation mit Büroaufwand, mit großem ... ein ... (Anlagegut, S. V.) muß erhalten werden; dann ein Computer wird gebraucht, für so eine Organisation. Dann wächst das Ganze nicht ... dann ist es einfach nicht drinnen, daß man mit einer niedrigen Spanne arbeitet. (6, 6-7)

Auch bei der Beurteilung der Förderung ist diese Gruppe anders als die konsolidierten Aktivitätskreisläufe: Die Förderungsnotwendigkeit wird zur Projektaufrechterhaltung durchaus gesehen (5, 6). Dies kann aber nicht so stark im Sinne einer subjektiven Teilnehmereinstellung beurteilt werden, denn es hängt auch von der objektiven Projektstruktur ab, bei der gewisse Fixkosten einfach nicht allein durch die Umsätze bei halbwegs konkurrenzfähigen Preisen abgedeckt werden können. Hier unterscheiden sich auch die einzelnen analysierten Projekte: Bestimmte Verläufe im Sinne einer Dynamik Projekt - Person - Beratung kommen innerhalb eines analysierten Projektes häufiger vor (siehe Einleitung).

Ein Beispiel für einen passiven, aber mit Projekt und Beratung zufriedenen Verlauf, ist Interview 26. Das Engagement ist rein ökonomisch, aber das "Rezept" funktioniert aus der Sicht des Befragten. Als wichtig wird im Rahmen des Projektes der gemeinsame Einkauf von Vorleistungen gesehen (26, 1).

Zusammenfassend kann praktisch festgehalten werden: Die Beratung steht vor dem Dilemma, daß es in einem Projekt zwei Gruppen gibt, einen was die Projektentstehung und alle Aspekte des Projektes betrifft, engagierten Projektkern und eine Gruppe mit rein ökonomischer Orientierung, die aus rein

wirtschaftlichen Gründen später zum Projekt dazugestoßen ist und quasi lediglich rezepthaft Lösungen erwartet. Um ein erfolgreiches Beratungsprofil für beide Gruppen abzugeben, müßte differenziert agiert werden, was wegen einheitlicher Projektziele wiederum schwierig ist. Ein praktikabler Schluß scheint zu sein, ein nach Motivation und Engagement einheitliches Klientenpotential jeweils in einem Projekt zu beraten. Dies mag wiederum aus rein realistisch-praktischen Gründen schwierig sein (Anlieferungspotential nicht groß genug, zu geringe Lieferflexibilität bei kleiner Gruppe, etc.).

4 Beratene über Beratung - Erfolg und Kritik nach Bereichen

In diesem Abschnitt sollen die Einzelaspekte, die von den Beratenen über die Beratung im Rahmen der empirischen Arbeit festgehalten wurden, nach ihrer Häufigkeit geordnet und anhand von Beispielen dargestellt werden. Diese Darstellung ist als Ergänzung zur bisherigen Querschnittsanalyse zu sehen. Es wird dort, wo es notwendig erscheint, auf typische Verläufe, wie sie sich aus der Querschnittsanalyse ergaben, bezug genommen.

4.1 Vermarktungskompetenz: Effizienz, Erfahrung und Durchsetzungsvermögen als erwünschte Eigenschaften von Beratung und BeraterInnenpersönlichkeit

In diesem Abschnitt sollen die natürlich schon bei der Typenbildung aufgegriffenen Zusammenhänge einzeln dargestellt werden. Die Kapitelüberschrift bezeichnet die innerhalb der Befragung gewünschte Hauptkompetenz der Beratung, nämlich die Vermarktung anzuregen, zu planen, zu organisieren, zu unterstützen, Tips zu geben, etc. Im Bereich der Eigenschaften der Berater werden natürlich genau jene geschätzt, die der Hauptstoßrichtung der Beratung aus der Sicht aller Befragten überhaupt, nämlich der Vermarktung zum Ziel verhelfen. Ganz vorne rangiert hier in fast allen Interviews die Managerqualität des Beraters/der Beraterin auf der Vermarktungsseite bzw. die Vermarktungseffizienz der Beratung. Weiters wird die Beratung als Korrektur für "Betriebsblindheit" gewünscht, Effizienz und Konfliktlösungspotential werden zur Instrumentalisierung der Vermarktung geschätzt. Dies hängt auch mit der überwiegend innovativen Grundstruktur von ProjektteilnehmerInnen und Projekten zusammen. Alle analysierten Projekte weisen im Sinne erfolgreicher Produktdifferenzierung bedeutende Produktinnovationen auf. Dabei wird der Markt durchaus sehr modern aufgefaßt und auch im Bewußtsein der befragten Bauern und Bäuerinnen sind alle Instrumente der Marktpolitik vorhanden. Alle analysierten Projekte gehen weit über das normale "Abliefern" eines Erzeugnisses hinaus, die ProjektteilnehmerInnen wissen, daß die Positionierung des Produktes im Sinne einer kunden- und dienstleistungsorientierten Markt- und Marktbetreuungsauffassung notwendig, sinnvoll und zielführend ist. Wegen genau dieser Marktorientierung der Projekte konnten sie ja auch vorweg als "erfolgreich" bezeichnet werden und mithin in die Analyse aufgenommen werden. Diese Zusammenhänge sind gleichzeitig eine Einstiegsthese: Die Anforderungen an die Beratung

steigen mit zunehmender Projektqualität im Sinne einer modereren Marktorientierung. Damit steigen mit dem Anstieg von Produkt- und Projektqualität auch die Anforderungen an die Beratung.¹⁴

In allen Interviews wird das wirtschaftliche Lösungsangebot der Beratung explizit am meisten geschätzt, sein Fehlen am meisten bedauert. Die überwiegende Häufigkeit an Einzelkritikpunkten an der Beratung liegt im Bereich der Vermarktung (Int. 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 28, 29)¹⁵.

Sogar in Interviews, in denen die Beratung insgesamt sehr erfolgreich gesehen wird, gibt es, falls einzelne Kritikpunkte auftauchen, solche eher aus dem Bereich der Vermarktung, wie etwa in Int. 1:

I.: Wenn Sie das Ganze jetzt betrachten: die Planungsphase und die Durchführung bis jetzt, wo die Beratungsphase abgeschlossen ist - hat Ihnen an der Beratung irgendetwas gefehlt? Vielleicht haben Sie später Erfahrungen gemacht und Sie haben sich gedacht: Das hätte uns der Berater eigentlich schon vorher sagen können. Oder etwas Ähnliches? Hat Ihnen da irgendetwas gefehlt; irgendein Aspekt?

N.: Ja, das sind einfach so Sachen ... zum Beispiel mit der Verpackungsverordnung und so ... also da haben wir erst langsam daraufkommen müssen und das hätten wir durch die Beratung vielleicht genauer erfahren können. Oder es hätte uns gesagt werden können, auf dieses oder jenes kommt es an. Das haben wir halt so langsam dann ... ja, es gibt Seminare, die man besuchen kann über die Verpackung oder wie man es abfüllen kann. Oder wie man sie kennzeichnen muß, gewisse Produkte; Marmeladen zum Beispiel.

I.: Und hat Ihnen sonst noch irgendetwas gefehlt an der Beratung?

N.: Da fällt mir momentan eigentlich nichts ein. (1, 9)

Gleichzeitig wird bei der Frage nach dem Wichtigsten an der Beratung die Vermarktung oder die Hilfestellung bei der Förderungsorganisation gesehen (z. B. Int. 1):

I.: Und nochmal zum Schluß: Was war Ihrer Meinung nach das Wichtigste an der Beratung?

N.: ... das Wichtigste an der Beratung ... ja, einfach auch: Daß der Berater auch Zugang zu Organisationen gehabt hat, an die wir wahrscheinlich nicht herangekommen wären; also, von der finanziellen Unterstützung her. Und auch dann vom Aufbau her: von der Vermarktung - da hat er auch gewisse Gruppen gekannt und dadurch sind wir dann leichter ins Gespräch gekommen mit den Konsumenten. (1, 14)

Wie in Int. 1 wird die Leistung bei der Organisation der Förderungsabwicklung auch in weiteren Interviews (3, 4, 26, 29) geschätzt:

I.: War für die Förderung, für die Durchführung und eigentlich auch für die Idee der Förderung, die Beratung wichtig oder hätten Sie das selbst auch gemacht?

N.: Nein, da ... also das ... das ist ein wichtiger Punkt, da hätten wir selbst nicht so einen Durchblick gehabt ... oder gewußt, wo hinzugehen ... da wären wir wahrscheinlich angestanden. Das war für uns schon eine große Hilfe, daß wir uns da nicht viel auseinandersetzen haben müssen mit den Behörden. Das war ein großer Vorteil. (3, 16)

¹⁴ Im folgenden wird bei der Zitation so weit wie möglich vermieden, eine bereits zitierte Stelle noch einmal zu zitieren, es sei denn sie wäre für beide Zusammenhänge sehr typisch.

Im Positiven geht diese Vermarktungs- und Marktorientierung bei den Befragten selbst bis hin zur Entwicklung eines Markenbewußtseins im Sinne des gesamten Projekts. Im folgenden Interview, aus dem die Stelle stammt, wird auch die Leistung der Beratung für die Vermarktung sehr geschätzt. Der Interviewte beschreibt Produktvielfalt und Vermarktungserfolg im Rahmen des Projektes und des dazugehörigen Markenzeichens:

I.: Was ist aus Ihrer Sicht überhaupt das Besondere am Projekt?

N.: Ja, das Besondere ist - wie soll man sagen - ein jeder hat seine eigenen Ideen und Vorstellungen. Wir haben, ich glaube, bei zehn oder zwölf ... (Produkt, S. V.)mischungen. Jeder probiert einmal selbst und macht wieder etwas Neues. Kräuterschnäpse sind auch daraus geworden. Verschiedene angesetzte Schnäpse; und die Produkte sind echt: vom Anfang bis jetzt ausgeweitet, das ist ein Wahnsinn!

I.: Im Vergleich zum Anfang, oder was!?

N.: Ja. Und die Produkte haben ... sind auch bekannt weit und breit! Das heißt: Wenn ich heute aufkreuze: Halt, "... (Projektbezeichnung, zugleich Marke, S. V.), habe ich schon einmal wo gekauft! Ist "wurscht", wenn es wer anderer ist, aber der Name, der ist schon bekannt; ja, ist schon sehr bekannt. (26, 7)

An anderer Stelle beschreibt der Befragte die Leistung der Beratung für den beschriebenen subjektiv empfundenen Erfolg im Vermarktungsbereich:

I.: Ja, ist klar! Wie ist denn die Beratung am Anfang abgelaufen? Sind Sie in der Gruppe beraten worden, haben Sie Exkursionen gemacht; wie war das am Anfang?

N.: Ja, beraten - sind wir eigentlich schon geworden, von der Frau ... (Name, S. V.), die unten die ... (Bereich, S. V.) ah, Leitung hat von der ... (Beratungseinrichtung, S. V.). Sie hat ein bißchen Erfahrung gehabt vom Vermarkten her. Und alles andere haben wir eigentlich selbst mitgebracht. Also Beratung haben wir mehr über das Vermarkten gehabt. Alles andere - weil wir da mehrere waren, die schon angebaut haben, immer wieder, und da ist es eigentlich mehr so die eigene Erfahrung gewesen. Nur über das Vermarkten, da haben wir schon viel ... eine große Hilfe gehabt. Und die Preisgestaltung und das alles, auch. Daß das irgendwie ein bißchen "aufgerechnet" ist. (26, 2)

I.: Und von der Beratung her, haben Sie da auch irgendetwas gelernt daraus?

N.: Ja, sicher haben wir ... sicher viele Sachen gelernt. Vor allem wie das mit der Preisgestaltung ist und daß man da wirklich einmal ... sollte Rechnungen ... wir haben wirklich einmal hergenommen, ein Jahr, daß wir gesagt haben, jetzt schreibst du wirklich - weil man kommt oft wieder ab davon, daß man echt einmal mitschreibt, wieviele Stunden man wirklich arbeitet! Und dann muß man aber echt einmal rechnen: Jetzt dauert es vielleicht für zehn Kilo ... (Produkt, S. V.) hundert Stunden oder was; und dann muß man echt überdenken, ja was nehme ich ein für zehn Kilo ... (Produkt, S. V.). Früher habe ich für zehn Kilo ... (Produkt, S. V.), naja, tausend Schilling und heute kriege ich doch sieben-, achttausend Schilling. Es ist ein ganz ein anderes Verhältnis geworden; das eigentlich, das Preisverhältnis. Das ist am Anfang - das ist schon schwer gewesen, da haben wir sehr gelernt, mit der Beratung! Daß man sagt, jetzt mußt du da wirklich einmal überlegen und rechnen: Wie ist das!?! Oder baue ich um das weniger an als vorher - und ich habe um das mehr, und habe aber um das weniger Arbeit. Das ist schon durch die Beratung gegangen. Also da muß ich die Frau ... (Name, S. V.) in der ... (Beratungseinrichtung, S. V.) und dem Herrn ... (Name, S. V.) in der ... (Einrichtung, S. V.) unten ... der hat da auch viel dazu beigetragen. Schon einmal durch die Versuche in der ... (Einrichtung, S. V.) und alles - die machen das echt genau - und er sagt, das und das ist viel Arbeit und das und das ist weniger. Das wissen wir zum Teil selbst auch, aber er hat es wirklich rechnerisch auch dargelegt, wenn es auch vielleicht nicht um

eine Stunde ... genau, rechnerisch. Aber nur, daß man bei den Mischungen sagt: Das eine hebt das andere wieder auf; das kommt ... besser vor, das andere wieder schlechter, im Preis. Dadurch geht sich das irgendwie dann einmal aus. (26, 5)

I.: Jetzt abschließend: Was war Ihrer Meinung nach das Wichtigste an der Beratung?

N.: Ja, das Wichtigste war sicher die Beratung auf die Preise hin; auf die Preisgestaltung. Werbemaßnahmen, daß man genug Werbung macht. Da hat es immer wieder Probleme gegeben, daß immer wieder Leute gesagt haben, warum muß ich da jetzt zweitausend Schillinge ausgeben!? Aber das muß einfach sein, wenn einer wo steht, daß er für die Gruppe auch Werbung macht. Weil es ist ja oft so, daß einer irgendwo auf der Messe oder sonst irgendwo einen ... (Produkt, S. V.) kauft, und er kann ihn beim nächsten Nachbarn kaufen - das ist alles schon da gewesen - daß da einfach für die ganze Gruppe immer wieder Werbung gemacht wird, das war am Anfang sehr schwierig bei den Leuten. Und das hat schon viel die Beratung gemacht! Und die ganze Produktrechnung, wie sich das ausgeht - manche sagen, nein, das ist zu teuer, das ... (Produkt)packl; wie es am Anfang war und so - und da war halt echt die Beratung unterstützend. Und hat gesagt: Schaut her, soviel Zeit ist da drauf - und wenn es auch nur rechnerisch war, wenn es vielleicht auch nicht gepaßt hat, genau, das kann man nie so genau sagen - und das muß das kosten! Und es ist eigentlich ein jeder zufrieden, daß sich das alles so entwickelt hat, wie es jetzt ist. Das war eigentlich das Wichtigste bei der Beratung ... von dem her. Und auch vom Gesetzlichen her, wie die ... (Produkt-)mischungen gemischt werden und das halt auch alles, das kommt halt auch alles von dort. (26, 8-9)

Für die befragten Bäuerinnen und Bauern war es sehr wertvoll- und dies ist aus den Interviews ganz prinzipiell immer wieder herauszulesen - wenn auf Anregungen und Probleme direkt und kompetent reagiert wird:

I.: Nein, nein, ich meine, wenn Probleme aufgetreten sind: Was hat er da für eine Rolle gehabt? Sind Sie zu ihm gekommen oder ist das nur in der Gruppe gelaufen?

N.: Also, ich weiß kein Problem, daß wir ihn konkret dafür angefordert hätten oder was! Aber ich habe das Gefühl gehabt, wenn es was gegeben hätte oder wenn es nicht weitergegangen wäre, daß er uns sicher da weitergeholfen hätte. Oder wenn wir wo angestanden sind und ihn gefragt haben, daß er uns weitergeholfen hat.

I.: Oder ist - wenn Sie gedacht haben: Jetzt gibt es ein Problem - ist das von ihm auch aufgegriffen worden?

N.: Auf alle Fälle! Wir haben Befragungen gemacht, was die Kunden betrifft: was die Wünsche der Kunden sind. Das war eine Anregung von ihm; was auch gut gewesen war, zum Beispiel - was konkret das Vermarkten betrifft: wie die Leute die Produkte haben wollen. Da sind wir dann auf das gekommen, daß sie möglichst fertig oder möglichst zugerichtet sein sollen. (2, 6-7)

Besondere Kritik an der Beratung, was ihre Problemlösungskompetenz im Vermarktungsbereich betrifft, kommt von Befragten, die insgesamt wenig Projektengagement zeigen und deren Beweggrund für die Projektmitarbeit lediglich in einer zusätzlichen (5, 6, 7) Vermarktung liegt (siehe Passivitätskreisläufe). Sie liefern "zusätzlich" (6) und "nebenher"(5). Es handelt sich dabei vorwiegend um Befragte, die nicht seit Projektbeginn mitarbeiten. Diese Gruppe war am Projektaufbau nicht so sehr beteiligt (siehe Passivitätskreislauf). Es ist vorauszuschicken, daß in dieser Gruppe die Beratung sehr diffus erlebt und gesehen wird; die Befragten waren nicht von Projektanfang an dabei. Aus dieser Gruppe von Befragten einige Beispiele:

I.: Es ist vielleicht etwas schwierig, aber Sie können sich vielleicht zu einer Meinung durchringen oder vielleicht haben Sie eine Ansicht dazu: ob die Beratung, die Sie jetzt miterlebt haben, besser hätte sein sollen und, wenn ja, was hätte anders sein sollen?

N.: ... Beratung vielleicht nur im Sinn von Vermarktung, nicht wahr ... daß da wirklich vielleicht wer gewesen wäre, der das selbst schon einmal gemacht hat ... der das selbst schon einmal aufgezogen hat und wirklich selbst die Probleme auch kennt. So von außen her sicher ... viele rechtliche Sachen ... war die ... (Beratungseinrichtung, S. V.) sicher wichtig. Aber direkt wie man das richtig organisiert, glaube ich, haben sie auch zu wenig konkrete Erfahrung ... als wenn, zum Beispiel, das jemand schon gemacht hat ... weil man verschiedene Fehler wahrscheinlich vermeiden kann.

I.: Also, Sie glauben, daß einfach auch wer aus dem Bereich kommen soll, der schon Erfahrung ...

N.: ...der das praktisch ... schon organisiert ist ... und in bestimmte Bahnen einmal lenkt und wenn das alles so halbwegs läuft, dann kann das irgendwer Anderer weitermachen.

I.: Das heißt, wenn ich das jetzt richtig gehört oder herausgelesen habe, wurde in diesem Bereich, nicht so gut beraten?

N.: Nach meiner Ansicht ... sagen wir ... im Bereich Vermarktung vielleicht nicht. Das Rechtliche und bei der Organisation des Vereines ... das glaube ich schon, daß sie da gut war. Nur, sagen wir ... die Weiterleitung des Projektes ... wahrscheinlich nicht ... da ... daß sie so ideal war. Also da gibt es sicher kompetentere ... Möglichkeiten. (5, 10-11)

Die Kritik tritt in der allgemeinen Form, wie es Interview 5 wiedergibt, auf, aber auch in der Kritik an besonderen Vermarktungsaktivitäten (gleichzeitig zeigt die folgende Interviewstelle ein ausgeprägtes Denken in Märkten und Marktstrukturen):

I.: Es ist schwierig für Sie, weil Sie nicht so von Anfang an dabei waren, aber: Ihre Meinung jetzt zur Beratung! Hätten die das (die vom Befragten vorher berichteten Projektprobleme, S. V.) auffangen müssen oder glauben Sie, das funktioniert sowieso nicht - die ganzen Probleme, die anstehen Was hat die Beratung eigentlich falsch gemacht oder hat sie eh nichts falsch gemacht?

N.: Ja, zu spät erkannt, daß man auf die ... (Vermarktungsschiene, S. V.) so stark setzt ... daß man da doch den kleinen Konsumenten ... der eher bereit ist, umzudenken, weil es ja ihn persönlich betrifft - der ... (Abnehmer, S. V.) gibt ja das Produkt weiter. Persönlich kann er ja ganz eine andere Einstellung haben. Nur wenn er rechnet, genau, dann müßte er vielleicht von seinem Luxus, den er sonst genießt, einfach etwas abzwicken. Und das macht aber der Private, oder ja, der Konsument direkt. Der legt einfach seine Wertordnung anders an. (6, 7-8)

Direkt mit ihren Erfahrungen zur Vermarktungskompetenz der Beratung hängen die Bewertungen der Befragten im Hinblick auf die organisatorische Kompetenz der Beratung überhaupt zusammen. In diesem Zusammenhang wird in einigen Interviews der Beratung mangelnde Erfahrung vorgeworfen (5, 6, 7, 12, 13, 15, 16). Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Projektmotivation rein punktuell-instrumentellen Charakter hat (z. B. Int. 7, siehe Passivitätskreislauf). Auch hier zeigt sich wieder, wie genau die Befragten hier reflektieren:

I.: Ich möchte zur letzten Frage die Frau auch noch fragen: Was stellen Sie sich vor, was ist das Wichtigste an einer Beratung, Wenn solch ein Projekt läuft?

N.: Ja, meiner Meinung nach für so eine Beratung ... für so einen Aufbau von solch einem relativ schwierigen Projekt, gehörten erfahrene Leute - in der Wirtschaft erfahrene Leute - die einfach solche Organistionen durch und durch kennen. Daß das einfach keine - wie soll man sagen - doch relativ junge Leute sind ... die das gemacht haben und da ist doch, meiner Meinung nach, weniger Erfahrung drin-

nen. Ich meine eigentlich, muß man auch einfach die Leute nehmen, die man kriegt, die einfach zur Verfügung stehen. Das ist klar, weil ein jeder will Es ist einfach auch wieder das Andere, daß eben Bioprodukte zu vermarkten sind und eher ältere Leute weniger in diese Richtung eine Einstellung haben. Und deshalb auch nicht, oder auch schwierig zu kriegen sind. Und auch von den Kosten her. (6, 11)

I.: Mir geht es da eigentlich um die Rolle von der Beratung: Hatten Sie sich grundsätzlich mehr erwartet davon?

Fr. N.: Ich muß sagen: Wenn man das macht, eine Landwirtschaft macht und versucht, direkt zu vermarkten und auch davon zu leben, dann ist man, wenn man es über einige Jahre hinweg betreibt - ohne daß man abspringt, meistens viel besser in Kenntnis von der ganzen Lage als jeder Berater. Also, es werden einem dann durchaus Ratschläge erteilt, die man in der Praxis aber schon meistens irgendwie durchgetestet hat, und Also so war es zumindest in meinem Fall. Ich war in diesem Sinn auch sicher nicht enttäuscht, aber die Berater sind keine Praktiker.

I.: ... diesen Eindruck haben Sie ...

Fr. N.: Die sind Das ist so ein theoretischer Überbau. Das wird natürlich im Laufe der Jahre immer besser, wenn sie es mit Leuten zu tun haben, die in der Praxis etwas machen. Deshalb meine ich ja: Die lernen. Auch. (7, 3-4)

I.: Hätten Sie auch Einzelberatung gebraucht oder fänden Sie es wichtig, bei diesem Projekt auch Einzelberatung zu machen?

Fr. N.: Glaube ich eher nicht. Weil für uns Bauern ... oder uns, Familie ... in unserem Betrieb ist es, glaube ich, immer noch das Wichtigste, das zu machen, wo man einfach Hintergrund hat und einfach Erfahrungen; die kann einem kein Berater geben. Das muß dir selbst erarbeiten und dann irgendwo in die Tat umsetzen. Weil einfach, ich glaube halt, Beratungstätigkeit ist ... der fehlt einfach eine bestimmte Erfahrung. Sie machen, wie zum Beispiel bei dem Projekt ... (Projektbezeichnung, S. V.) haben sie sehr viel Vorarbeit geleistet gehabt, in Bezug auf ... (Vermarktungsschiene, S. V.), wo einfach Untersuchungen gemacht worden sind, wo sie hinterfragt haben, was will die ... (Vermarktungsschiene, S. V.); bestimmte Dinge, wo wir keinen Einblick gehabt haben. Aber in unserer Arbeit, glaube ich, da ist für mich Beratung weniger wichtig. Ich weiß es nicht, wie du denkst!?

N.: Ich meine, die Erzeugung selbst ist für die meisten Bauern nicht das Problem, im Großen und Ganzen; aber das Hinüberbringen, das Verkaufen der Produkte in so einem schwierigen Bereich wie die ... (Vermarktungsschiene, S. V.) ist - und das ist sie - das ist relativ schwer irgendwo. Und vor allem organisiert und mit einem großen Angebot, das zu machen, das ist das Problem gewesen. (12, 2)

Im Umfeld der Vermarktungsorganisation ist es auch die rechtliche Kompetenz der Beratung, die geschätzt wird (Interviews 2, 3, 4, 5, 11, 18, 22, 26, 27):

I.: Aber so ist es (bis zur Projektrealisierung, S. V.) Ihnen nicht zu lange vorgekommen?

Fr. N.: Nein. Ich meine, daß es größere Pannen gegeben hätte oder so, daß das Projekt einmal gewakelt hätte, das hat es eigentlich nicht gegeben.

N.: Das Problem war eher so die fachlichen Sachen; sei es jetzt in der Verarbeitung - hat niemand eine Ahnung gehabt von uns ... (Anzahl der Projektteilnehmer, S. V.). Dann Vermarktung - der ... (Projektteilnehmer) hat ein bißchen ... weil er beim Bioladen schon ein bißchen ausgeholfen hat, hin und wieder. Aber so wie wir ... auch wenig Ahnung, also im Grunde. Aber sonst, was das ... auch zum Beispiel die Gesellschaftsform, wir haben eine ... (Gesellschaftsform, S. V.); das ist eigentlich nie in Frage gestellt worden. Wir haben uns dann auch zwei Seiten niedergeschrieben, so was uns untereinander anbelangt und da war sicher auch der ... (Berater, S. V.) eine Hilfe. Was man einfach da hineinschreiben sollte, was wichtig ... oder wie man das dann formuliert, daß es dann auch Hand und Fuß hat,

das Ganze ... auch in der ... (Beratungseinrichtung, S. V.) da Leute gibt, die ... das war so durchdacht und durchdiskutiert, daß das eigentlich nie in Frage gestellt worden ist. Auch so, ... (4, 8)

I.: Jetzt noch einmal ganz zum Schluß als Resümee zurück zur Beratung: Was war Ihrer Meinung nach das Wichtigste an der Beratung, die Sie gehabt haben?

N.: Ja. Nein, was er uns, so noch, wahrscheinlich gebracht hat, ja, rechtlich und so. Weil er ist ein ... (Berufsbezeichnung, S. V.) und ja, was wir dürfen oder was, wo wir wahrscheinlich Schwierigkeiten haben. Oder jetzt auch, in der Übergangsphase ... ob wir in absehbarer Zeit eine ... (Organisationsform, S. V.) werden. Das ist schon sein Verdienst, dem Berater seiner. Weil wir hätten ja, die meisten, in der Beziehung ja keine Ahnung. Wie gründet man eine Genossenschaft, wie packt man das an. Das schon. (18, 16)

In Int. 10 wird die organisatorische Leistung der Beratung einmal von der anderen Seite beleuchtet, nämlich von der Frage, ob es den Bauern ohne Förderung und Beratung von sich aus möglich gewesen wäre, das Projekt organisatorisch zu gestalten:

I.: Wenn die "... (Projektbezeichnung, S. V.) keine Förderung gekriegt hätte ...?

N.: Nein, das wäre sicher nicht gegangen. Also dazu hätten die Bauern - ich meine, das ist eh bis heute noch nicht möglich, daß die Bauern so zusammenarbeiten - daß sie das selbst aufgebaut hätten. Und auch von der Zeit her; es wäre natürlich optimal, wenn von den Bauern selbst die ganze Geschäftsführung und alles ablaufen könnte. Das wäre wesentlich billiger; von den ganzen Abgaben her, da wäre das ganz etwas anderes. Man findet heute keinen Bauern, der das machen würde. Entweder er ist in seinem Betrieb voll drinnen und hat den Zeitaufwand nicht zur Verfügung oder er macht eh etwas anderes dazu. Also, auf das ... hätten wir uns sicher nicht stürzen können. (10, 15; auch in Kapitel 3.2 zitiert)

In ähnlicher Weise wird die organisatorische Kompetenz in den Int. 2, 4, 5, 6, 12 als insgesamt gut bezeichnet. In den Interviewprotokollen 7, 11, 12 und 14 wird das Fehlen bzw. Mängel an organisatorischen Fähigkeiten bzw. Aktivitäten der Beratung kritisiert.

4.2 Die soziale Kompetenz der Beratung

Die soziale Kompetenz der Beratung läuft - auf die Projektstruktur und den Projekterfolg bezogen - als Ergebnis der Analyse auf der Linie Sichtweise als Außenstehende(r) - gute Gesprächsführung (Moderation) - Ideen strukturieren. Deswegen wurde hier diese Gliederung gewählt: vom Allgemeinen zum Konkreten. Rein zahlenmäßig überwiegen innerhalb der Interviewstellen zur Sozialen Kompetenz der Beratung jene zur Strukturierung von Ideen. Um die Einbettungszusammenhänge herauszuarbeiten, wurde versucht die einzelnen Aspekte voneinander zu trennen, obwohl natürlich zwischen den folgenden 3 Gruppen starke Ähnlichkeiten und Überschneidungen bestehen. Bei genauerer Analyse zeigt sich aber doch der Weg vom Allgemeinen zum Konkreten: Das in diesem Zusammenhang oft nicht ausgesprochene Ziel ist letztlich die konkrete (Vermarktungs-)Idee.

Ein weiterer Bereich im Rahmen sozialer Beratungskompetenz wäre darin zu suchen, wenn sich die Beratung aktiv um Veränderungen in den Familien annehmen würde und zwar etwa was die Rollenverteilung in den Familien in bezug auf Mehrarbeit beim Projekt oder der Frage der Beteiligung bei Entscheidungs- und Planungsprozessen innerhalb des Projektes betrifft.

4.2.1 Berater/In als Außenstehende(r)

In einer Reihe von Interviews (1, 2, 4, 5) wird die Sichtweise des Beraters/der Beraterin als Außenstehender besonders geschätzt. In Int. 1 und 2 bei starkem Engagement, was man daran sieht, daß etwa auch ausgedrückt wird, nicht auf Beratung angewiesen zu sein, daß man sich dessen bewußt ist, daß Anregung und Initiative zum Projekt oder zu Projektablaufen direkt von den Bauern selbst kommt (z. B. Int. 2, 5). Dieser Aspekt tritt überwiegend in konsolidierten Aktivitätskreisläufen auf.

I.: Wäre das Projekt auch ohne Beratung erfolgreich gewesen?

N.: Schwierige Frage! Was soll ich darauf antworten?

I.: Wie Sie es einschätzen, was Sie glauben! Hätten Sie es ohne Beratung überhaupt gemacht - weil Sie haben einander vorher ja schon gekannt - und hätten Sie es nach der Gesprächsphase tatsächlich umgesetzt? Ich glaube, das kann man nur selbst einschätzen.

N.: Nein, es war Es war erstmal sicher förderlich, die Beratung. Ob es ohne Beratung zustande gekommen wäre; ja, auch; vielleicht auf Umwegen oder vielleicht mit mehr Umwegen. Weil der ... (Berater, S. V.) war ja irgendwie ein Außenstehender, der hat ja alles ganz anders gesehen. Oder der Berater grundsätzlich, sieht ja das ganz anders, wenn er außenstehend ist, als wenn man in dem drinnen ist, in dem Kreis. Und so hat er auch wieder ganz andere Anregungen geben können. Überhaupt: Grundsätzlich ist es sicher wichtig. Zustandegekommen wäre es, glaube ich, sicher auch; es hätte vielleicht länger gedauert oder ja, mit Umwegen halt sozusagen. (1, 10-11)

Auch in Interview 2 ist dieser Aspekt als positive BeraterInneneigenschaft hervorgehoben:

N.: ... aber es ist so. Und ich glaube, es ist immer gut - weil wir ... (Anzahl der ProjektteilnehmerInnen, S. V.) uns ja schon vorher gekannt haben - wenn einer noch dabei ist, der ein bißchen außenstehend ist. Weil man dann so ... so, ja ...

I.: Der emotionell nicht so involviert ist und auch wirtschaftlich nicht?

N.: Genau, ja!

I.: ... der praktisch eine Kontrollstellung ...

N.: Genau! Und auch: aus ganz einer anderen Sicht das sieht und auch ganz eine andere Funktion hat, weil wir (Anzahl der Projektteilnehmer, S. V.) ja alle betroffen sind, konkret davon - oder halt waren. Da war es sicher gut, daß wir jemanden gehabt haben, der das von außen ... (2, 12-13)

I.: Aha. Aber jetzt ist es praktisch aus. Wie lange hat das ... waren Sie da einmal bei einer von ihm organisierten Versammlung? Und wie beurteilen Sie die Tätigkeit von ihm; war das notwendig, daß er Versammlungen einberufen hat?

N.: Ja! Ja, sicher, er ist ein bißchen außenstehend, nicht. Er sieht das ein bißchen von einer anderen Sicht wie zum Beispiel ... er hat einen Überblick auch ein bißchen im Büro, wie das immer gelaufen ist ... wie es wir praktisch als Bauern fast nicht gehabt haben. Und das glaube ich schon, das es nicht schlecht war, daß er da einen anderen Blick gehabt hat und das halt von einem anderen Aspekt auch sieht. (5, 7)

Diese Rolle wird insbesondere dort stark gesehen, wo sowohl die Motivation für das Projekt stark ist, als auch die Eigeninitiative beim Realisieren des Projektes (ein weiteres Beispiel ist Int. 4):

I.: Damals wie die Bratung noch dabei war: Hat die Beratung das eigentlich aufgegriffen? ... haben Sie zuerst schon erzählt - und das war das Gute. Und wäre das eigentlich jetzt auch noch sehr gut, wenn man so eine Person dabei hätte? Oder läuft das jetzt eh so!? Wäre es gescheiter, wenn die Beratung länger dabei wäre oder ist das eh ...?

N.: Nein. Ich glaube das war schon richtig so, der Zeitpunkt. Obwohl wir es uns damals vielleicht manchmal ein bißchen gewünscht hätten - es ist einfach leichter, wenn eine Person dabei ist, die so zu sagen, ein bißchen über den Dingen steht. Man kommt schneller vorwärts. Obwohl wir ... (Anzahl der ProjektteilnehmerInnen, S. V.) in der Beziehung - jetzt ist es nicht mehr so, aber damals haben wir immer auch konkret gesagt: "Wer macht jetzt die Gesprächsleitung - " und so. Obwohl wir nur vier oder sechs, je nachdem, dabei sind, aber man kommt sonst ... irgendwo "vertratscht" es sich in Anderes, Nebensächliches und man kommt nicht weiter. (4, 12)

In diesem Interviewprotokoll wird wieder die Leistung des Beraters als außenstehender Person und vorsichtiger Begleiter der Projektentwicklung angespielt. Gleichzeitig werden die wichtigsten positiven Eigenschaften der Beratung noch einmal aufgezeigt. Die positiven Erfahrungen werden mit einer negativen Erfahrung aus dem Beratungsbereich verglichen:

N: Ah, Beratung - ja, ich habe schon eingangs gesagt, daß ist einfach das, daß sie nie eine Bevormundung war; sondern einfach eher eine Begleitung war. So einfach ist das: Daß die Beratung das aufgreift, wo unsere Schwachstellen sind. Das heißt ... und auf der anderen Seite das aufgreift, aber nicht löst, sondern einfach sozusagen das uns wieder zurückwirft, den Ball ... zu sagen, okay, ich sehe das so ... wo wir halt das Problem dann auch lösen. Oder auf der anderen Seite, wenn es halt so ist, daß es halt in den Bereich hineinfällt, daß ... dann sagt, okay, den Bereich mache ich halt dann - was rechtlich oder sonst ... Förderung ansuchen und so. Ja, das war eigentlich das Positivste an dem Ganzen. Und auch zu sagen, zum Beispiel: " Da muß ich mich auch erst erkundigen." - sozusagen immer das Gefühl zu haben, zu wissen, woran man ist. Das weiß er und das weiß er nicht. Das heißt, da frage ich halt einmal einen Kollegen, der kennt sich da besser aus und dann, um die und die Zeit verständige ich euch; oder bis zum nächsten Mal weiß ich das und dann ist das auch klar. Daß das sicher einfach passiert ... kommt das auf den Tisch ... oder da mache ich einen Entwurf.

Fr. N.: Und eben das, was du eh schon auch gesagt hast: die Genauigkeit und Konsequenz. Ja, wirklich, das war uns dann auch irgendwo Vorbild, weil "dahingewurschtelt" ist bald einmal.

N.: Da haben wir auch eine andere Erfahrung ... daß einfach auch ... auch im Biobereich, daß es einfach ... großartig, was er anfängt, so vom Marketing her einmal ... und daß irgendwo ist das versandelt ... das heißt, es ist auch von unserer Seite ... es war auch nicht so schön, es war auch nicht so ...

Fr. N.: Es war uns anscheinend nicht so wichtig, aber trotzdem, es ist ein Aufwand, mit Fragebogen und so Sachen ...

N.: Ja, ... wo einfach der Marketingmann dann ... halt einfach, scheinbar nie ausgewertet hat oder was ... der andere ... das auch nirgends mehr angesprochen hat. Und das ist einfach ... ich glaube einfach, das ist nicht sinnvoll. Dann muß man zumindest sagen: "Okay, das war ein Flop!". Oder mindestens eine Auswertung - das geht einfach nicht. Mit dem fällt und steht einfach viel. Weil dann bist du selbst auch nicht mehr gewillt zu sagen, ich probiere irgendetwas mit denen, weil was soll es. (4, 21-22)

Gleichzeitig leitet die Interviewstelle 4 zu einer weiteren geschätzten Eigenschaft von Beraterinnen und Beratern über, nämlich zu Fähigkeiten in Gesprächsführung und Moderation durch die Beratung.

4.2.2 Beratungsgestaltung: Gesprächsführung und Moderation

Die soziale Kompetenz von Beraterinnen und Beratern betrifft vor allem auch ihr Geschick in der Gesprächsführung und Projektbetreuung, mit Konflikten und Problemen umzugehen bzw. anders formuliert, ihre Fähigkeit, den Diskussionsprozeß so zu gestalten, daß Ideen und Anregungen aufgegriffen werden und trotzdem alles einem für die Projektinteressierten erkennbaren Ziel zustrebt. Soziale Kompetenz im Sinne einer guten Beratungsgestaltung ("gut moderiert", diese Formulierung in Int. 4, Int. 9 und Int. 12) und Gesprächsführung wird in den Interviews 1, 2, 3, 4, 9, 12, 17 und 18 geschätzt (hängt mit der Bedeutung der Beratung als "Außenstehende(r)" zusammen - und mit dem "Umgang mit Ideen"):

I.: Also seid Ihr jetzt zur ... (Beratungseinrichtung, S. V.) gegangen und habt gesagt ...

N.: Nein, ganz so ist es nicht gewesen. Es ist schon der ... (Berater, S. V.) damals - der hat gehört, daß wir was machen wollen und der hat uns dann schon geholfen ... (2, 2)

I.: ... und Musterbeispiele angeschaut!

N.: Richtig, ja. Das haben wir dringend gebraucht! Und einfach, die Beratung von ihm war auch gut so. Ja, weil er das einfach immer geschickt angegangen ist und einfach auch Gesprächsleitung gemacht hat, zeitweise - weil es sonst halt eher drüber und drunter gegangen ist - aber da ist Ruhe eingekehrt, sozusagen, bei deinem Namen; da hast du dann reden können. (3, 3)

I.: Und wie sind Sie auf die Idee gekommen, diese "... (Projektbezeichnung, S. V.) zu machen? Ist das von Ihnen ausgegangen, von einem Kollegen oder vom Berater?

N.: Ja, die Idee - die Idee, daß wir gemeinsam etwas machen, ist eigentlich vom ... (Name, S. V.) mir ausgegangen. Ah, dann haben wir noch zwei andere Bauern gesucht. Ja, und gleichzeitig ist damals von der ... (Beratungseinrichtung, S. V.) habe ich ... nein, so hat es angefangen: Ich habe schon Kontakt gehabt vorher in Graz mit der, mit dem ... "... (anderes Projekt, S. V.), das ist eine Erzeuger-Verbrauchergemeinschaft - und da sind dreißig Bauern beisammen und die haben gemeinsam einen Laden in Graz und die vermarkten ihre Produkte. Und da habe ich schon Kontakt auch gehabt mit Konsumenten und gleichzeitig auch Kontakt mit Beratern, also speziell mit ... (Beratungseinrichtung, S. V.). Der Vorteil war jetzt davon, daß wir mit Konsumenten jetzt schon Kontakt gehabt haben, daß wir gewußt haben oder gedacht haben: Die Leute mögen den direkten Kontakt zum Produzenten. Das war einmal ein Grund, daß wir dann auf die "... (eigenes Projekt, S. V.) gekommen sind, also daß wir gemeinsam eine Vermarktung machen. Und ein Vorteil war dann, daß, eben wenn manche Sachen rechtlich für uns unklar waren oder nicht nur rechtlich, sondern auch von der Organisation her, daß dann die ... (Beratungseinrichtung, S. V.) uns rechtsberatend zur Seite gestanden ist. Also, der ... (Berater, S. V.) war damals bei der ... (Beratungseinrichtung, S. V.) und der hat uns da recht gut auch in der Gesprächsführung und ... und ah, bei den Ideenfindungen hat er Ideen ... ja, geholfen dabei. (3, 2-3)

I.: Wie ist die Beratung abgelaufen? ... so in dieser Anfangsphase, in der Planungsphase: War das eine Einzelberatung, haben Sie sich in Gruppen getroffen?

N.: Es war eher in Gruppen, immer. Es war so, daß der Berater eben moderiert hat und organisiert hat, was uns einzelnen Bauern ja teilweise nicht so gelegen war, also, nicht so gelegen ist, daß wir das selbst machen; das war relativ angenehm. Wir waren da in einer recht guten Atmosphäre eigentlich, immer.

I.: Das heißt, Vorschläge sind eher vom Berater gekommen oder auch von der Gruppe?

N.: Ja, wie soll ich sagen - es sind schon Dinge in den Raum gestellt worden, die man diskutiert hat; es hat auch teilweise heftige Diskussionen gegeben. Zum Beispielspiel, bei der ... (Projektbezeichnung, S. V.)

war am Anfang eine harte Diskussion: ausschließlich biologische Produkte oder ... ein gemischter Verein. Und das war monatelang eine harte Rangelerei; letztendlich hat sich das dann eigentlich nach ein, zwei Jahren so herauskristallisiert, daß die Biobauern übrig geblieben sind, mehr oder weniger.

I.: Was hat Ihnen das gebracht, gemeinsam in der Gruppe das zu besprechen - ja, diese Beratung gemeinsam in der Gruppe?

N.: Auf alle Fälle hat es ein bißchen den Horizont erweitert, für mich persönlich. Es sind da sicher Bereiche angesprochen worden oder Perspektiven in den Raum gestellt worden, mit denen wir so, daheim als Bauern, nicht so konfrontiert waren. (12, 2)

Direkt in Zusammenhang mit der Frage, wie Gespräche geführt und der Kommunikationsprozeß moderiert wird, hängt die Leistung der Beratung für den Projektzusammenhalt, aber auch die Frage, in welcher Form Anregungen und Ideen aufgegriffen und präsentiert werden, zusammen. Die letzte zitierte Interviewstelle leitet damit zum nächsten Fragenbereich über.

4.2.3 Ideen als "Illusionen" versus Ideen mit "Hand und Fuß"

Besonders geschätzt wird, wenn die Darstellung von Ideen durch die Beratung oder die Gestaltung von Seminaren "Hand und Fuß" hat; es wird sehr negativ genommen, wenn nach einem "Feuerwerk der Ideen" wenig an Verwirklichung folgt. Natürlich hängt dieser Bereich mit dem weiter oben beschriebenen Aspekt der Organisation und Konfliktlösung etwa im Vermarktungsbereich zusammen, aber auch mit der Beratungsgestaltung im Sinne einer funktionierenden Gesprächsführung. Das Thema wird aber hier extra aufgegriffen, da dies seine Bedeutung reflektiert. Außerdem wird hier mehr auf die aus der Sicht der Beratenen hin "brauchbare Idee" im Sinne des Projektzieles analysiert; natürlich hängt dies dann insofern mit der sozialen Kompetenz zusammen, weil dann die Beratenen insgesamt die Gesprächsführung eher positiv interpretieren.

In insgesamt 10 Interviews wird hier von der Beratung durchaus Positives berichtet, nämlich in dem Sinne, daß unrealistische Ideen aus dem Kreis der ProjektteilnehmerInnen gebremst wurden, Anregungen kompetent aufgegriffen wurden oder sinnvolle, realisierbare Ideen von der Beratung eingebracht wurden (Int. 1, 2, 3, 4, 16, 17, 18, 23, 27, 29). In 10 Fällen wird kritisiert, daß die Beratung aus der Sicht der Befragten unrealistische Ideen bringt (Int. 2, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 28).

In Int. 1 wird positiv so formuliert:

I.: War sie (die Beratung, S. V.) förderlich oder gar nicht notwendig?

N.: Nein, es war schon förderlich, ja! ... das schon; vor allem weil es auch wie soll ich sagen ... das ... ja, es ist einfach auch so entschieden worden, daß wir es leicht mitverfolgen haben können ... sagen wir so ... und es auch so vom Berater gebracht worden ist. Nicht irgendwie aufdringlich, sondern auch so, daß es praktisch schon Hand und Fuß gehabt hat. (1, 6)

In die gleiche Richtung geht die Aussage von Interview 2: Es wird die mit der Vermarktungsorganisation verbundene begleitende Beratung geschätzt, wenn sie auf realistische Ergebnisse abzielt, Planungsprozesse effizient korrigiert und begleitet:

I.: Wenn Sie jetzt mal einen Überblick machen: Was hat Ihnen an der Beratung gefehlt und warum?

N.: Was an der Beratung gefehlt hat? - Weiß ich nicht. - Kann ich nicht sagen.

I.: Und das ganze Projekt: Hat das eigentlich sehr lange gedauert, bis etwas daraus geworden ist oder war das eh im Limit, wie Ihr Euch das vorgestellt habt? Und wenn ja, was war die Ursache?

N.: Nein, es hat gar nicht so extrem lange gedauert. Es ist nachher wirklich konkret geworden und dann ist es auch losgegangen; und relativ bald ist nachher etwas auf die Füße gestellt worden. Und wir sind auch nachher mit den Zielen, die wir uns gesetzt gehabt haben am Anfang; ziemlich klar, sind wir zu-rechtgekommen mit den Zeiträumen. Also da kann ich mich schon erinnern, daß die Beratung immer gut war. Daß der gesagt hat: Paßt auf, nehmt Euch nicht zuviel vor, aber steckt Euch konkrete Ziele! Und das ist recht gut gegangen. Ich kann mich erinnern, wir wollten im Sommer das erstmal zu Vermarkten anfangen und das ist sich genau ausgegangen - mit dem ganzen Umbau - das hat genau gepaßt. Ja und auch, daß, zum Beispiel mit dem ... (Investitionsgut, S. V.), daß wir das gleich anständig gemacht haben, ist sicher auch auf die Beratung zurückzuführen, daß wir keine halben Sachen gemacht haben, weil wir da irgendwo auch zum Sparen geneigt haben - nicht zuviel zu investieren ... und ... ja ... (2, 4)

In Int. 4. wird der Zusammenhang sehr klar dargestellt: Die Initiative für das Projekt ist von den Beratern ausgegangen, sie hatten bereits jede Menge Ideen, und die Beratung "moderiert" den Ideen-kristallisationsprozeß (Zusammenhang mit der Frage der Gesprächsführung - soziale Kompetenz):

I.: Jetzt muß ich Sie über den Anfang noch einmal fragen. Die Initiative, von wem ist die ausgegangen? Ist die von Ihnen ausgegangen oder ... und dann ist erst die ... (Beratungseinrichtung, S. V.) dazugekommen oder ist die ... war die von Anfang an dabei? Weil Sie gesagt haben, ja: Sie haben Schwierigkeiten gehabt mit der Vermarktung.

N.: Grundsätzlich ist es von uns ausgegangen. Wir haben mit dem Mann, das ist da zufällig der ... (Berater, S. V.) gewesen und zufällig aus angestellt gewesen in der (Beratungseinrichtung, S. V.) und mit dem haben wir eigentlich schon immer Kontakt gehabt, auch von der Jugend her ... Weil wir gesagt haben, was wir in die Richtung machen wollen; das heißt, es ist von uns aus gegangen. Es war dann auch eher, wie gesagt, eine Begleitung und nicht so sehr eine Beratung und das ... habe das eigentlich gut gefunden. Das heißt, er hat uns eher methodische Hilfen gegeben und sowas, was an fachspezifischen Dingen waren, an rechtlichen Sachen und nicht so sehr in irgendeine Richtung gedrängt. Das heißt, wir haben zwar in die Richtung unserer Gedanken etwas ...

I.: Also Sie haben gesagt: Wir wollen dort und dort hingehen und dieses und jenes machen, also an die und die Leute verkaufen und er hat dann praktisch nur rechtliche Sachen gemacht -

N.: ... und was halt so teilweise Es war so, es war uns nicht so klar, wie wir das machen wollen, zuerst. Das heißt, es war ... es sind verschiedene Möglichkeiten halt in Betracht gekommen. Angefangen von einem "ab Hof Verkauf", stärkeren oder auf der anderen Seite halt "Standlnstellen", so wie auf dem Marktplatz oder: Mir ist einmal in den Sinn gekommen so eine Art Würstlstand. Ja, das hat sich eigentlich durch die Treffen herauskristallisiert. Das heißt, es ist erst nach und nach klar geworden: Den Weg wollen wir versuchen zu gehen.

I.: Das heißt, auch mit Hilfe vom ... (Berater, S. V.).

N.: Ja. (4, 2-3)

Diese Rolle zeigt auch ganz klar die folgende Interviewstelle, wobei die fixe Ausgangsvorstellung als klare Zielvorgabe deutlich wird, nämlich nur biologische Produkte zu vermarkten. Auf der Seite der Projektmitarbeitenden liegen eine Reihe von Ideen vor. Das Interview 4 soll eingehender exzerpiert werden, da es zeigt, wie die Tätigkeit des Beraters im Sinne einer begleitenden und animierenden, aber nicht zu sehr selbst gestaltenden Beratung aufgenommen wird. Es sei festgehalten, daß dieses

Muster nur bei Beratenen auftritt, die zusätzlich zum ökonomischen Projektengagement auch ein soziales Projektengagement aufweisen:

I.: Also, Sie haben sich immer wieder getroffen; es ist eine Gruppenberatung gewesen.

N.: Ja, wir sind eben diese ... (Anzahl der ProjektmitarbeiterInnen, S. V.) im Endeffekt, ich weiß nicht, zuerst waren wir halt sechs oder was ... daß wir nur biologische Produkte vermarkten. Dann waren wir Vier, wir haben uns in monatlichen Abständen, ich glaube, bevor wir angefangen haben, ein Dreiviertel-Jahr vorher, so in die Richtung getroffen und haben uns immer, zuerst halt einmal gesammelt: Was käme in Frage, in welche Richtung wollen wir gehen. Und dann haben wir eine engere Wahl gemacht, bis wir auf dieses Projekt konkret gekommen sind und haben halt die einzelnen Schritte in die Wege geleitet. Das heißt wo ... wo halt sozusagen der Berater bei uns ... konkret eher das gemacht hat, wo er uns halt Hilfestellungen gegeben hat: Methodisch eben arbeiten, das heißt, daß wir in Form von Pinwänden gearbeitet haben. Und dann konkret festgehalten haben auf dem Papier, was sind die einzelnen Schritte, was sind die Ziele und so weiter. Und dann halt konkret aufgeteilt, wer macht was. Und da hat halt dann der Berater eher ... eher was halt das Rechtliche teilweise war oder Unterlagen, hat uns mit Unterlagen versorgt oder ja. (4, 4)

I.: Wie beurteilen Sie die Beratung oder welchen Eindruck haben sie? Hat auch etwas gefehlt in der Beratung? Oder: Hätte etwas anders sein können? Und warum?

N.: Mir ist es so dabei gegangen, daß ich so zufrieden war wie die Beratung war. Ich habe eher so das Andere, das Gegenteil, die Erfahrung gemacht, daß der Berater halt durch seine Erfahrung eher schon immer einen Schritt voraus ist von dem Ganzen. Und er dir schon immer etwas präsentiert, wo ich mir selbst noch gar nicht im Klaren bin, ob ich das will oder nicht, weil ich mich ja entscheiden muß, will ich das oder ... so zu sagen. Das ist eher so das Negative für mich an einem Berater. In dem Fall war es halt so, daß halt der Berater gleichzeitig auch angefangen hat mit der Beratertätigkeit. Das heißt, er hat sich genauso müssen, Schritt für Schritt, gewisse Dinge erarbeiten. Was jetzt zum Beispiel rechtliche Sachen anbelangt, weil er einfach in diesem Bereich auch nichts oder noch wenig zu tun gehabt hat. Und ja, in diesem Sinn war es für mich so positiv.

I.: Waren Sie da auch immer dabei, bei den Treffen?

Fr. N.: Meistens, ja.

I.: Und wie haben Sie das empfunden?

Fr. N.: Ja, also ich habe das eigentlich auch sehr positiv erlebt.

I.: ... eher die unterstützende Beratung als das ...

Fr. N.: Es war eher so unterstützend und ... ja es war sehr viel ... eigentlich ...

N.: Vor allem was es auch war; er war auch sehr konsequent. Das heißt, wenn er etwas verheißen hat, das ... und den und den Zeitpunkt schickt er uns die rechtlichen Sachen oder sonst etwas, dann war das fix, dann ist das auch gekommen zu diesem Zeitpunkt oder sonst etwas. Oder auch uns gegenüber, wenn das nächstmal geschaut worden ist: Was ist von den Dingen erledigt worden und wie ist das gelaufen und so weiter. Es war ja auch so, wie das Projekt dann schon gelaufen ist, oder wir machen das jetzt auch noch weiter, so einmal einen ganzen Tag Zeit genommen - so alljährlich einmal - wo wir uns einfach treffen und das alles intensiver austauschen; die Reflexion sozusagen machen. Da war das halt auch so, wie das erste halbe Jahr glaube ich, vorbei war, daß wir uns einmal intensiver zusammengesetzt haben und wo der ... (Berater, S. V.) schon vorbereitet gehabt hat, methodisch, wie man das jetzt reflektieren kann, wie das gegangen ist. Und da haben wir ja, drei Seiten oder länger, maschinengeschriebene Seiten, an Punkten aufgelistet, was positiv ist, was negativ ist. Und wo wir dann uns gewisse Dinge dann halt konkret vorgenommen haben.

Fr. N.: Er hat das nicht, er hat das einfach toll moderiert. Er hat uns da nicht einfach irgendetwas aufgesetzt, sondern geschaut, was von uns auch da ist. Weil selbst "zerstragelt" man sich sonst in einzelne Teile und er hat dann geschaut, daß das da alles ...

N.: Vor allem, wenn man das zuerst, die ganze Bandbreite, die da ist - angefangen vom Fachlichen bis zum Zwischenmenschlichen, was ja auch ... wo ja auch Probleme auftauchen - daß das einmal alles auf den Tisch kommt. Das man das einmal da hat und anschaut, wie man mit dem jetzt weitermachen soll. Es ist sicher von Vorteil gewesen, weil er in diesem Sinn, halt von der ... einfach vom Pädagogischen her ... er in der Jugendarbeit tätig war und auch im ... (Bildungseinrichtung, S. V.) Kurse begleitet hat ... und von dem her, in die Richtung einiges los gehabt hat. (4, 5-7)

I.: Und die Probleme; was haben Sie gemacht, um denen zu begegnen? Welche Überlegungen haben Sie angestellt? Was hat die Beratung da für eine Rolle gespielt, wenn da wirklich ein größeres Problem aufgetaucht ist? ... oder auch die mittleren, die kleinen Wie haben Sie das bereinigt? Zum Beispiel: das mit der Hygiene - kann ich mir vorstellen, daß das auch ein Problem ist: Wie sagt man das jetzt, dem anderen. Wie sind Sie da vorgegangen?

N.: Grundsätzlich ist von der Seite der Beratung einfach das Problem immer klar auf den Tisch gekommen. Das heißt, es war schon ... das war von vorne herein so, daß das ganz klar beim Namen genannt wird und dann auch klar ...

I.: Das war praktisch seine Rolle, auch!?

N.: Ja: daß das auch klar gesagt wird.

I.: Das heißt, irgendwer ist zu ihm gekommen und hat gesagt: " Ich glaube das und das haut noch nicht hin. " oder wie ist das ... hat er das selbst aufgegriffen?

N.: Nein, er hat das ... er hat im Grund ... der Berater gar nicht den Einblick gehabt. Das heißt, der Berater hat die Informationen immer von uns gehabt und das ist auch immer so abgelaufen ... wir haben auch jetzt noch - die ersten paar Jahre noch öfter, aber jetzt so alle eineinhalb Monate - so Treffen am Abend, wo wir ... (Anzahl der ProjektmitarbeiterInnen, S. V.) uns zusammensetzen und da bei den ersten ... war halt der Berater einfach dabei. Und ja, da ist das halt dann angesprochen worden, wo halt einfach dann eine Reflexion oft stattgefunden hat, sowohl: wie geht es, wo gibt es Schwierigkeiten und so weiter ... wo da halt dann auch angesprochen worden ist. (4, 10-11)

Auch die folgenden Auszüge aus Int. 3 zeigen einen Beratungsprozeß, in dem der Berater als "positiver Begleiter" des eigenen Suchens und Findens gesehen und erlebt wird (auch in Int. 14 als erwünschte Beratungseigenschaft ähnlich eindrucksvoll beschrieben wie in Int. 3). Die Interviewauszüge sind gleichzeitig ein Resümee von positiv erlebten Beratereigenschaften, wobei wieder festzustellen ist, daß dieses Resümee in ein Umfeld von Werthaltungen und Einstellungen eingebettet ist, die neben wirtschaftlichen Zielsetzungen auch soziale Projektwünsche begründen. Der Befragte in Int. 3 vergleicht die eigene positive Erfahrung mit der Beratung im analysierten Projekt im Sinne einer Unterstützung bei der Ideenfindung mit einer negativen Erfahrung, in der etwas angeregt, dann aber nicht weiterverfolgt wurde.

I.: Was war Ihrer Meinung nach das Wichtigste an der Beratung?

N.: An der Beratung war für mich das Wichtigste, die Förderung, einmal die Behördenwege, das zu machen; von der Förderung, daß man da Geld bekommt. Dann war sonst noch wichtig, die rechtliche Situation, also was muß man beachten, wenn wir selbst vermarkten. Daß wir da einen Berater gehabt haben. Daß wir das nicht selbst haben müssen ... die ganzen Paragraphen und ... und ... durchlesen. Das war für uns auch wichtig. Wichtig war, bei dem gruppenspezifischen Prozeß, daß das kontrolliert worden ist vom Berater, daß man sagt ... von der Gesprächsführung her, wenn jemand eine Gesprächsführung gemacht hat ... mit der Beratung ... wie ... beisammengewesen sind, da war das fast eine Hilfestellung, daß wir nicht selbst noch haben auf die Punkte schauen müssen, also mit der Zeit oder ... daß wir abkommen von dem ... also, die Gesprächsführung war eine Hilfestellung. Und eine Hilfestellung war auch, wenn etwas telefonisch zu erledigen war, was wir nicht gerne getan haben, dann haben wir den Berater fragen können, ob er das macht. Also nicht nur ... also Arbeiten, die wir selbst nicht gerne ge-

tan haben ... also wollten wir ein Prospekt machen für die Werbung ... daß wir gesagt haben: Ja, vielleicht könnte die Beratung das weitergeben oder jemanden suchen. Noch wichtig ist, daß wir nicht abhängig sind von der Beratung, also, daß sich der Berater rechtzeitig zurückzieht, daß wir nicht abhängig sind ... ohne den geht nichts oder ohne den sind wir hilflos. Daß er wirklich nur ein Stück begleitet und dann so, wieder aufhört mit der Begleitung. Das ist wichtig auch, ganz wichtig bei der Beratung. Bei der Beratung - ja - ist auch wichtig, daß es eine Person ist, die auch Kontakt zu anderen Organisationen hat oder zu anderen Institutionen. Einfach, daß Derjenige weiß, was läuft auf dem Sektor und was da die anderen ... was da die anderen nicht ... und daß er Leute von anderen Organisationen kennt, daß man nicht isoliert ist, mit dem was man macht. Ja, was fällt mir noch ein was wichtig ist an der Beratung - ja: Er muß eine Freude haben mit dem ... daß man nicht sagt: "Machen wir ... wenn der dabei ist, dann wird ... nicht lustig.". Man muß auch selbst merken, also er muß so ein Gespür haben im Umgang mit Leuten, daß man sagt: "Ja, wenn der da ist, dann ist es auch lustig arbeiten.". Das ist auch ein wichtiger Punkt. Verlässlichkeit! Das ... das ist ... der ... (Berater, S. V.), der war da wirklich - wenn er etwas gesagt hat, dann hat er das auch getan. Also, wo er sich abgegrenzt hat; das möchte er nicht tun, dann hat er es nicht getan. Es war ein Verlaß drauf ... kennen andere Berater auch, die gesagt haben: "Ah, von der ... (Beratungseinrichtung, S. V.) ... wo sie uns einmal Marketing gesagt haben und Fragebogen und das ... und dann ..." und letztlich dann so wenig eingehalten hat von dem, was er vorher versprochen hat. Also Unverlässlichkeit; und viel versprochen und nicht eingehalten, das war ... ja, das kannst du vergessen dann ... du investierst deine Zeit, daß man zusammensitzt und sich Gedanken macht und letztlich kommt dann nichts heraus. Also wirklich, daß, was er sagt, daß das auch durchgehalten wird, vom Berater. (3, 18-19)

I.: Hat Ihnen an der Beratung etwas gefehlt?

N.: Nein. Das war gut. Also das war ... war sehr verlässlich, die Person, die uns beraten hat. Das war ... da waren wir gut zufrieden. (3, 5)

In Int. 3 wird der Erfolg der Beratung insgesamt im Sinne der bereits zitierten Interviewstellen, insbesondere was die Verlässlichkeit des Beraters betrifft, aber auch im Rahmen des folgenden Interviewauszuges den Eigenschaften der Beraterpersönlichkeit zugeschrieben.

I.: Jetzt einmal insgesamt betrachtet: Hat Ihnen, von den Problemen her betrachtet und von dem Ganzen, was Sie da erlebt haben, an der Beratung irgendetwas gefehlt?

N.: Eigentlich ... nein, nein. Es war in Ordnung, die Beratung. Es war ... zuerst war der (Berater, S. V.), der ist eher so stärker juristisch oder so gewesen, und dann war der ... (Berater, S. V.), und der einfach ..., der hat das viel umfangreicher und vielseitiger gesehen. Und das war hundertprozentig in Ordnung.

I.: Und ist es auch an der Person vom Berater und am Können gelegen und nicht jetzt ... die Beratung selbst ...

N.: Ja, ist an der Person ... sehr stark an der Person, ja, ... gelegen. (3, 11-12)

Im Gegensatz zu den bisher zum Kapitel dargestellten Interviewstellen wird, wenn sozusagen die Projektteilnehmenden selbst keine Ideen konkretisieren können, diese Leistung von der Beratung geschätzt; dies zeigt Int. 18 mit einer Feststellung zu einer Projektidee von der Beratung für eine-Vermarktungsschiene. Gleichzeitig ist die Interviewstelle wieder ein Beispiel für den bereits weiter oben diskutierten Zusammenhang, wie ein Projekterfolg, wenn er auch durch Eigeninitiative oder Initiative der Geschäftsführung entstanden ist, auf die Bewertung der Beratung positiv zurückwirkt. Hier wurde bewußt eine andere Formulierung gewählt als jene der "fehlenden Transparenz" (siehe weiter oben), um die Rolle des Projekterfolges in der Beratungsbewertung herauszustreichen.

I.: Aber das Projekt ist praktisch vom Berater gekommen oder von der Beraterin!?

*N.: Ja, schon. Ja, und war aber den Bauern nur allzu recht, weil - wie soll ich sagen - normalerweise ...
Fr. N.: Der Bedarf war schon übergroß da, so gesehen, von den Bauern aus. Aber ob sie wirklich die Idee gehabt hätten, glaube ich nicht. Aber die Notwendigkeit war ja so da, weil es sind doch relativ geringe Mengen, die an die ... (Vermarktungsschiene, S. V.) gehen. Aber, ich glaube, es war schon der ... (Geschäftsführung, S. V.) ihre Idee. (18, 7-8)*

Der bisherigen Beschreibung positive Bewertungen der Beratung beim Ideenkristallisationsprozeß können jene Interviews gegenübergestellt werden, in denen beschrieben wird, wie durch die Beratung Ideen auf den Tisch gelegt werden und Möglichkeiten aufgezeigt werden, die dann nicht realisiert werden oder nicht realisierbar sind ("Illusionen geweckt" - Int. 13) (Int. 2, 8, 9,10, 11, 12, 13, 14, 15, 28). Ein Beispiel dafür ist Interview 2, es wird allerdings auf die fehlende Beratungsleistung nicht emotional-wertend reagiert. Dies mag vor allem daran liegen, daß die Beratung in Interview 2 insgesamt sehr positiv bewertet wird.

I.: Und so gesehen hat es gar keine Kritik an der Beratung gegeben oder haben Sie sich nicht einmal gedacht: Naja, aber ... !?

N.: Naja, wir haben nachher, das war ein bißchen später, haben wir - noch einmal so eine Umfrage gemacht, auf die Beratung, auf die ... (Beratungseinrichtung, S. V.) hin. Und zwar ist es da gegangen um die ... da haben wir so einen Fragebogen ... den haben wir von den Kunden ausfüllen lassen ... den wir von der Beratungseinrichtung (S. V.) zur Verfügung gestellt gekriegt haben ... und sie haben gesagt, sie werten das nachher aus ... aber da sind sie nie dazu gekommen oder was ... da sind sie einfach nachlässig gewesen, ein bißchen. Ich kann aber nicht mehr genau sagen, um was es in dem Fragebogen überhaupt gegangen ist; wieder einmal um die ...

I.: Und da hätten sie den Fragebogen auswerten sollen und das war ...

N.: Ja, genau. Wir haben ihn im Bus ... beim Vermarkten, den Hausfrauen oder den Kundschaften mitgegeben und wieder eingesammelt und dann ... die ... (Beratungseinrichtung, S. V.) hat gesagt, sie wertet das aus, da wird ein Ergebnis daraus; dann ist aber nie mehr was gekommen. Warum nicht, das weiß ich nicht. (2, 7-8)

Weitere Beispiele so erlebter Beratungselemente sind Int. 9 und 10:

I.: Hat Ihnen an der Beratung etwas gefehlt; was sie machen hätten sollen Ihrer Meinung nach?

N.: Fehlen tut immer etwas.- Es ist dann sehr oft ... bei der Beratung sind so viele Ideen aufgetaucht, die dann im Endeffekt nicht zu verwirklichen waren. Also, irgendwo ist es sicher gut, sonst kriegt man das wahrscheinlich überhaupt nicht hin, weil irgendwo muß man immer Abstriche machen. Nur bei der ... (Vermarktungsschiene, S. V.), da ist es ausgeschickt worden schon das Ganze; mit jedem Detail und es ist dann vieles nicht so gekommen, wie es da drauf war. Und das war dann schon beim Konsumenten und ... es sind sicher Erwartungen geweckt worden, die dann nicht haben erfüllt werden können; zumindest kurzfristig. 10,3)

I.: Und wenn man das Ganze insgesamt betrachtet, das Projekt: Was hat Ihnen da an der Beratung gefehlt?

N.: Die Beratung war zu unrealistisch. Und sie war dafür viel zu teuer. ... Gerade auch mit dem Letzten was ... die ganze Studie zur ... (Vermarktungsschiene, S. V.), die so angegangen worden ist, eben mit

(Marketingmaßnahme, S. V.) und Sachen, die momentan unrealistisch sind ... und auch von der Finanzierung her. Oder ein anderes Beispiel aus der ... (Vermarktungsschiene, S. V.), wo man versucht hat, Kunden, einfach aufgrund des Papieres, das man erstellt hat, wo sehr viele Unklarheiten drinnen waren, Kunden bereits zum Bereitstellen von Geld zu bewegen - das ist unmöglich, also das ist einfach nicht ... das läßt sich am Papier niederschreiben, aber in der Umsetzung ist das total gescheitert. (9, 7-8)

Im Interviewprotokoll 9 wird also kritisiert, daß die Beratung im Marketing unrealistische Ideen verfolgt hätte. Die grundlegende Idee zur betreffenden Vermarktungsschiene wird allerdings geschätzt:

I.: Das Konzept zu erstellen, für die ... (Vermarktungsschiene, S. V.), ist die Idee von ihm selbst (dem Berater, S. V.) gekommen?

N.: Die Idee ist von ihm gekommen; die Idee ist auch gut! Also, es gibt ja solche Modelle, sowohl im Inland wie auch im Ausland, also, die funktionieren. Ich kenne nur ein deutsches, ein bißchen, das aber ein Bauer selbst macht, also ohne Organisation. Und das funktioniert, das ist sein Vermarktungsweg.

In Int. 12 wird die fehlende Konkretisierung und Realisierung von Ideen ganz allgemein als Beratungsproblem gesehen, aber auch im konkreten Projekt so erlebt; das Problem wird angesprochen und der Diskussionsprozeß schließlich als positiv erlebt:

I.: Hat da der Berater eine Rolle gespielt in diesem ganze Prozeß: Probleme, Problemdiskussion, Problemlösung? Oder ist das nur eine Sache gewesen zwischen Ihnen und dem Geschäftsführer?

N.: Naja, ich würde schon sagen, es sind immer wieder Anstöße gekommen - wir haben gemeinsam auch im Vorstand, weil wir als Verein strukturiert waren, die Lage beurteilt, die Wirtschaftlichkeit angeschaut und versucht, vorauszuschauen. Es sind dann schon Impulse gekommen von Umfragen bis Ideen, wie man das Ganze verbessern könnte, rationalisieren könnte.

I.: ... Impulse sind gekommen von den Mitgliedern oder von der Beratung ...

N.: Nein, von der Beratung auch. Nur war es ... das große Problem ist bei der Beratung immer, daß es eigentlich Ideen oder Impulse dann gibt, die man verflixt schwer umsetzen kann. Wenn der Berater das selbst machen müßte, was er da sagt, dann würde er erst richtig ins Schwitzen kommen. Das ist eigentlich das Kernproblem an der ganzen Beratung.

I.: Also die Beratung ist nicht realitätsnahe ... also, zu Verwirklichen ...?

N.: Ja, es ist wesentlich leichter, ein Konzept zu erstellen, durchzudenken, auf das Papier zu bringen, als dann das Papier zu nehmen, in den Kopf zu übertragen und es umzusetzen.

I.: Ja, klar. Und haben Sie ihn daraufhin angesprochen, daß das eigentlich in der Realität fast nicht machbar ist oder wie hat sich das dann entwickelt?

N.: Na, wir haben laufend Diskussionen gehabt und es hat eigentlich - ja, ab und zu hat es Kontroversen gegeben, harte Diskussionen; und es war schon ein gutes, wie soll ich sagen, ja, miteinander Streiten, im positiven Sinn. So gesehen, war es schon etwas, was nicht schlecht war, muß ich schon sagen. (12, 5)

4.2.4 Auswirkungen der Projekte auf die Familienstruktur und die Rolle der Beratung

Die Aufgabenstellung der dem Diskussionspapier zugrunde liegenden Forschungsarbeit war es, die Beratungsleistung bei ausgewählten Gemeinschaftsprojekten in der Landwirtschaft zu evaluieren.

Die Analyse der sozialen Verhältnisse am Betrieb war in diesem Zusammenhang nur insofern Forschungsziel, als es darum ging, diesbezügliche Veränderungen durch das Projekt zu erfassen, falls diese durch die befragten Bäuerinnen und Bauern mit dem Projekt als dessen Folge(n) in Verbindung gebracht wurden. Schließlich war in einem solchen Fall zu erheben, ob und wie durch die Beratung diese Veränderungen bzw. Probleme aufgegriffen oder thematisiert wurden. Lediglich eine Frage der Befragung zielte demnach direkt auf die Veränderung sozialer Verhältnisse am Betrieb ab: "Was hat sich durch das Projekt in der Familie verändert, hat es Probleme gegeben?"

Mit Ausnahme von Int. 14, in dem der Bauer die Diskussionen mit seiner Frau beschreibt und Int. 13, in dem die Projektteilnahme als eine Ursache größerer familiärer Probleme gesehen wird, finden sich auf die Frage, ob sich in der Familie durch das Projekt etwas geändert hat, lediglich 5 Aussagen in die Richtung, daß sich der Gesamtarbeitseinsatz durch das Projekt erhöht hat (Int. 3, 13, 24, 27, 28). Änderungen in der Familie werden in keinem der analysierten Interviews irgendwie mit der Beratung in Verbindung gebracht.

In Int. 13 bringt der sehr kritische und sehr innovative Bauer die mit sehr viel Arbeitsaufwand verbundenen Umstellungen auf seinem Betrieb mit seiner problematischen persönlichen Situation in Verbindung. Wie aus der Interviewstelle hervorgeht, besteht die große Arbeitsbelastung vor allem in über den Projektumfang hinausgehende Initiativen des Befragten; die kritische familiäre Situation ist nicht nur auf das Projekt zurückzuführen, das mit "als auslösender Faktor" gesehen wird:

I.: Hat sich für Sie durch das Projekt "... (Projektbezeichnung, S. V.) in der Familie etwas geändert?

N.: Ja, insofern, daß die Sache sehr streßig geworden ist durch die Produktausweitung und die Familie eigentlich davongelaufen ist. Es ist niemand mehr da, ja. Ich bin übriggeblieben.

I.: Das ist schon ein großer ...

N.: Ja. Weil man heute ja mit dieser Greißlerei ja nicht rationell arbeiten kann. Es wird fünfmal in der Woche abgeholt für die "... (Vermarktungsschiene im Rahmen des Projektes, S. V.) und dreimal für die ... (zweite Vermarktungsschiene im Rahmen des Projektes, S. V.) und jedesmal ist es nur ein "Fuzzelwerk".

I.: Und haben Sie das einfach in Kauf genommen, daß die Familie da aussteigt und Sie dabei bleiben oder hat es einmal die Diskussion gegeben in der Familie - ohne da jetzt zuviel über die Privatsphäre zu erfahren - hat es auch die Diskussion gegeben: Sie steigen aus aus der "... (Projektbezeichnung, S. V.) um damit die Familie ...

N.: Nein, das war nur mit ein auslösender Faktor.

I.: Aber - Sie haben auch erzählt, daß Sie sehr skeptisch waren, daß das zu aufwendig ist - warum sind Sie trotzdem noch dabei?

N.: Naja, weil ich ein Narr bin, nicht. Auf deutsch gesagt. (13, 6)

I.: Was hat sich in Ihrer Familie verändert; hat es Probleme gegeben seit Sie jetzt da dabei sind?

N.: Ja, sicher ... also meine Frau hat mir gesagt, es ist schade um das Geld und um die Zeit, was ich da ... verfahren sind, also es ist viel Zeit drauf ...

I.: Ist sie auch dabei?

N.: Nein, also Teilhaber bin ich alleine. Aber ...

I.: Also sie war nicht eingebunden in dem ganzen Diskussionsprozeß.

N.: Nein, das können wir gar nicht, weil man zu zweit ja nicht weg kann, das ist ...

I.: Aber daheim haben Sie die Probleme besprochen!?

N.: Ja, da war sie eher ... sie ist sowieso skeptischer als ich; ich bin eher positiv eingestellt gegenüber allem ...

I.: Von Anfang an war sie skeptisch!?

N.: Ja, von Anfang an will ich nicht sagen, aber wie wir gesagt haben, wie es dann läuft ... Leute stehen ihr sowieso nicht zu Gesicht und ja ... (14, 7-8)

Die Antworten auf die erwähnte und andere Fragen zeigen weiter, daß im Rahmen der gestellten Interviews die Bäuerinnen ihre Situation oder deren Veränderung nur in ganz wenigen Fällen mit dem Projekt in Verbindung bringen. Da den Befragten beim Interview durch die Fragestellungen bewußt war, daß es sich bei der Arbeit um eine Analyse der Beratung handelt, zeigt dies allerdings auch, daß sich die Beratung aus diesen Bereichen "herausgehalten" hat¹⁶. Wäre dies nicht der Fall, hätten die Interviewten hier sicher mehr Situationsbeschreibungen aktualisiert. Obwohl die Interviews, was die Aufteilung auf befragte Bäuerinnen und Bauern betrifft (8 Bauern, 7 Bäuerinnen, 10 gemischte Interviews), recht ausgewogen sind, wurde von den interviewten Bäuerinnen von sich aus die Frage, wie weit Frauen bei den Projekten eingebunden sind und zwar nicht nur als Ausführende der Arbeitsleistung, sondern auch in Planungs- und Entscheidungsprozesse, kaum angesprochen.

Diesbezügliche Forschungsarbeiten sind dringend notwendig, um über die tatsächlichen sozialen Verwirklichungsbedingungen (ökonomisch) innovativer Ansätze Erkenntnisse zu erarbeiten: Sind diese ökonomisch innovativen Ansätze auch sozial innovativ? Welche Veränderungen gibt es in den Familien, im Geschlechterverhältnis? Leider ließ die Projektsituation wegen des Arbeitsumfanges es nicht zu, die Projektfragestellungen zusätzlich in diese Richtung zu entwickeln. Die Fragen, die sich diesbezüglich als Forschungshypothesen für die analysierten Projekte aufstellen ließen, sind mit der vorliegenden Arbeit und den folgenden Ausführungen auf keinen Fall beantwortet. Aus der Projektarbeit geht zumindest der Eindruck hervor, daß die Bäuerinnen in der Initiierungs- und Entscheidungsphase des Projektes eine tragende, wenn nicht überhaupt bestimmende Rolle spielten. Dies könnte eine der systematischen Fragestellungen in einem möglichen Forschungsprojekt sein, das die Rolle der Frauen in den Projekten thematisiert.

Weitere Zielstellungen ergeben sich aus der Frage, wie und wie weit die Projekte die Stellung der Frau verändern. Dazu lassen sich einige Thesen aufstellen, welche die tatsächliche Lage und Bewußtseinsebenen der Bäuerinnen betreffen und zwar in die Richtung einer Verschlechterung oder Verbesserung ihrer Lage, jeweils mit der Frage, wie bewußt diese Änderungsprozesse durch das Projekt

¹⁶ Dieses "Heraushalten" wird hier keiner Wertung unterzogen; der Begriff stellt Zuweisung einer negativen Beratungsleistung an die Beratung dar. Erst ein explizites Beratungsziel bzw. ein explizites Forschungsziel würde die Beratung hier einer Beurteilung zugänglich machen.

dann subjektiv nachvollzogen und bewertet werden. Die folgenden beiden Thesen sind lediglich als Einstieg und Eckpunkte eines möglichen Feldes von Fragestellungen zu betrachten.

1. Die Stellung der Frau hat sich nicht verbessert; sie hat durch die typischen Aktivitäten der Innovation (Weiterverarbeitung, Direktvermarktung) lediglich mehr Arbeit. Auch in der Aufteilung der Hausarbeit hat sich nichts verändert.

2. Es gibt zwar Mehrarbeit, aber durch die hohe Qualität dieser Mehrarbeit (Kundenkontakt, direkte Erlöse an den Betrieb) hat sich der Status der Frau am Betrieb verbessert. Die Stellung der Bäuerin hat sich im betrieblichen Dispositionsbereich verbessert; im bäuerlichen Haushalt bzw. in der Familie haben die Veränderungen zu einer gleichmäßigeren Rollenaufteilung geführt.

In einem entsprechenden Forschungsprojekt wären diese Thesen zumindest danach weiter zu differenzieren, ob sich die Bäuerinnen von der Projektarbeit herrührende und ihre persönliche Situation betreffende Veränderungen bewußt machen oder nicht, bzw. - die aktive Wahrnehmung der Veränderungen vorausgesetzt - ob und wie weit eine Problematisierungs- und Konfliktbereitschaft besteht.

Die Stellung dieses Kapitels im vorliegenden Diskussionspapier reflektiert auch keine etwaige Wertung der Bedeutung der hier skizzierten Forschungsfrage. Im Gegenteil, zur Erfassung der Veränderung der Situation der Bäuerinnen bzw. in den Geschlechterverhältnissen ist eine eigens entwickelte Befragung Voraussetzung. Lediglich als Nebenbemerkung sei festgehalten, daß sich dazu eine ähnlich verstehensstrukturierte Methodologie wie die hier verwendete eignen würde, da sich neben rationalen auch emotionale Bewertungs- und Beurteilungsprozesse systematisch nachvollziehen lassen. Aus den angeführten Zusammenhängen dürfte klar hervorgegangen sein, daß dieses Kapitel keinen systematische Erklärungsanspruch in sich trägt; trotzdem wäre es schade, die wenigen von den befragten Bäuerinnen gekommenen Aussagen zum Projekteinfluß auf ihre persönliche Situation nicht darzustellen. In diesem Kontext sind nun die folgenden Aussagen zu sehen.

In den Interviews 3 und 4 greifen die Frauen die Frage der Mitgestaltung und Mitentscheidung im Projekt auf:

I.: Und wie sehen Sie das? Finden Sie das wichtig, daß die Frauen, die mitarbeiten auch beteiligt sind und in der Beratung teilnehmen?

Fr. N.: Ja - es wäre sicher auch wichtig, aber ich denke einfach, mir wäre es einfach auch zu viel. Weil mit den Kindern und eben Haushalt und eben die Arbeit draußen ... also das wäre ... also ich habe, ich bin auch nicht der Typ, der so am Abend noch weiß Gott wie gerne noch zu Veranstaltungen geht und dann ... ich meine, ich gehe auch selten mit, wenn ... sie kommen ja alle Monate einmal zusammen, am Abend, und ich gehe da selten mit, weil mich einfach das ... zu viel ist und ja, im Grunde ... interessiert möchte ich nicht sagen, aber ich vertraue einfach, daß er das für sein, für sich macht und ja, daß das das Richtige ist, was sie beschließen. Und wenn es mir zu viel ist, was sie über mich hinaus beschließen, wehre ich mich einfach dagegen ... was weiß ich, was Arbeit anbelangt oder so. (3, 7-9)

I.: Jetzt, der eine Punkt - wir haben jetzt eh schon sehr viel über die Beratung gesprochen, aber quasi als Resümee die Frage: Was hat Ihnen an der Beratung gefehlt? ... ganz konkret jetzt ... insgesamt betrachtet.

Fr. N.: Ja, das ist vielleicht ein anderes Problem, aber mir persönlich hat zum Beispiel gefehlt, daß ich, ja, als Mitarbeiterin beziehungsweise als Frau in dem ganzen Betrieb - zuwenig angesprochen worden ist. Nachdem es halt alle Männer sind, ja. Das heißt, ich habe mich um meinen Teil immer wehren müssen. (4, 15)

In den Interviews 27 und 29 beschreiben die Bäuerinnen einen sehr positiven persönlichen Effekt im Sinne einer Stärkung des Selbstwertgefühls:

I.: Jetzt als abschließendes Resümee: Was hat Ihnen das Ganze persönlich gebracht, bei so etwas mitzuarbeiten, bei dem Projekt? Oder was bringt es, bei so etwas mitzutun?

Fr. N.: Für mich ganz persönlich war es einfach, also, ich meine, ich wäre umgekommen daheim, nur mit den Kindern und Haushalt. Ich hätte das einfach nicht ausgehalten.

I.: Willkommene ...

Fr. N.: Willkommene Abwechslung und noch dazu ein schönes Taschengeld, wo ich ... ich meine, ich habe kein Karrenzgeld gekriegt, weil ich ... immer meine Ferialjobs gehabt habe. Es war wirklich ... es ist ein schönes Taschengeld für mich. Und es macht mir eben auch Spaß, mit Leuten zusammen zu kommen, auf den Markt zu fahren, die Leute beliefern und die - meistens - positiven Rückmeldungen hören. Nein, es ist einfach für mich eine persönliche Bereicherung, das Ganze. Den wirtschaftlichen Aspekt darf man auch nicht ganz vernachlässigen, weil nur rein aus Liebhaberei würde ich es auch nicht tun. (29, 14)

I.: Was hat Ihnen das Ganze persönlich gebracht? Sie haben eh schon ein bißchen Etwas darüber erzählt.

Fr. N.: Ja, mir hat das eigentlich - erstens, daß ich ein bißchen ein Selbstwertgefühl auch ... daß man wirklich so auch noch etwas leisten kann in der Landwirtschaft, also mit geringen Einsatzmitteln; und dann die Freude, einfach das mit den Pflanzen und es ist ganz schön, wenn du hinausgehst auf den Markt und die Kunden kommen und kaufen dir da etwas ab ... macht dich eigentlich schon ... wenn sie immer wieder fragen um das und das Produkt, weißt du schon, daß du irgendwo auf der richtigen Linie bist. Eigentlich - ein Selbstwertgefühl und ein Hilfe im Finanziellen ist es außerdem, daß man ein bißchen eine Selbständigkeit noch hat und nicht warten muß, ja, das bringt er heim, das Geld verdient er oder du mußt warten bis die Kinderbeihilfe kommt, weil die Kinder Schuhe brauchen oder was. Ich meine, es müßte ohne dem ... (Produkt, S. V.) auch vielleicht irgendwie gehen, aber es ist schon ... - am Markt, am Anfang hat einer vom Marktden Verkauf gemacht und das war gefördert, da hat die ... (Beratungseinrichtung, S. V.) gesagt, naja, während der Aufbauphase zahlen sie dazu, daß er in der Stunde für das Stehen hundert Schillinge hat. Und dann war das aber so: solange er dort gestanden ist, ist der ... (Produkt, S. V.) nicht gegangen, der hat keine Beziehung gehabt, zum ... (Produkt, S. V.)! Der hat nicht gewußt wie er hergerichtet wird, ob da Vorschriften sind beim Mischen oder irgendetwas, der hat das nicht gewußt. Sein Produkt war es nicht, der hat sich auch nicht hineingesteigert! Und dann habe ich eben angefangen, mich selbst hinzustellen ... und Kostproben mitgenommen und so, daß man eben auch ein bißchen auf die Art ... (Produkt, S. V.) ... hineingekommen ist. Ist ganz schön anstengend gewesen manchmal, aber dann ... die Leute sind schon wiedergekommen. (27, 11)

4.3 Produktionsberatung und Exkursionen

In 7 Interviews wurde die Produktionsberatung (vor allem: Anbauberatung und Pflanzenbau, auch: Verarbeitungsberatung) sehr geschätzt (22, 23, 24, 26, 27, 28-anfängliches Fehlen in 28 bedauert-). Dies hängt direkt mit Anbau- und Produktionsproblemen zusammen, das heißt die Einstellungen und Wertungen zur Produktionsberatung treten auch gehäuft nach Projekten auf. In einem Projekt, in dem das Produkt bei den Befragten mit einigen Prozeßinnovationen verbunden war, wobei auch immer wieder Pflanzenkrankheiten auftraten, wurde die Produktionsberatung geschätzt bzw. ge-

wünscht. In diesem Projekt ist die Produktionsberatung auch ein ständiges erfolgreiches Beratungselement:

I.: Und die Gruppe hat sich da immer regelmäßig getroffen ...

Fr. N.: Ja, da trifft man sich immer alle paar Monate. Eigentlich jetzt ist es, glaube ich, ungefähr viermal im Jahr, daß wir uns treffen. Oder wenn irgendein Problem ist, dann kannst du nach ... (Ort und Einrichtung, S. V.) anrufen oder sonst den ... (Berater, S. V.) und dich da erkundigen, was du machen kannst. Ab und zu tauchen Krankheiten auf, wo man nicht weiß, was man machen soll. Aber ich habe herausgefunden, in der Zwischenzeit: Das beste ist Abschneiden und frisch anwachsen, dann. Da kann dir eigentlich fast niemand helfen. Weil die können auch nicht Wunder wirken, wenn irgendetwas ... aber wenn man irgendein Problem hat, von der Pflanze her, daß man da nicht klarkommt oder wie man das machen soll, sind sie schon beratend ... ganz gut. (27, 2)

In einem Projekt, in dem bereits alle ProjektteilnehmerInnen auf biologischen Landbau (erfolgreich) umgestellt waren, trat der Wunsch nach Produktionsberatung nicht häufig auf; das Fehlen der Produktionsberatung wird hier nur in wenigen Interviews bedauert (8, 9, 10, 11). Gerade hier zeigt sich ein Nachteil - von der Produktvielfalt her - vielgestaltig strukturierter Projekte, die freilich das Angebot breit halten sollen und können.

I.: In der Art, wie das vorgebracht worden ist - ich weiß nicht, das war wahrscheinlich eine Gruppendiskussion und die Berater haben vielleicht Vorschläge gemacht oder Ihre Vorschläge aufgegriffen - hat Ihnen da irgendetwas gefehlt, in diesem Diskussionsprozeß mit der Beratung?

N.: Naja, es wären sicher teilweise Einzelberatungen günstig gewesen. Weil, wir sind sicher eine Gruppe wo jeder etwas anderes macht. Und im Obstbereich sind wir überhaupt nur zu Zweit oder zu Dritt; ja, zu Zweit eigentlich, die mehr machen. Und da ist eigentlich speziell nichts gemacht worden.

I.: Meinen Sie damit, daß man besser hätte eingehen müssen auf die Situation von einzelnen Bauern? ... wie der dasteht, was der produziert, damit es besser eingebunden wird oder ...

N.: Ja, es ist mehr, daß die - spezielle Beratung ist überhaupt nicht gegeben, eigentlich. So ... nehmen wir konkret zum Beispiel: Die ganze Verarbeitung zu Saft oder zu Nektar, Marmeladen und so weiter.

I.: ... die fachliche Beratung. Die hat Ihnen gefehlt in dem Projekt.

N.: Ja, die fachliche Beratung. Die fehlt sicher. Die kann man auch schwer irgendwo anders kriegen. Da ist auch vom ... (Verband einer Richtung des Biologischen Landbaus, S. V.) kaum etwas Spezielles. 10, 3-4)

I.: Gibt es sonst noch einen anderen Punkt von der Beratung her, was gefehlt hat oder was falsch war?

N.: Sonst eigentlich nicht, nein, ich meine, sonst kann man eh nichts sagen. Nur der Bauer selbst hat eigentlich eh keine Beratung; gehen tut es ja nur um den Verein, immer. (11, 4)

Bei einem Projekt mit sehr innovativen ProjektteilnehmerInnen bei starker Produkt- und Prozeßinnovation im Rahmen des Projektes holte man sich die Produktionsberatung überwiegend selbst; die Rolle der Beratung wurde weniger in dieser Aufgabe gesehen.

Es zeigt sich auch hier, daß Projektart nach Art und Ausmaß der herausgeforderten Neuerungen sowie Engagement und Persönlichkeit der ProjektteilnehmerInnen die Anforderungen an die Beratung weitgehend strukturieren.

Zur Projektstruktur ist festzustellen, daß Exkursionen sehr geschätzt werden und zwar vor allem solche, die produktionstechnische Erfahrung bieten, und zeigen, wie andere die Direktvermarktung organisieren. Exkursionen stellen so auch eine Ermutigung zu eigenen Aktivitäten dar (Int. 1, 2, 3, 12, 15,18, 22, 24):

I.: Das heißt, es war wichtig, daß Sie so etwas auch gesehen haben - welchen Eindruck haben Sie daraus gewonnen; durch die Exkursionen?

N.: Ja, ah, den Eindruck haben wir gewonnen, daß es geht, daß ... also, von uns war der Unsicherheitsfaktor: Geht es so wie in den Vorstellungen? Können wir wo was verkaufen? Kommt das Geld wieder herein, das wir investieren? Und dadurch, daß wir den anderen gesehen haben, daß andere Bauern das auch machen, sind wir sicherer geworden, daß es gehen wird. Und wir haben auch Fehlerquellen ausschalten können - also, ein bißchen vermeiden können. Gerade bei den Investitionen, daß wir gesagt haben: Wir brauchen diese Maschine oder der Raum gehört so eingerichtet oder gebaut. Ja, oder zum Beispiel beim ... (Produkt-)verarbeiten, daß es gut ist, wenn man einen Fachmann dabei hat, daß man am Anfang ... ein ... (Berufsbezeichnung, S. V.) hat uns angelernt oder geholfen. Also, es waren so Tips und Ratschläge, die wir von anderen Vermarktungsgruppen dann schon gekriegt haben. Das war schon eine Hilfestellung. (3, 3-4)

I.: Haben Sie in dieser Planungsphase Excursionen gemacht oder irgendwie, ja, so Art, ja, eben auch Excursionen gemacht, um zu sehen, wie das laufen kann? Und war das wichtig für Sie, falls Sie welche gemacht haben!?

N.: Ja, wir waren einmal auch in der Schweiz, haben uns die AVG angeschaut, das ist so auf den Gemüsebereich bezogene Verschickstruktur, eigentlich, per Post teilweise und so ... die relativ groß sind, eigentlich. Dann haben wir kontaktiert worden mit Kobra, das ist so ein Fleischvermarktungsprojekt in Vorarlberg. Naja, und was sich so noch da im engeren Bereich ergeben hat ... Edelfhof draußen ist so ein Sache, wo man ein bißchen Vermarktung "abspitzen" kann, wenn man das so sagen kann.

I.: Was das wichtig für Sie, daß Sie solche Beispiele gesehen haben?

N.: Ja, zumindest war es eine Bestätigung dafür, daß sie möglich sind, daß sie machbar sind, daß man nicht so in das Nichts hinein projiziert und arbeitet, sondern daß man sagt, eigentlich müßte es gehen. (12, 2-3)

I.: War das für Sie wichtig, oder ist das für Sie wichtig, so Exkursionen zu machen und ...?

N.: Ja, nein, das ist gut gewesen und auch "klass". (18, 2)

I.: Und das (eine Exkursion, S. V.) hat Ihnen für die Gemeinschaft dann geholfen?

Fr. N.: Ja, sicher, man tut einmal gemeinsam etwas ...

N.: Das hat soviel gebracht ... daß es einen in Kopf ein bißchen hineingeht, daß eigentlich Gemeinschaft ... zusammenarbeiten mehr bringt, als wenn ein jeder einzeln in die Richtung geht. Weil die einzelne ... Richtung einfach von den Kosten her nicht tragbar ist. Und auch nicht, wie bei der Selbstvermarktung, daß Einer einfach selbst das gar nicht aufbringt, was er sollte ... letztenendes liefern. (15, 7)

I.: War das wichtig für Sie, die Exkursionen?

Fr. N.: Es war nicht schlecht; man sieht immer etwas. Wenn nicht vieles, aber etwas ist meistens dabei, was man brauchen kann. (22, 2)

I.: Hat es dabei auch Exkursionen gegeben, daß Sie sich etwas angeschaut haben?

N.: Ja! Wir waren ... das war in der ... (Versuchsanstalt, S. V.) beim Herrn ... (Name, S. V.). Und der ist eigentlich ... für uns, der hat uns sehr billig gute Anregungen gegeben. Und heute auch noch, wir kriegen von ihm die Pflanzen. Und er ist für Beratung - er steht immer zur Verfügung.

I.: Das heißt, Sie haben sich das mit der Gruppe angesehen und haben das auch gleich besprechen können, was es da für Probleme gibt, also, fachlich, vom Anbau her!?

N.: Ja. (24, 2)

5 Förderung und Beratung

Eine Auswertung der im Rahmen der Befragung zur Rolle der Förderung gestellten Fragen ist insofern schwierig, als in den Projekten jeweils ganz verschiedene Projektelemente öffentlich gefördert wurden, außerdem war die Projektförderung unterschiedlich hoch. Weiters ist das Förderungsbeußtsein bei den Befragten völlig unterschiedlich: Manche sehen in der öffentlichen Finanzierung der Beratung selbst eine Förderung, die sie mit dem Projekt in Verbindung bringen, andere wieder nicht. Es wird im folgenden aber versucht, die Aussagen der Befragten zur Förderung der Projekte, soweit wie möglich, sinnvoll zu gruppieren und zu strukturieren.

In Interviews mit ganz besonderem Projektengagement und starken motivationalen Komponenten wird die Beratung (siehe oben) einerseits sehr geschätzt, aber auch als Mitnahmeeffekt betrachtet. Ähnlich ist es bei der Förderung, es wird in diesen Interviews die öffentliche Projektförderung geschätzt; die starke Eigenmotivation führt die Beratenen aber auch zur Feststellung, das Projekt durchaus, wenn auch mit Verzögerungen oder mit geringerer Ausstattung an Investitionen realisiert worden wäre. An der Förderung wird vor allem die Unterstützung in der Anlaufphase des Projektes und an der Beratung wird in diesem Zusammenhang die Übernahme der Förderungsabwicklung geschätzt (1, 2, 3, 4):

I.: Ich glaube, Sie haben auch Förderungen bekommen für dieses Projekt; zumindest für die Investitionen. Stimmt das und hätten Sie das Ganze auch ohne Förderungen gemacht? Wie wäre sich das finanziell ausgegangen?

N.: ... ob wir es ohne Förderung gemacht hätten ... ja ... es waren grundsätzlich ... sind 20 Prozent gefördert worden ... ja, es ist ein schönes Geld gewesen ... es hat die, sagen wir so: Es hat die Entscheidung erleichtert, daß wir es gemacht haben. Weil es einfach auch ein Ansporn war: wenn es was gibt und wenn man es kriegt - wieso soll man auf das verzichten, wenn es möglich ist, nicht wahr.

I.: Wäre es möglich gewesen, wenn es gar nichts gegeben hätte? Was glauben Sie?

N.: ... das Projekt aufzubauen? Möglich gewesen wäre es schon. Man hätte halt müssen ...

I.: Sie hätten es gemacht?

N.: Ja! Aber nur wär es halt ... wahrscheinlich hätte es länger gebraucht oder Ja, da hätten wir einen Kredit aufnehmen müssen. Aber ich glaube, zustande gekommen wäre es auch; ja. (1, 11)

I.: War praktisch ... die Idee ist von den Bauern gekommen zuerst ...

N.: Die Idee ist schon von den Bauern gekommen. Die ... (Beratungseinrichtung, S. V.) ist ja erst später eingestiegen; nachher, wie das schon ziemlich konkret war. Die ... (Beratungseinrichtung, S. V.) hat nachher ... die Förderungen, die haben wir der ... (Beratungseinrichtung, S. V.) sicherlich auch zu verdanken. (2, 2)

I.: Wäre das ganze Projekt ohne Beratung auch erfolgreich geworden und was ist der Anteil der Beratung am Erfolg?

N.: Ich glaube, daß ohne Beratung sicher auch das Projekt zustande gekommen wäre. Ob es so - reibungslos gegangen wäre, das glaube ich nicht, es hätte, wahrscheinlich mehr Schwierigkeiten gegeben und ... ja, wir haben auch finanziell dadurch ... die Förderungen und so, das hätten wir sonst wahrscheinlich nie gekriegt. Weil ... wir haben ja das auch nicht richtig angegangen, daß wir zu dem Geld gekommen wären; das hat sicher auch geholfen. Ja ... ob es sonst anders gelaufen wäre, kann man jetzt schwer sagen. Aber das glaube ich nicht, daß es komplett gestorben wäre, das glaube ich nicht - also so ... soviel hätte ich uns auch zugetraut. (2, 9)

I.: Ja, gut. Was war Ihrer Meinung nach das Wichtigste an der Beratung? ... um wieder den Kreis zu schließen ...

N.: Es ... man soll es nicht sagen, aber das Finanzielle war wahrscheinlich das Beste. (2, 12-13)

I.: Und die Erwartungen an die Beratung; haben sich die für Sie erfüllt?

N.: Im Großen und Ganzen schon, ja. Teilweise sogar übertroffen, wenn man das Geld noch berücksichtigt - das Wichtigste, glaube ich! (2, 12-13)

I.: Es hat ja Förderungen gegeben, zumindest kleine Förderung. War das wesentlich für das Projekt, für die Durchführung oder hätten Sie es auch ohne Förderungen gemacht?

N.: Ohne die Förderung hätten wir ein bißchen mehr Angst gehabt. Ja, es war schon ein Vorteil, die Förderung. Also, die Hemmschwelle vom Finanziellen ist schon ein bißchen geringer dadurch. (3, 15)

I.: Gut. Haben Sie eine finanzielle Förderung am Anfang bekommen!? Wäre es eigentlich ohne Förderung auch gegangen oder ist das etwas unbedingt Notwendiges?

N.: Ja, geplant und durchgecheckt haben wir es ohne Förderung. Das heißt, für uns war das - wie wir es dann halt gekriegt haben, konkret das Geld; vom ... (öffentliche Förderung, S. V.) haben wir gekriegt, so eine Direktförderung -

Fr. N.: Das war zum Beispiel vom ... (Berater, S. V.).

N.: Ja, das war vom Berater her; der hat das initiiert, der hat gesagt, da gibt es was und da haben wir ... ich weiß nicht ... so achtzehn Prozent oder was gekriegt ... oder zwanzig, nicht ganz zwanzig hat es dann ausgemacht. Und ja, das war für uns eine schöne Draufgabe. Wo wir nicht ganz so ... obwohl es uns dann zugesagt war ... eigentlich gerechnet, fix eingeplant haben wir es nie gehabt. Das heißt, von uns her war eigentlich der Wille da, das zu machen; ob wir jetzt etwas kriegen oder nicht, das war dann zweitrangig ... wenn sie uns etwas geben wollen ... wir haben dadurch auch alles recht günstig gemacht. Das heißt, es waren nicht so hohe Investitionssummen, daß wir das nicht "erkrappelt" hätten. Das Einzige, was ... einhundertfünfzigtausend Schillinge ... aufgenommen ... aber sonst. Und das wäre nicht unbedingt ein Muß gewesen ... weil wir gesagt haben, okay, wenn wir das gemeinnützige Geld bekommen, dann nehmen wir es halt und das zahlen wir halt jetzt zurück. (4, 19)

In Int. 10, in dem die Beratung insgesamt positiv beurteilt wird, wird die Förderung als notwendig gesehen, weil sonst die Bauern nicht zusammenarbeiten würden:

I.: Außer jetzt, was Sie eben schon genannt haben: die Bratung bei der Bearbeitung, daß Sie da eine Hilfe gebraucht hätten.

N.: Die Beratung war sonst relativ gut, nur wir haben sie uns eigentlich auch nicht leisten können von der "... " (Projektbezeichnung, S. V.) her. In letzter Zeit haben wir das immer mehr zurückstellen müssen; von der finanziellen Seite. Es ist nämlich ein schöner Brocken gewesen, der da hingegangen ist. Solange wir dafür eine Förderung bekommen haben, haben wir es natürlich nützen müssen, aber in letzter Zeit wird das immer knapper und wahrscheinlich läuft es ganz aus. Was natürlich teilweise einzusehen ist, nur ist halt, wenn man es jetzt momentan fallen läßt, dann ist halt das anders auch in der Sinnhaftigkeit sehr fraglich. Wenn man es früher fördert und ... aber ich glaube nicht, daß ... so momentan ausgeht, daß wir gar nichts mehr ... man "knabbert" halt sehr schwer daran, daß man endlich auf eigenen Füßen steht. (10, 1)

I.: Hätten Sie das (Projekt, S. V.) auch ohne Förderung gemacht?

N.: Nein, es wäre wahrscheinlich ... nein, es wäre sicher nicht gegangen.

I.: Also Sie hätten dann einfach aus finanziellen Gründen nicht mitmachen können, oder hätten Sie etwas anderes gemacht? ... weiß nicht, das ist jetzt alles hypothetisch.

N.: Ja, die Förderung hat ja die "... " (Projektbezeichnung, S. V.) gekriegt, also als Einzelner eh nicht.

I.: Wenn die "... " (Projektbezeichnung, S. V.) keine Förderung gekriegt hätte ...?

N.: Nein, das wäre sicher nicht gegangen. Also dazu hätten die Bauern - ich meine, das ist eh bis heute noch nicht möglich, daß die Bauern so zusammenarbeiten - daß sie das selbst aufgebaut hätten. Und auch von der Zeit her; es wäre natürlich optimal, wenn von den Bauern selbst die ganze Geschäftsführung und alles ablaufen könnte. Das wäre wesentlich billiger; von den ganzen Abgaben her, da wäre das ganz etwas anderes. Man findet heute keinen Bauern, der das machen würde. Entweder er ist in seinem Betrieb voll drinnen und hat den Zeitaufwand nicht zur Verfügung oder er macht eh etwas anderes dazu. Also, auf das ... hätten wir uns sicher nicht stürzen können. (10, 15)

In den Interviews 22 und 23, die ebenfalls der Gruppe der konsolidierten Aktiven zugehören und nur geringe Förderungen erhielten, wird die Ansicht vertreten, daß das Projekt auch ohne Förderung erfolgreich wäre. Die Wirkung der Förderung wird allerdings trotzdem geschätzt (22, 23).

I.: War das sehr wichtig oder wäre es Ihrer Meinung nach auch ohne Förderung gegangen?

Fr. N.: Naja, ich glaube, so groß war die Förderung eh nicht.

I.: Nein, ich sage ja, es ist eine kleine Förderung, aber es ist etwas. Ich meine, wenn man das vom Verein her zahlen muß, ...

Fr. N.: Naja, besser ist es immer. Und überhaupt am Anfang. Am Anfang sind ja die Materialkosten und das noch, bevor du etwas kriegst, irgendwo.

I.: Glauben Sie, daß es auch ohne Förderungen gegangen wäre?

Fr. N.: Naja, bei manchen schon, ob bei allen, weiß ich nicht. Das weiß ich nicht. (22, 8)

I.: Hat es für das Projekt irgendwelche Förderungen gegeben?

Fr. N.: Ja, ich glaube, hat es schon gegeben. Ja.

I.: Hätten Sie das auch ohne die gemacht? Ich glaube, Förderungen hat es gegeben für die Beratung, weil die war ... die ist bezahlt worden von ... (fördernde Einrichtung, S. V.)...

Fr. N.: Ja.

I.: Und - ich weiß nicht - für die Verpackungen oder irgendso ... ?

Fr. N.: Ja, für die Werbung, für das Werbematerial. Da hat es ab und zu ...

I.: War das sehr wichtig für Sie oder hätten Sie sich das auch vorstellen können - das mitzufinanzieren?

Fr. N.: Ja. Wir hätten schon selbst auch gemacht. Weil wenn du einmal anfängst damit, dann sieht man, daß das wirklich eine wunderschöne Arbeit ist. Jeden Tag, wenn du zum Acker gehst und siehst alles blühen und wachsen. Es ist so schön! Und wenn man da nicht wirklich eine Freude hat dazu, dann macht man es eh nicht. Wenn man im ersten Jahr sieht, wie schön das ist, wie jeden Tag die Blüten - wenn du sie an einem Tag abzupfst, am nächsten Tag sind sie wieder da, das fasziniert einen richtig. Da hat man echt eine Freude dabei und dann, wenn man es einmal sieht, kann man fast nicht aufhören. (23, 8-9)

In den Interviews 27 (Gruppe "konsolidierte Aktive") und 29 (nicht zugeordnet) wird der Förderung beim Projekterfolg ein wichtiger Stellenwert zugewiesen:

I.: Ich weiß nicht, das Projekt hat, glaube ich, geringe Förderungen gekriegt für die Beratung und ich weiß jetzt nicht, für das Graphische, für die Etiketten - hätten Sie das auch ohne diese Förderungen gemacht? War das sehr wichtig?

Fr. N.: Ich glaube, das war schon wichtig, weil es ist überhaupt ... wenn da keine Förderung ist, ich weiß nicht, ob das so gegangen wäre. Das glaube ich kaum. Weil für den Einzelnen noch zusätzliche Kosten wären, wenn er das macht; und ob sich das dann ein jeder hätte ... und so ist doch eine gemeinsame Linie und die kommt dann auf den Markt; die ist dann schon eher bekannt auf dem Markt draußen. (27, 10)

I.: Das glaube ich auch, ja. Gut. Es hat eine finanzielle Förderung auch gegeben. Wäre das Ihrer Meinung nach ohne finanzielle Förderung auch gegangen?

Fr. N.: Zeitweise sicher nicht. Eben beim Etikettenankauf und Sackankauf und einmal ... plötzlich mußt du zwanzigtausend Schilling zahlen. Ich meine, das hätten wir halt dann einmal von den Mitgliedern einheben müssen ... als Vorfinanzierung. Wir haben das zeitweise gemacht, aber ich meine, mit fünfhundert Schilling. Das kann jeden ... das hat dann jeder wieder zurückgekriegt. Nein, ich glaube, es wäre ohne Förderung sehr schwer gewesen, weil dann ... ja, dann hätte halt jeder etwas investieren müssen in das Ganze. Und ich weiß nicht, ob da viele ... ich meine, alle wären sicher nicht bereit gewesen dazu, was weiß ich, fünf-, sechstausend Schilling plötzlich hinzulegen. (29, 12)

In einer Reihe von Interviews wird explizit festgestellt, daß das Projekt in der Form ohne Förderung nicht möglich gewesen wäre (5, 6, 7, 9, 13, 14, 16, 18).

Eine komplexe Sichtweise vermitteln Int. 5, 6, 7 und 13, in denen die Förderung als Basis für betriebswirtschaftliche Überlegungen oder Bewertungen zum Projekterfolg dargestellt wird:

I.: Ja, das ist klar. Und über das Projekt: Hat das Ihrer Ansicht nach einen Erfolg? Wäre das weiterzuempfehlen oder ...?

N.: Ja, grundsätzlich: glaube ich schon. Nur, wo ich Schwierigkeiten sehe ... was man einfach gesehen hat, durch die ... wenn Förderungen weg bleiben, ist es einfach schwierig, daß das ... zumindest am Anfang, bis das läuft ... finde ich schon notwendig. Weil man kann nicht mit so einer hohen Spanne einsteigen, weil das einfach die ... die Geschäftsleute praktisch nicht zahlen. Wahrscheinlich müßten sie mit einer Spanne arbeiten von dreißig bis vierzig Prozent; was sie dazuschlagen und tatsächlich, glaube ich, schlagen sie zwanzig Prozent dazu. Weil einfach dann der Absatz in der ... (Vermarktungsschiene, S. V.) zurückginge. Wie das jetzt mit der "... (andere Vermarktungsschiene, S. V.) wird ... da ist es an und für sich einfacher ... daß ... Familien beliefert werden. Aber das muß erst ... ist halt auch erst im Aufbau. (5, 6)

I.: Ja, aha! Das haben Sie zuerst schon gesagt: Ohne Förderung können Sie sich nicht vorstellen, daß es geht?

N.: Nein, bis jetzt nicht. (5, 8)

I.: Das Projekt ist auch gefördert worden. Denken Sie, daß es auch ohne finanzielle Förderung gegangen wäre?

N.: Nein! Überhaupt nicht - keine Chance. Überhaupt keine, nein.

Fr. N.: Das habe ich schon ein paarmal gesagt: Wenn die Förderung - also, wie sie noch mit der ... (Vermarktungsschiene, S. V.) alleine gearbeitet haben - wenn die Förderung aus ist, wird das voraussichtlich nicht mehr weiter gehen. Die "... (andere Vermarktungsschiene, S. V.) hat das Projekt aufzufangen, glaube ich.

N.: ... mit weiteren Förderung. (6, 9)

Auch in Int. Prot. 7 kommt die befragte Bäuerin über den Projekterfolg auf die Förderung zu sprechen:

I.: Zum nächsten Punkt: Ist das Projekt aus Ihrer Sicht erfolgreich? Sie sind nicht so involviert, aber aus Ihrer Sicht: Glauben Sie, daß es erfolgreich ist oder wissen Sie es genau? Worin liegt der Erfolg?

Fr. N.: Ja, erfolgreich ist es insofern - natürlich nicht wirklich: indem es sich nicht selbst trägt; also es müßte nach einer Zeit selbst lebensfähig werden. (7, 6)

In einigen Interviews wird als Antwort auf die Frage nach der Bedeutung der Förderung für das Projekt die Förderung der Beratung generell kritisiert (8, 9, 11, 12). Es sind Interviews darunter, in denen auch die Beratung selbst stark kritisiert wird und in denen die Zufriedenheit mit dem Projekt noch insgesamt relativ gering ist (8, 9, 12). In dieser Gruppe findet sich ein Interview, in dem die Beratung sonst nicht vehement kritisiert wird (11).

Fallweise ist das Resümee aus diesen Aussagen, daß es besser wäre, den Bauern direkt zu fördern (9, 11).

I.: Die Wichtigkeit der Förderungsmittel und der Beratung spielt da eigentlich hinein; und mit der Erfahrung, die Sie jetzt haben -

L.: ... Also, es ist nicht ... die Effizienz ist nicht gegeben; bei diesem Projekt zumindest nicht. Also, da ... darüber haben wir im Vorstand schon oft diskutiert und es ist da einfach nicht ... das Verhältnis paßt

einfach nicht. ... Also, weil man gesagt hat: Naja, wenn man das Geld aufgeteilt hätte auf die Bauern, im Prinzip, hätten sie etwas davon gehabt. Weil es im Projekt, im Pinzip ... das auch noch immer nicht wirtschaftlich ist. (9, 13)

In den Interviews mit dieser Form der Förderungskritik wird aber auch festgestellt, daß die Projektentstehung ohne die Beratung und damit die Übernahme der Beratungskosten durch die öffentliche Hand nicht möglich gewesen wäre (9, 12)

I.: Und hätten Sie es (das Projekt, S. V.)dann (ohne Beratung, S. V.) gemacht?

N.: Zu diesem Zeitpunkt wahrscheinlich nicht. (9, 12)

In Int. 12 wird die Förderung als notwendig gesehen; gleichzeitig wird der Mißerfolg des Projektes darin gesehen, daß man noch nicht ohne Förderung auskommt:

I.: Und worin liegt der Mißerfolg oder Nichterfolg?

N.: Naja, was zu wenig Erfolg ist, ist einfach das, daß wir noch immer Förderungen brauchen, um nicht negativ zu bilanzieren. (12, 11)

I.: Hätten Sie das ganze Projekt auch ohne Förderung gemacht? Wäre das möglich gewesen?

N.: Hätten wir nicht geschafft, ich meine nicht.

I.: ... finanziell wäre es nicht möglich gewesen ...

N.: Absolut nicht. (12, 12-13)

6 Zusammenfassung

Die zentrale Aufgabenstellung der Forschungsarbeit ist es, die Beratung aus der Sicht von Bauern und Bäuerinnen zu evaluieren. Zur Analyse wurden vier im Sinne von Qualitätsbewußtsein und Produktdifferenzierung erfolgreiche, innovative Projekte aus der Problemregion Südoststeiermark ausgewählt. Die Intensivinterviews mit den Bauern und Bäuerinnen wurden unter Verwendung einer verstehensstrukturierten Methodologie ausgewertet. Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit fließen als Grundlage in die Konzeption und wissenschaftliche Analyse von Beratungsmodellen ein, die an die speziellen Anforderungen, die sich aus der Situation in einer wirtschaftlichen Problemregion ergeben, angepaßt sein sollen.

Insgesamt wurden 25 Bauern und Bäuerinnen befragt. Die Analyse der Interviews führte zu insgesamt drei erkennbaren Mustern, bei denen jeweils bestimmte subjektive und objektive Kriterien und Merkmale des Beratungs- und Projektprozesses übereinstimmen. Den "konsolidierten Aktiven" stehen zwei Typen von Beratungs- und Projektmustern gegenüber, die als "kritischer Aktivitätskreislauf (Aktive in Konkurrenzsituation)" und als "Passivitätskreislauf (Passive Dynamik)" bezeichnet wurden.

Bei den "konsolidierten Aktiven" (insgesamt 12 Interviews) ist der Ausgangspunkt der Dynamik eine engagierte, innovative Person. Innerhalb dieser Gruppe herrscht Zufriedenheit mit der Beratung und mit dem Projekt im Sinne der Erreichung der gesteckten Projektziele vor. Es überwiegen ProjektteilnehmerInnen, die einen großen Teil ihrer eigenen Produktion über das Projekt vermarkten und seit Projektbeginn mitarbeiten. Bereits zu Projektbeginn wies diese Gruppe relativ konkrete eigene Ideen auf, die Beratung war bei der Konkretisierung und Aufbereitung der Ideen behilflich. Die Zusammenarbeitsbereitschaft innerhalb dieser Gruppe ist groß und an die Seite der dominierenden ökonomischen Projektmotivation tritt ein soziales Engagement im Sinne der Projektzusammenarbeit. An der Beratung wird insbesondere ein moderierender, begleitender Stil geschätzt, der keine fertigen Rezepte vorgibt, aber auch nicht illusionär ist. Ein genau bzw. eng definiertes Projektziel, ein für die Beteiligten erkennbarer Strang, an dem alle ziehen, unterstützt die Wertschätzung zusammenarbeitsförderender Elemente der Beratung. Eine zusammenarbeitsorientierte Beratung weist, wenn sie auf Ideen und Kreativität der dieser Beratenen aufbaut, ein großes Gestaltungspotential auf.

Im "kritischen Aktivitätskreislauf" ist starkes individuelles Engagement mit starker Beratungskritik vereint (7 Interviews). Eine grundlegende Tatsache in dieser Gruppe scheint die erlebte Konkurrenz untereinander zu sein ("Aktive in Konkurrenzsituation"), wobei es der Beratung aufgrund einer aus der Sicht der Interviewten zu distanziert erlebten Vorgangsweise nicht gelungen ist, diese Konkurrenz aufzulösen. Es überwiegen zwei Formen von Konkurrenz, die im Rahmen der analysierten Projekte die Arbeit der Beratung erschweren: 1. Die Konkurrenz zwischen jenen, die einen größeren Teil ihrer Produktion über das betreffende Projekt vermarkten und jenen, die einen geringeren Teil im Rahmen des Projektes vermarkten. 2. Die Konkurrenz zwischen jenen, die mehr in die Mengenkonzunktur gehen möchten und damit eine ihrer Meinung vorhandene Preiselastizität der Nachfrage ausnützen möchten und jenen, die mehr starr und relativ gesehen, hochpreisig vermarkten möchten. Treffen in der beschriebenen Art und Weise verschiedene Interessen im Projekt aufeinander, wirkt sich dies auf die Beurteilung der Beratung negativ aus, da die Beratung verschiedenen und gegenseitigen Anforderungen gegenübersteht. Es wird an der Beratung Kritik geübt, und zwar in verschiedenen Bereichen und vehement. An der Beratung werden vor allem Managementmangel im Vermarktungsbereich, mangelndes praktisches Engagement und mangelnde Erfahrung, fehlende Transparenz und unrealistische Ideen der Beratung, aber auch fehlende Koordinierungsfunktionen kritisiert. Die Beratung bleibt in den Augen der Befragten "theoretisch" oder "unrealistisch". In der Gruppe der

"Aktiven in Konkurrenzsituation" tritt ein weiteres Phänomen häufig auf, das einiges am Kritikpotential erklären kann, nämlich die Tatsache, daß man in dieser Gruppe das Gefühl hat, daß die eigenen Anregungen, vor allem Verbesserungsvorschläge nicht entsprechend aufgegriffen wurden. Trotz des großen Kritikpotentials in dieser Gruppe überwiegt die Ansicht, daß das Projekt ohne Beratung nicht (so) erfolgreich wäre. Besonders für die Anfangsphase des Projektes werden an der Beratung Organisationskompetenz und rechtliche Kompetenz geschätzt und als notwendig empfunden, ihr Fehlen kritisiert.

In den Passivitätskreisläufen ("Passive Dynamik": 4 Interviews) werden von der Beratung eher "vorgekaute" Rezepte erwartet. Der wesentliche Unterschied der Passivitätskreisläufe zur Gruppe der "Aktiven mit Konkurrenz" liegt darin, daß die "Passive Dynamik" durch ein im Vergleich viel geringeres Engagement bei weniger ausdifferenzierter Kritik an der Beratung gekennzeichnet ist. Auf der Basis rein punktuell-instrumenteller Erwartungen, nämlich mehr und teurer vermarkten zu können, wird auf "vorgekaute Rezepte" gewartet. Es werden - was die Zusammenarbeit betrifft - keine so großen Möglichkeiten gesehen wie im konsolidierten Aktivitätskreislauf. Das Projekt wird lediglich als zusätzlicher Abnehmer gesehen.

Die innerhalb der Befragung gewünschte Hauptkompetenz der Beratung ist es, die Vermarktung anzuregen, zu planen, zu organisieren, zu unterstützen, Tips zu geben, etc. Ganz vorne rangiert hier in fast allen Interviews die Managerqualität des Beraters/der Beraterin auf der Vermarktungsseite bzw. die Vermarktungseffizienz der Beratung. Weiters wird die Beratung als Korrektur für "Betriebsblindheit" gewünscht, Effizienz und Konfliktlösungspotential werden zur Instrumentalisierung der Vermarktung geschätzt. Die überwiegende Häufigkeit an Einzelkritikpunkten an der Beratung liegt im Bereich der Vermarktung (in 12 Interviews). Direkt mit ihren Erfahrungen zur Vermarktungskompetenz der Beratung hängen die Bewertungen der Befragten im Hinblick auf die organisatorische Kompetenz der Beratung überhaupt zusammen. In diesem Zusammenhang wird in einigen Interviews der Beratung mangelnde Erfahrung vorgeworfen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Projektmotivation rein punktuell-instrumentellen Charakter hat.

Die soziale Kompetenz der Beratung läuft als Ergebnis der Analyse auf der Linie der Sichtweise der Beratung als Außenstehende(r) - gute Gesprächsführung (Moderation) - Ideen strukturieren. Das in diesem Zusammenhang oft nicht ausgesprochene Ziel ist letztlich die konkrete (Vermarktungs-)Idee. In einer Reihe von Interviews wird die Sichtweise des Beraters/der Beraterin als Außenstehender besonders geschätzt. Diese Rolle wird insbesondere dort stark gesehen, wo sowohl die Motivation für das Projekt stark ist, als auch die Eigeninitiative beim Realisieren des Projektes. Soziale Kompetenz im Sinne einer guten Beratungsgestaltung ("gut moderiert", diese Formulierung wird in den Interviews mehrmals gewählt) und Gesprächsführung wird in 8 Interviews geschätzt. Direkt mit der Frage, wie Gespräche geführt und der Kommunikationsprozeß moderiert wird, hängt die Leistung der Beratung für den Projektzusammenhalt, aber auch die Frage, in welcher Form Anregungen und Ideen aufgegriffen und präsentiert werden, zusammen. Besonders geschätzt wird, wenn die Darstellung von Ideen durch die Beratung oder die Gestaltung von Seminaren "Hand und Fuß" hat; es wird sehr negativ genommen, wenn nach einem "Feuerwerk der Ideen" wenig an Verwirklichung folgt. In insgesamt 10 Interviews wird hier von der Beratung durchaus Positives berichtet, nämlich in dem Sinne, daß unrealistische Ideen aus dem Kreis der ProjektteilnehmerInnen gebremst wurden, Anregungen kompetent aufgegriffen wurden oder sinnvolle, realisierbare Ideen von der Beratung eingebracht wurden. Den positiven Bewertungen der Beratung beim Ideenkristallisationsprozeß können jene Interviews gegenübergestellt werden, in denen beschrieben wird, wie durch die Beratung Ideen auf den Tisch gelegt werden und Möglichkeiten aufgezeigt werden, die dann nicht realisiert werden oder nicht realisierbar sind ("Illusionen geweckt").

In Interviews mit ganz besonderem Projektengagement und starken motivationalen Komponenten wird die Beratung (siehe oben) einerseits sehr geschätzt, aber auch als Mitnahmeeffekt betrachtet. Ähnlich ist es bei der Förderung, es wird in diesen Interviews die öffentliche Projektförderung geschätzt; die starke Eigenmotivation führt die Beratenen aber auch zur Feststellung, das Projekt durchaus, wenn auch mit Verzögerungen oder mit geringerer Ausstattung an Investitionen realisiert worden wäre. An der Förderung wird vor allem die Unterstützung in der Anlaufphase des Projektes und an der Beratung wird in diesem Zusammenhang die Übernahme der Förderungsabwicklung geschätzt. In insgesamt 8 Interviews wird explizit festgestellt, daß das Projekt in der Form ohne Förderung nicht möglich gewesen wäre. Dabei fallen einige komplexe Sichtweisen auf, in denen die Überlegungen zur Förderung als Basis für betriebswirtschaftliche Bewertungen zum Projekterfolg herangezogen werden. In 4 Interviews wird als Antwort auf die Frage nach der Bedeutung der Förderung für das Projekt die Förderung der Beratung generell kritisiert. Es sind dies überwiegend Interviews, in denen auch die Beratung selbst stark kritisiert wird und in denen die Zufriedenheit mit dem Projekt noch insgesamt relativ gering ist. Fallweise ist das Resümee aus diesen Aussagen, daß es besser wäre, den Bauern direkt zu fördern. In den Interviews mit dieser Form der Förderungskritik wird aber auch festgestellt, daß die Projektentstehung ohne die Beratung und damit die Übernahme der Beratungskosten durch die öffentliche Hand nicht möglich gewesen wäre.

Mit Ausnahme zweier Interviews, in denen die Projektteilnahme als Ursache familiärer Probleme gesehen wird, finden sich auf die Frage, ob sich in der Familie durch das Projekt etwas gändert hat, lediglich 5 Aussagen in die Richtung, daß sich der Gesamtarbeitseinsatz durch das Projekt erhöht hat. In keinem der analysierten Interviews werden Änderungen in der Familie, die mit dem Projekt in Zusammenhang gesehen werden, auch mit der Beratung in Verbindung gebracht. 2 Bäuerinnen übten Kritik an ihrer mangelnden Einbeziehung in Planungs- und Entscheidungsprozesse innerhalb des Projektes. Weitere 2 Bäuerinnen, die ihrerseits die Projektengagierten und Projektverantwortlichen am Hof sind, stellen im Zusammenhang mit der Frage, was ihnen das Projekt persönlich gebracht hätte, als Folge der Projektmitarbeit einen sehr positiven persönlichen Effekt für ihr Selbstwertgefühl dar. Diese Einzelergebnisse aus dem Projekt zeigen weiteren wichtigen Forschungsbedarf auf. Aufgrund der Forschungsfragestellung, nämlich die Beurteilung der Beratung durch Bäuerinnen und Bauern zu erheben, mußte die Frage, ob die ökonomische Innovation auch im weiteren eine soziale Innovation darstellt oder nach sich zieht, weitgehend offen bleiben: Ist es so, daß die verstärkte Übernahme von Initiative und auch dispositiver Funktionen durch die Frauen im Rahmen aktivitätsorientierter, innovativer Gemeinschaftsprojekte in der Landwirtschaft auch zu einer gleichmäßigeren Rollenaufteilung in den Familien führt?

Insgesamt gesehen, überwiegen in den analysierten Projekten engagierte und innovative Personen als ProjektmitarbeiterInnen (19 von 25 Interviews). Innerhalb dieser Gruppe sind die Personen, die mit Beratung und Projekt zufrieden sind (zu den Einzelaspekten der Zufriedenheit: siehe oben), in der Mehrheit (12). Ein wesentlicher Unterschied zwischen dieser Gruppe und jener der Aktiven, welche mit Projekt und Beratung nicht zufrieden sind und als Gruppe die Beratung auch am stärksten kritisieren (zu den Einzelaspekten der Kritik: siehe oben) ist jener, daß bei den ersteren ein Zusammengehörigkeitsgefühl auftritt - man hat den Eindruck, die Bäuerinnen und Bauern "ziehen an einem Strang" - , während bei den "Aktiven in Konkurrenz" ein empfundenes Konkurrenzverhältnis untereinander dominiert.

Literaturverzeichnis

- ASAMER, M.: Wissenschaftliche Begleitung der zielgruppenspezifischen Beratungsmodelle. 2. Zwischenbericht zu Forschungsprojekt Nr. L 744/92, ÖAR-Regionalberatung, WIEN 1994
- BEM, D. J.: Self-perception: An alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena. *Psychol. Rev.* 1967, 74, 183-200.
- BEM, D. J.: Self-perception theory. In: BERKOWITZ, L. (Hrsg.): *Advances in experimental social psychology*, Bd. 6. Academic Press, New York - London 1972
- BICHLBAUER, D.: *Interpretative Methodologie*, Studienreihe Konfliktforschung 6, Wilhelm Braumüller Verlag, WIEN 1991
- BICHLBAUER, D.; VOGEL, S.: *Umstellung auf Biologischen Landbau*, Forschungsbericht/Fonds zur Förderung der Wissenschaftlichen Forschung, unveröffentlicht, WIEN 1993
- FESTINGER, L.: *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Hrsg. v. Martin IRLE und Volker MÖNTMANN, Verlag Hans Huber, BERN 1978, Titel der Originalausgabe: *A theory of cognitive dissonance*. Row, Petersen; Evanston/III. 1957
- GARZ, D.; KRAIMER, K. (Hrsg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*, Westdeutscher Verlag 1991
- SOEFFNER, H.-G. (Hrsg.): *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften*, J. B. Meltzer, STUTTGART 1979
- STROEBE, W.; FREY, B.: *Von Einstellungen zum Verhalten: Der Beitrag der Ökonomie zum psychologischen Modell*. In: GRAWE, K.; HÄNNI, R.; SEMMER, N.; TSCHAN, F.: *Über die richtige Art, Psychologie zu betreiben*, Hogrefe, GÖTTINGEN 1990, S. 227 - 237

Fragebogen

Vorbemerkung: Der Aufgabenstellung des Projektes entsprechend, kam eine verstehensstrukturierte Methodik zur Anwendung. Die InterviewerInnen wurden darin geschult, in welcher Form jeweils nach der ersten Frage nachzufragen bzw. weiterzufragen war, um die Interviewten dazu zu veranlassen, handlungssteuernde Komponenten (siehe Projektbericht, S. 3ff) zu aktualisieren. Der folgende Fragebogen entspricht, mit Ausnahme einiger für die Beilage zum Projektbericht eingefügter erklärender Zusätze, jenem, den die InterviewerInnen als Leitfaden zu beachten hatten und zur Einschulung sowie zur Durchführung der Interviews ausgehändigt bekamen. Die jeweiligen Fragen sind als Einstiegsfragen im Rahmen eines Leitfadens anzusehen.

1) KONTAKT- MOTIV:

Wie sind Sie mit dem (der)... (Projektbezeichnung, S. V.) in Kontakt gekommen? Wie sind Sie dazu gekommen?

Was waren Ihre Beweggründe, dabei mitzutun? oder: Was hat Sie veranlaßt, dabei mitzumachen?

(Motive, z. B. an den ersten Besprechungen teilzunehmen, aber auch: Motive, dann mitzuarbeiten)

Mit diesen beiden Fragen wurde zu Beginn der Befragung vor allem die Motivstruktur und der Projektkontakt erhoben. Die Erhebung des Projektkontaktes als zur Frage der Motivation zusätzlicher eigenständiger Fragenbereich war notwendig, da der Anstoß für eine tatsächliche Projektmitarbeit ja nicht direkt in der eigenen Motivstruktur liegen muß (z. B. Anregung von außen, durch den Berater/die Beraterin initiiert).

2) BERATUNGSABLAUF - ELEMENTE BEURTEILEN:

Wie ist die Beratung abgelaufen?

Falls notwendig, wurde nach Beratungselementen (z. B. Gruppenberatung, Exkursionen, etc.) gefragt; regulative Komponenten wurden erhoben, z. B.:

**Was hat Ihnen das gebracht, gemeinsam in der Gruppe? oder:
Wie beurteilen Sie diese Exkursionen? oder: Welchen Eindruck haben Sie von ...
gehabt? und gegebenenfalls: Wie haben Sie das empfunden?**

**Was hat Ihnen an der Beratung gefehlt?
Warum?**

**Hat Ihnen das Ganze eigentlich zu lange gedauert bis etwas daraus geworden ist?
Wenn ja: Was war die Ursache?**

3) PROJEKTPROBLEME - BERATUNGSEINFLUSZ:

Was waren die größten Probleme bei (beim) (bei der) ... (Projektbezeichnung)?

Dabei wurde, wenn notwendig, auf die aktuelle Situation eingegangen (Problem gelöst? Aktuelle(s) Problem(e)); es wurde gezielt nach Problembereichen nachgefragt; die Handlungsregulation war im Anschluß an die Einstiegsfragen zu erheben:

Was hat sich in der Familie verändert, hat es Probleme gegeben?

Hat sich am Betrieb etwas verändert, gab es da Probleme?

Haben Sie mit den anderen häufig Kontakt, war das immer so? Gab es Probleme in der Zusammenarbeit mit den anderen Projektteilnehmern und -teilnehmerinnen?

Fragen zur Problemaufarbeitung; auch hier wurden Handlungskomponenten erfragt:

Was haben Sie dann gedacht, daß Sie machen könnten? oder: Welche Überlegungen haben Sie dann angestellt?

Was haben Sie damals empfunden?

Wen haben Sie bei diesen Schwierigkeiten gefragt?

Ist das (das angesprochene Problem, S. V.) in der Beratung aufgegriffen worden?

Was hat Ihnen das gebracht? oder: Warum nicht?

Wenn nicht: **Wie haben Sie das empfunden?**

Was haben Sie aus dem Ganzen, aus diesen Problemen (diesem Problem) gelernt?

Diese Frage zielte einerseits auf die Erfassung der Erfahrungskomponente ab, gab den Befragten aber auch die Möglichkeit, aus den eigenen Erfahrungen abgeleitete Erwartungen an die Beratung und an die Projektarbeit bzw. ihre Ergebnisse zu formulieren. Gleichzeitig sollte die Frage an dieser Stelle des Interviews bewußt die Möglichkeit zur Verfügung stellen, bisher zurückgehaltene Aspekte (auch emotionale Bewertungen), die dem (der) Befragten wichtig sind, zu artikulieren.

4) PROJEKTERFOLG - BERATUNGSEINFLUSZ - BEURTEILUNG

Ist das Projekt (konkrete Benennung, S. V.) aus Ihrer Sicht erfolgreich?

Wenn ja, und der Projekterfolg durch die Befragten nicht näher beschrieben wurde, wurde weitergefragt:

Worin liegt der Erfolg? oder: In welcher Hinsicht?

Wirtschaftlich?

Sonst?

Warum erfolgreich?

Es wurde die subjektive Bewertung der Beteiligung der Beratung am Erfolg erfragt:

Wäre das Projekt auch ohne Beratung erfolgreich gewesen?

(wenn notwendig nachfragen: **Warum? Warum nicht? Was hat Ihrer Meinung nach die Beratung zum Projekterfolg beigetragen? Was war dabei die Leistung der Beratung?**)

Wenn nein (das Projekt wurde als nicht erfolgreich bezeichnet): **Worin liegt Ihrer Meinung nach der Mißerfolg?**

Warum ist das Projekt nicht erfolgreich?

Was ist schuld daran?

Nach der subjektiven Bewertung der Stellung der Beratung zum - auch subjektiv - von den Interviewten gesehenen Mißerfolg des Projektes wurde gefragt:

Hätte die Beratung da irgendetwas anders machen können?

**Sind zwischendurch Teilnehmerinnen und Teilnehmer ausgeschieden oder dazugekommen?
Warum sind welche ausgeschieden/dazugekommen?**

Die letzten beiden Fragen sind zusätzlich zu ihrer reinen Information zur Projektentwicklung auch hier so zu sehen, daß die Interviewten über diese Fragestellung noch einmal die Möglichkeit hatten, kritische oder wichtige Elemente im Sinne von Mißerfolg oder Erfolg zu beschreiben, die sie noch nicht artikuliert hatten.

Es wurde zur Frage der Projektförderung übergeleitet und schließlich gefragt (auch hier wurde nach regulativen Komponenten weitergefragt):

Hätten Sie es (das Projekt, S. V.) auch ohne finanzielle Förderung gemacht? oder: Wäre es ohne finanzielle Förderung auch gegangen?

Zusätzlich zum Forschungsinteresse an der Beurteilung der Förderung bestand auch hier wieder die Möglichkeit für die Interviewten über den Weg der Förderung Stärken und Schwächen in der Projekt- und Beratungsarbeit zu aktualisieren.

6) ABSCHLIESZENDES RESUMEE:

Hier wurden vor allem über die erste Frage Bewertungskomponenten emotionaler sowie rationaler Natur, aber auch Motivationskomponenten erhoben (es wurde entsprechend weitergefragt):

**Was hat Ihnen das Ganze persönlich gebracht? oder:
(Was bringt es, bei so etwas mitzuarbeiten?)**

Was war Ihrer Meinung nach das Wichtigste an der Beratung?

Mit dieser Frage wurden die am meisten geschätzten Beratungselemente und Ihre Stellung im Projektablauf (emotionale und rationale Bewertung, Bedeutung für den Projekt- und Handlungsaufbau (instrumentale Bewertung, konstruktives Verständnis)) erhoben. Auch hier wurde entsprechend nachgefragt.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung und Fragestellung	1
2	Methodologie und Methodik	3
3	Projektstruktur und Beratungserfolg - eine Querschnittsanalyse: konsolidierte Aktivitätsverläufe, kritische Aktivitätsverläufe und Passivitätsverläufe	5
	3.1 Der konsolidierte Aktivitätskreislauf	5
	3.2 Kritischer Aktivitätskreislauf	26
	3.3 Der Passivitätskreislauf	56
4	Beratene über Beratung - Erfolg und Kritik nach Bereichen	61
	4.1 Vermarktungskompetenz: Effizienz, Erfahrung und Durchsetzungsvermögen als erwünschte Eigenschaften von Beratung und BeraterInnenpersönlichkeit	61
	4.2 Die soziale Kompetenz der Beratung	67
	4.2.1 Berater/In als Außenstehende(r)	68
	4.2.2 Beratungsgestaltung: Gesprächsführung und Moderation	70
	4.2.3 Ideen als "Illusionen" versus Ideen mit "Hand und Fuß"	71
	4.2.4 Auswirkungen der Projekte auf die Familienstruktur und die Rolle der Beratung	78
	4.3 Produktionsberatung und Exkursionen	81
5	Förderung und Beratung	84
6	Zusammenfassung	90
	Literaturverzeichnis	90
	Anhang: Fragebogen	