Kooperation und Konkurrenz : Fallbeispiele bäuerlicher Innovation in einer österreichischen Problemregion

Autor(en): **Vogel, Stefan**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie = Économie et sociologie rurales [1980-2007]**

Band (Jahr): **- (1995)**

Heft 1

PDF erstellt am: **29.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-966417

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Kooperation und Konkurrenz -
Fallbeispiele bäuerlicher Innovation in einer österreichischen Problemregion

Stefan Vogel

1 Einleitung

Ländliche Problemregionen sind im Hinblick auf Einkommenschancen in der Landwirtschaft häufig durch eine in der Massenproduktion nicht konkurrenzfähige Agrarstruktur bei gleichzeitig schlechten außerbetrieblichen Erwerbsmöglichkeiten gekennzeichnet. In dieser Situation stellen für bäuerliche Familienbetriebe betriebsgebundene Innovationen eine wesentliche Beitragsmöglichkeit zum Gesamteinkommen dar. Durch die Bündelung der Kräfte des Angebots in Gemeinschaftsprojekten lassen sich - gerade aus Problemregionen heraus - logische und räumliche Distanzen zu Marktsegmenten mit attraktiver Nachfrage leichter überwinden.

Dies ist der Hintergrund für den vorliegenden Beitrag, der auf Ergebnissen einer Forschungsarbeit aufbaut, in welcher die Projekt- und Beratungsdynamik in erfolgreichen betriebsgebundenen Innovationen im Rahmen von Gemeinschaftsprojekten in einer österreichischen Problemregion, nämlich in der Südoststeiermark, herausgearbeitet wurden[1]. Auf der Grundlage von Interviews mit regionalen Beratern und Beraterinnen[2] wurden die im Rahmen der Forschungsarbeit zu

---

[1] Grundlage dieser Arbeit ist das vom österreichischen Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft geförderte Forschungsprojekt "Evaluierung von Beratungsprojekten" (VOGEL, 1994). Diese Forschungsarbeit dient zusammen mit einer Arbeit der Bundesanstalt für Bergbauernfragen (DAX et al, 1993) als Grundlage zur Entwicklung und Erprobung von an die Situation einer Problemregion angepaßten Beratungsmodellen (Projekt der ÖAR-Regionalberatung: ASAMER, 1994).

[2] 5 Interviews von BeraterInnen der Arbeitsgemeinschaft bäuerlicher Selbstvermarkter und der ÖAR-Regionalberatung: Interviews 18, 19, 20, 21, 25; diese Interviews wurden

analysierenden Projekte ausgewählt. Dabei wurde ein hoher Qualitätsstandard beim Produkt und eine gemeinsame Projektbasis im Sinne der Zusammenarbeit von Bauern und Bäuerinnen zugrundegelegt. Die Analyse sollte verschiedene Innovationsstufen und -bereiche erfassen. Aus diesem Grunde wurden nicht nur zwei Vermarktungsprojekte, sondern auch ein Verarbeitungsprojekt und ein Projekt aus dem Tourismusbereich analysiert (Abbildung 1).

Die Befragung umfaßte schließlich 25 Interviews mit Bauern und Bäuerinnen aus den in Abbildung 1 beschriebenen Projekten: 12 der insgesamt 25 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.

Ein wesentliches Ziel der Analyse war es, aus den Interviews "erkennbare Muster" oder "typische Verläufe" herauszuarbeiten, die es erlauben, Einschätzungen der Beratung mit Einschätzungen des Projektes oder objektiven Projektstrukturen und -entwicklungen in Verbindung zu bringen. Im vorliegenden Aufsatz werden die zur ökonomischen Projektmotivation und Projektbeurteilung zusätzlichen motivationalen Komponenten und Beurteilungsfaktoren, die für die Projektentwicklung wichtig sind, herausgearbeitet und dargestellt. Dabei sind gerade jene Handlungskomponenten wesentlich, die das Ausmaß funktionierender Kooperation unter den Projektmitarbeitenden aufzeigen. Dies deswegen, da auf der Basis funktionierender Zusammenarbeit in der Landwirtschaft aus Problemregionen heraus erfolgreiche Projekte entwickelt werden können, die über isolierte einzelbetriebliche Ansätze hinausgehen und trotzdem am individuell vorhandenen Potential ansetzen. Vor der Darstellung von Ergebnissen sollen im nächsten Abschnitt vorerst einige methodische Hinweise zur Projektarbeit gegeben werden.

---

vor der Befragung der Bauern und Bäuerinnen durchgeführt, die Interviewnummern haben rein organisationstechnischen Charakter.

Abbildung 1: In Befragung und Analyse einbezogene Projekte

Projektbezeichnung Markenzeichen	**Organisationsform - Anzahl der mitarbeitenden Familien zum Zeitpunkt der Befragung (1993) Produktionsform (falls Biolandbau als Projektgrundlage vorgesehen) und gemeinsame Aktivitäten**
"Bauernhand Naturkost"	Verein - 26 Familien Biologischer Landbau Vermarktungsprojekt: Belieferung der gehobenen Gastronomie mit Gemüse, Obst und Fleisch; im Rahmen des Zeichens "Die Grüne Familie": Bio-Lebensmittel-Paketzustellung für Haushalte im Raum der Landeshauptstadt Graz
"Kinder- und Familienfreundlicher Urlaub Feistritztal"	Verein - 9 Familien Gemeinsames Angebot (gleiche Ausstattung: Spielplätze, spezielle Einrichtungen zur Betreuung von Kleinkindern, gemeinsame Veranstaltungen (gesundes Kochen, etc.) und gemeinsame Werbung (Prospekte, Messen)
"Speckmühle"	Gesellschaft bürgerlichen Rechts - 4 Familien Biologischer Landbau Verarbeitungs- und Vermarktungsprojekt: hauptsächlich: gemeinsame Verarbeitung und gemeinsame Einrichtungen (z. B. Kühl- und Verarbeitungsräume) und Vermarktung von Schweinefleisch aus eigener Aufzucht auf der Basis biologisch aufgebauten Futters
"Thermenland"	Arbeitsgemeinschaft - 12 Familien Vermarktungsprojekt, gegenseitige Produktionsberatung beim Kräuteranbau: Vermarktung typischer Regionsprodukte (z. B. Kräuterteemischungen, Kernöl, Schnäpse, etc.) unter gemeinsamem Markenzeichen, z. T. gemeinsames Angebot auf Bauernmärkten und in Zentren (Wien, Graz)

Quelle: Interviews mit BeraterInnen 1993, Informationsmaterial der Projektinitiativen, Befragung 1993

2 Die verwendete Methode

Bei innovativen Gemeinschaftsprojekten, die zu ihrer Verwirklichung einen längeren Zeitraum von der Projektidee bis zum Anlauf der Kooperation und zur Realisierung betrieblicher Umstellungsprozesse brauchen, handelt es sich um keine punktuellen Ereignisse, sondern um Prozesse. Dieser Projektprozeß mit Erfahrungen, Bewertungen und Planungsschritten der Bauern und Bäuerinnen sollte wissenschaftlich nachvollzogen werden. Dabei wurde in einer grundlegenden Annahme davon ausgegangen, daß das Verhalten von Bauern und Bäuerinnen im Projektzusammenhang von folgenden psychischen Komponenten ("Handlungskomponenten") gelenkt wird[3]: Die **Motivation** stellt die Hinwendung bzw. Abwendung zu oder von einem subjektiven (Projekt)ziel dar. Die mit **Erfahrung - Passiv** bezeichnete Handlungskomponente umfaßt den für den Projektzusammenhang 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** stellt die Art und Weise dar, wie durch die befragte Person im Hinblick auf Elemente der Projektentwicklung eine Handlungslogik aufgebaut wird. Die **Instrumentale Bewertung** ist die rationale Bewertung eines Gegenstandes im Rahmen des Projektzusammenhanges, 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 Ablauf der Handlungen im Projekt.

Es wurde davon ausgegangen, daß sich diese Komponenten in den Situationsbeschreibungen der Befragten wiederfinden. Darum wurde der Vorbereitung und Durchführung der Befragung im Hinblick auf die Erforschung der Handlungskomponenten besondere Aufmerksamkeit

---

[3] 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, WIEN 1993

geschenkt. Es wurden Fragen zum Projektkontakt bzw. zur Projektmotivation, zum Projektablauf und zu Projektproblemen sowie zur Beurteilung des Projekterfolges gestellt. Die InterviewerInnen erhielten einen nach den genannten Bereichen strukturierten Leitfaden und wurden vor Durchführung der Befragung darin geschult, in welcher Form jeweils nach der ersten Frage zu einem Bereich der Befragung weiterzufragen war, um die Interviewten dazu zu veranlassen, handlungssteuernde Komponenten zu beschreiben. Aus den vorliegenden Interviews wurden schließlich die Handlungskomponenten herausgearbeitet. Die eingesetzte interpretative Methodologie ermöglicht es, den Entscheidungskontext der Befragten sichtbar zu machen, in den die Elemente des Projektablaufes einfließen. Dadurch wird die Handlungsrelevanz wichtiger Faktoren des Projektzusammenhanges erkennbar.

3 Typische Verlaufsformen als Forschungsergebnis

Die Analyse der Interviews führte zu drei erkennbaren Mustern, bei denen jeweils bestimmte subjektive und objektive Kriterien und Merkmale des Beratungs- und Projektprozesses übereinstimmen. Den "konsolidierten Aktiven" stehen als Ergebnis der zugrunde liegenden Forschungsarbeit zwei Typen von Beratungs- und Projektmustern gegenüber, die als "kritischer Aktivitätskreislauf (Aktive in Konkurrenzsituation)" und als "Passivitätskreislauf (Passive Dynamik)" bezeichnet wurden. Diese Begriffe wurden nicht vorgegeben, sondern sie sind das Ergebnis der Analyse der Interviews und sollen Projekt- und Beratungsverläufe, die aus einem jeweils einheitlichen Muster von subjektiven Motivations-, Beurteilungs- und Planungsstrukturen der Bauern und Bäuerinnen und objektiven Projektstrukturen bestehen, treffend beschreiben.

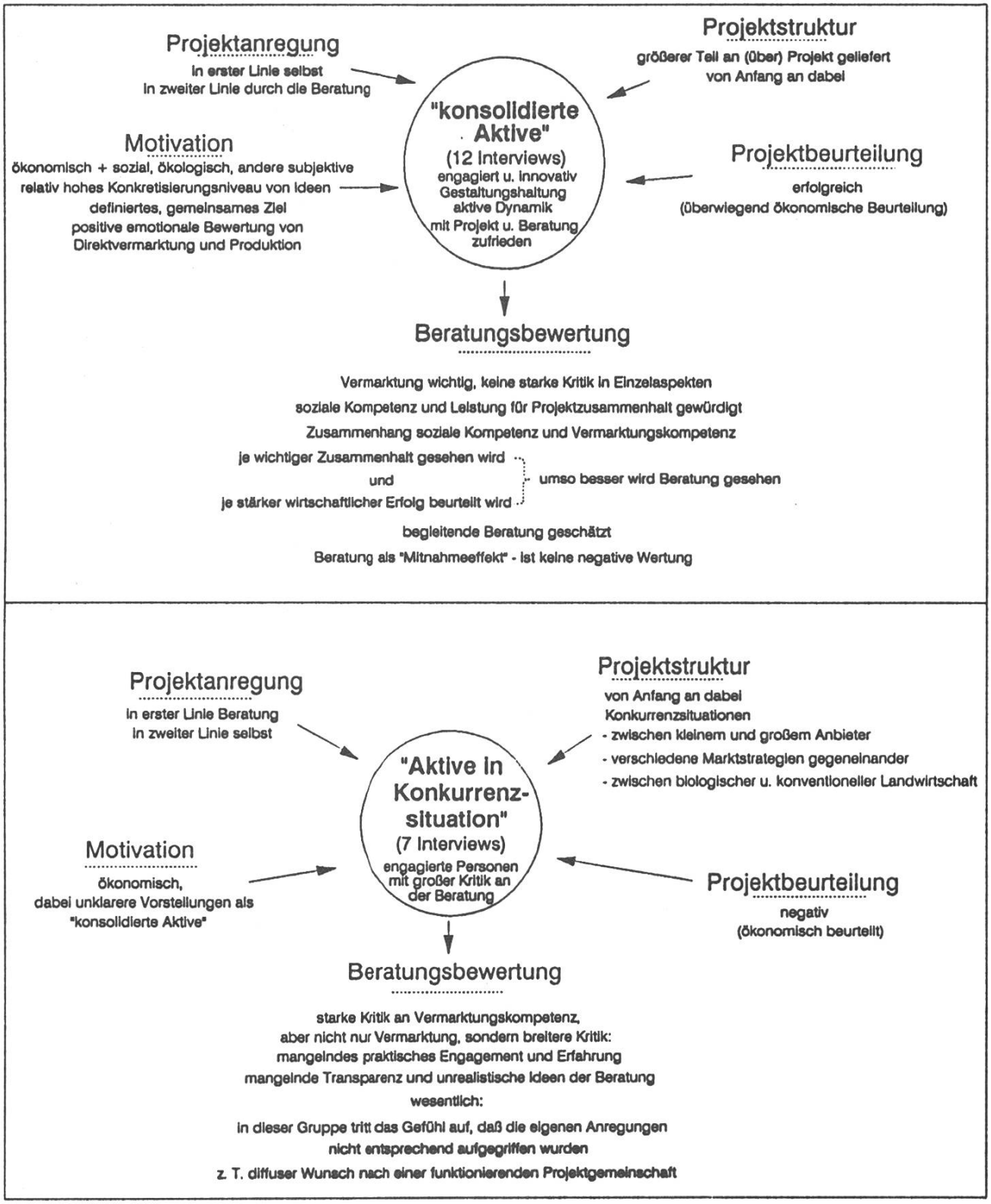
Die weitere Darstellung soll wesentliche Determinanten unterschiedlichen Projekterfolgs auf der Basis innovativer, aktiver Persönlichkeitsstruktur der Projektmitarbeitenden zeigen. Aus diesem Grund wird die Verlaufsform der "Passiven Dynamik" (insgesamt 4 Interviews waren hier zuzuordnen) in die folgenden Ausführungen nicht

einbezogen, denn während in den beiden anderen Verlaufsformen engagierte Bauern und Bäuerinnen mitarbeiten, liegt in der "Passiven Dynamik" ein im Vergleich dazu viel geringeres Engagement vor. Auf der Basis rein punktuell-instrumenteller Erwartungen, nämlich mehr und teurer vermarkten zu können, werden - gerade was die Zusammenarbeit betrifft - im Rahmen der Erwartungshaltung in der "Passiven Dynamik" von Haus aus keine großen Möglichkeiten gesehen. Das Projekt wird lediglich als zusätzlicher Abnehmer gesehen und von der Beratung werden fertige, "vorgekaute" Rezepte erwartet. Im vorliegenden Beitrag sollen aber aus den Ergebnissen der Forschungsarbeit die für die untersuchten landwirtschaftlichen Innovationen wesentlichen Erfolgsfaktoren - darunter vor allem die Rolle von Kooperation und Konkurrenz in den Gemeinschaftsprojekten - auf der Basis eines großen Engagements und Aktivitätspotentials der Befragten herausgearbeitet werden. Die folgenden Ausführungen beziehen sich daher auf Unterschiede zwischen "konsolidierten Aktiven" und "Aktiven in Konkurrenzsituation".

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 weiteren 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 sowie weitere ökologische und subjektive, identitätsstiftende Motivations- und Beurteilungsmuster. 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 (siehe Abbildung 2).

In der Gruppe der **"Aktiven in Konkurrenzsituation"** (7 Interviews) ist starkes individuelles Engagement (Int. 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15) mit starker Beratungskritik vereint. Die Projektbeurteilung erfolgt im Unterschied zu den "konsolidierten Aktiven" in den Interviews, die dieser Gruppe zuzuordnen waren, rein ökonomisch; es fehlen zusätzliche soziale, ökologische oder sonstige motivationale Komponenten und Beurteilungsmuster. 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. Insgesamt sind es vier Formen von Konkurrenz, die im Rahmen der analysierten Projekte die Arbeit der Beratung erschweren, wobei die ersten beiden der in der Folge beschriebenen Formen der Konkurrenz überwiegen: Erstens, 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. Zweitens, die Konkurrenz zwischen jenen, die mehr in die Mengenkonjunktur gehen möchten und damit eine ihrer Meinung vorhandene Preiselastizität der Nachfrage ausnützen möchten und jenen, die mehr starr und relativ gesehen, hochpreisig vermarkten möchten. Drittens, die Konkurrenz zwischen den verschiedenen Vermarktungsformen innerhalb eines Anbieters; der Produzent steht mit dem Projekt in Konkurrenz mit anderen Vermarktungsformen, die er selbst betreibt. Schließlich liegt als weitere aufgefundene Konkurrenzform jene zwischen Bauern und Bäuerinnen mit Biologischem Landbau und den konventionell wirtschaftenden ProjektmitarbeiterInnen vor. 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. Es werden vor allem Managementmangel im Vermarktungsbereich (z. B. Int. 8, 11, 13, 14), mangelndes praktisches Engagement (Int 12.) und mangelnde Erfahrung, fehlende Transparenz und unrealistische Ideen der Beratung (Int. 8, 9, 11), aber auch fehlende Koordinierungsfunktionen (Int. 8, 9, 11, 12, 13, 14) kritisiert. Die Beratung bleibt in den Augen der Befragten "theoretisch" oder "unrealistisch".

Abbildung 2: Zusammenführung von Motivations-, Erfahrungs- und Beurteilungsmustern der befragten Bauern und Bäuerinnen zu typischen Verlaufsformen von Projekt und Beratung



Quelle: Eigene Darstellung nach Ergebnissen der Befragung 1993

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.

Die Abbildung 2 soll die Unterschiede insgesamt zwischen den beiden Beratungs- und Projektprozessen, welche sich aus der Analyse der Interviews von innovativen Bauern und Bäuerinnen ergaben, aufzeigen. Im folgenden Kapitel sollen auf der Grundlage engagierter ProjektmitarbeiterInnen die wichtigsten Determinanten der auch von den Befragten subjektiv als erfolgreich gesehenen Projektverläufe dargestellt werden. Dabei werden Originalzitate aus den Interviews von "Konsolidierten Aktiven" ausgewählt. Aus Platzgründen muß hier darauf verzichtet werden, der Darstellung der erfolgreichen Projektverläufe Interviews aus der Gruppe der "Aktiven in Konkurrenzsituation" gegenüberzustellen. Dadurch, daß diese Interviews den Spiegel zu den erfolgreichen Projektverläufen darstellen, kann letzten Endes darauf verzichtet werden, wenn es darum geht, die regulative Wirkung zum ökonomischen Bereich zusätzlicher Erfolgsfaktoren für Gemeinschaftsprojekte am Beispiel der durchgeführten Interviews aufzuzeigen.

4 "Konsolidierte Aktive" - die Rolle außerökonomischer Faktoren beim Projekterfolg

Hier sollen jene außerökonomischen motivationalen Komponenten herausgearbeitet und dargestellt werden, die für Bäuerinnen und Bauern einen eigenen Gestaltungswert im Rahmen des Projektes aufweisen und zusätzlich den ökonomischen Projekterfolg wesentlich stützen. Die folgende Abbildung 3 gliedert diese motivationalen Komponenten und Erfolgsbeurteilungen des Projektes im Rahmen der Gruppe der "konsolidierten Aktiven" nach den Dimensionen "ökonomisch", "sozial", "ökologisch" und "andere subjektive". Mit "sozial" ist gemeint, wenn die projektmitarbeitenden Bäuerinnen und Bauern die Zusammenarbeit im Gemeinschaftsprojekt an sich als Wert erfahren und bezeichnen und diese Zusammenarbeit nicht allein

als Instrument zur Erreichung ökonomischer Ziele gesehen wird. Mit "andere subjektive" Motivation sind sonstige, persönliche und nicht ökonomische motivationale Zugänge zum Projekt und Beurteilungsmuster zusammengefaßt.

Abbildung 3: *Die Muster von Projektmotivation und Beurteilung des Projekterfolgs bei "konsolidierten Aktiven"*

Motivationale Komponenten und Grundlagen der Projektbeurteilung	Motivation	Beurteilung des Projekterfolgs
ökonomisch	1, 16, 22	2, 16, 17, 18, 22, 23
überwiegend ökonomisch	2, 4, 10, 17	1, 3, 4, 10, 24, 27
überwiegend sozial, ökologisch, andere subjektive	3, 18, 23, 24, 27	------

Anmerkung: Die Zahlen bezeichnen die Protokollnummer des betreffenden Interviews; die Darstellung bezieht sich auf die aufgrund der Ergebnisse der typologischen Analyse den erfolgreichen Projektverläufen zugeordenten Interviews
Quelle: Intensivbefragung von Bauern und Bäuerinnen, 1993, eigene Analyse und Darstellung

Die Befragten in der Gruppe mit gemischter Motivation und der Gruppe mit rein sozialer, ökologischer oder sonst subjektiv begründeter Projektmotivation bewerten den Projekterfolg überwiegend oder rein ökonomisch. Dies zeigt die Verwobenheit ökonomisch-sozialer Projektanliegen auf der Basis des Gedankens, 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. Außerökonomische Motivations- und Bewertungskomponenten haben allerdings an der Realisierung des Projekterfolgs einen großen Anteil, was daran ersichtlich ist, daß diese Komponenten bei den "Aktiven in Konkurrenzsituation", nicht auftreten (Int. 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15).

In der Folge werden Interviewauszüge aus den verschiedenen Kategorien dargestellt, in denen an die Seite der ökonomischen Motivation zusätzliche motivationale Komponenten treten[4]. Im Bereich der kombinierten Motivation und Beurteilung ragt die positiv erlebte Zusammenarbeit als soziale Projektmotivation heraus; Konkurrenz unter den Mitarbeitenden hindert Projekterfolg und Beratung. Im Anschluß daran werden Interviewstellen präsentiert, in denen an die Seite ökonomischer und sozialer auch ökologische und andere motivationale Komponenten treten.

Beim Befragten 1 steht die ökonomische Projektmotivation und -beurteilung im Vordergrund: Das Projekt wird als erfolgreich angesehen, weil alles, was angeboten wird, auch verkauft wird; die Vielfalt des gemeinsamen Angebots wird gesehen; die Senkung des Arbeitsaufwandes (1, 9), Einsparungen bei Investitionen (1, 8-9), und Vermarktungserfolge (1, 1) stehen im Vordergrund der Projektmotivation und -beurteilung. Trotzdem weist hier die Zusammenarbeit einen starken eigenständigen Charakter auf:

> *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 ... (1, 2)*

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:

> *I.: Die Probleme werden untereinander gelöst und besprochen?*
>
> *N.: Ich glaube, es wird nichts verheimlicht oder so. Es ist einfach immer ein offenes Gespräch da und es muß auch*

---

[4] Namen wurden anonymisiert, S. V.

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. ... 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. (1, 8-9)

Die folgende Interviewstelle schließlich zeigt die Verbindung der ökonomischen mit der außerökonomischen Motivation für die Zusammenarbeit. Mit einer Bedeutungszuschreibung zum subjektiv erlebten praktisch-positiven Effekt der Zusammenarbeit in Richtung Vermarktung wird festgestellt:

I.: Haben Sie aus dem Projekt, 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, ... 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 ein jeder selbst gesagt hätte von uns vier 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 gewe-

sen, 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. (1, 8-9)

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 Projektinhalt und Aspekt der Zusammenarbeit mit der wirtschaftlichen Projektmotivation verbunden und auch mit einer wirtschaftlichen Erfolgsbeurteilung 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, der bei uns eben zu einem großen Prozentsatz über die "Bauernhand" 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. 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 im Projekt über Probleme und Verbesserungen positiv gesehen und so interpretiert, daß das Projekt dadurch einfach "lebt". Auf die Frage nach den Problemen, die beim Projekt aufgetreten sind, antwortet die Befragte:

Fr. N.: Aber sonst - organisatorisch - Probleme kann man das nicht nennen. Es stehen immer Sachen an, wo jeder irgendwie gefragt ist, ja, wie kann man das besser

machen. ... Aber das kann man nicht als Probleme bezeichnen. Das lebt halt einfach. (18, 6-7)

Als Antwort auf die Rolle der Beratung folgt wieder die Wertschätzung der Zusammenarbeit als eigener Projektwert an sich. Dementsprechend wird auch von der Beratung eine die Zusammenarbeit moderierende, gestaltende Rolle erwartet:

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 wäre wichtig, weil dann geht viel mehr von alleine. ... 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 geschafft hat, so wie Sie das jetzt beschrieben haben?

N.: ... Ja, ihm war es ein Anliegen und bis zu einem gewissen Grad hat er es auch geschafft ... (18, 13-14)

Im Unterschied zu Int. 10, in dem die Zusammenarbeit unter wirtschaftlichem Blick (Handlungskomponente "Motivation") betrachtet wird, ist die Projektmotivation in Prot. 18 überwiegend in sozialen und ökologischen Aspekten begründet, auch wenn der Projekterfolg selbst ökonomisch beurteilt wird (siehe Abbildung 3):

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. ... Da werden Sachen, ja, noch am Leben erhalten, die sonst in der Masse verschwinden würden. Und das ist das Um und Auf oder das Schönste. (18, 15)

Interview 18 gehört damit schon zu einer Gruppe, in welcher der Aspekt "erfolgreich" 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. auch 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)[5]. 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 in der Freude an Arbeit und Produkt begründet. 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.

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

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

---

[5] 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.

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)

Die wirtschaftliche Projektbeurteilung gründet vor allem auf einem Vergleich mit der Arbeitssituation (Einsparungen) vor dem Ergreifen der Alternative (23, 7-8). Besondere Zufriedenheit zieht die Befragte aus der ökologischen Produktionsweise, der Freude am erzeugten und verarbeiteten Produkt (auch: 23, 5) und aus dem Kundenkontakt in der Direktvermarktung:

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 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. .... Man lernt viel; mit den Kräutern 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 macht viel nach unseren Rezepten und ist auch sehr begeistert davon. (23, 10)

Die Bäuerin aus Int. 27 ist der Gruppe der aktiven, engagierten Personen zuzurechnen. Schon vor Projektbeginn suchte sie nach Alternativen. Über einen Kontakt Ihres Sohnes aus seiner Schule findet sie schließlich zum Projekt (27, 1-2). Ihre Gruppenerfahrung ist positiv, besondere Vorteile sieht sie im Erfahrungsaustausch (27, 3):

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

Fr. N.: Ja, da ist der Herr ... (Berater, S. V.) immer dabei, der ist momentan der Obmann. ... man kann sich da gegenseitig ausreden, 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 (Rückfrage der Interviewerin auf die Aussage der Befragten, das Projekt wäre erfolgreich, S. V.)?

Fr. N.: Ich meine, daß man wirklich ein Naturprodukt so anbieten kann, was man alleine vielleicht nicht so aufziehen hätte können. Weil erstens einmal, 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. Und speziell, so wie es bei uns ist, wir sind weit verstreut, und da ist die Konkurrenz nicht so groß. Ich glaube, wenn wir näher beieinander wären, würde das sicher Probleme geben. ... Sagen wir so, voriges Jahr in Gleisdorf, 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?

Fr. N.: Erstens, 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 etwas ab ... 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 eine 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. (27, 11)

Es wird sowohl die Gruppenatmosphäre, als auch die Anbau- und produktionstechnische Beratung geschätzt (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 (27, 3). Die Beratung wird insgesamt als Begleitung geschätzt, die Anregungen zur Eigeninitiative gibt ("Hilfe zur Eigenhilfe") (27, 6). 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 in der Entstehung der Gruppe, die wiederum als Grundlage des Projektes angesehen wird:

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 an der vordersten Stelle geholfen hätte, dann wäre das sicher nichts geworden. Ich glaube nicht, wenn man so anfängt, einfach auf das Geratewohl, daß das etwas wird. Und wenn ich jetzt hinauskommen auf den Markt und bin bei einer Gruppe dabei, das zieht bei den Leuten einfach besser. ... (27, 9-10)

Grundlage aller analysierten, erfolgreichen Projekte bildet eine engagierte, aktive Persönlichkeit. Insbesondere bei den auch durch die Befragten selbst als erfolgreich bezeichneten Projekten ist es so, daß die Projektanregung bzw. die Projektidee überwiegend auf die Befragten selbst zurückgeht, die Beratung moderiert diesen Kristallisationsprozeß der Ideen. 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 Fall angenommen, daß das Projekt ohne Beratung keine Erfolgschancen gehabt hätte. Diese Personen sind auch engagiert, aber die Projektanregung kam von außen bzw. die eigene Ideenstruktur war zu Beginn des Projektes nicht so gefestigt. 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 für die Beratung kein negatives Zeichen - wenn es ihr gelingt, sich "überflüssig" zu machen. Aus diesen Interviews sollen in der Folge in ihren wesentlichen Stellen vorgestellt werden; sie fallen durch klare Vorstellungen und Aussagen über Beratungselemente auf. Bei solchen Interviews ist ein Muster festzustellen, das gut durch folgende Stelle beschrieben wird:

> *I.: Wenn Sie solche 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, ich habe das Gefühl, daß wir nichts verheimlichen oder gegenseitig verschweigen. 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 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. (3,4)*

Bei diesen engagierten, innovativen Personen, die von Beginn an beim Projekt mitarbeiteten, existierte bereits zum Zeitpunkt der Projektinitiative eine Reihe von Ideen; die Beratung ist bei der Konkretisierung behilflich. Die Beratung hat hier eher die Aufgabe, quasi einen Kristallisationsprozeß zu strukturieren. 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). Die Motivation war durch frühere Vermarktungsaktivitäten gegeben, man wollte etwas tun und ist an die Beratungseinrichtung herangetreten, bzw. mit ihr in Kontakt gekommen. 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.

In Interview 2 etwa wird die Beratung wird als Unterstützung für eigene Ideen gesehen (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 (2, 9). Auch Bauer und Bäuerin in Int. 4 sehen in der Beratung eher eine Unterstützung und meinen, daß es das Projekt auch ohne Beratung gäbe:

> *I.: Was mich jetzt noch interessiert, ist die Beteiligung der Beratung am Erfolg. Wie würden Sie das beurteilen: Wär 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 weiß nicht, wo wir wären oder wo wir angelangt wären, ohne Beratung. Es könnte sein, daß wir gleich weit wären aber vielleicht ein halbes Jahr später angefangen hätten; oder halt hinten wären. ...*
> *Fr. N.: Aber grundsätzlich, glaube ich, gäbe es das Projekt trotzdem ...*

N.: Ja, 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)

Die beiden Befragten sehen das Projekt so weit konsolidiert, daß es eher darum geht, die Arbeit einzuschränken oder sich nicht mehr zu erweitern (4, 13-14). Bei den Befragten aus Protokoll 4 ist wieder die Mischung aus ökonomischen und sozialen Aspekten zu erkennen. Das Projekt wird 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 (Int. 4 als Beispiel):

I.: Jetzt noch ein abschließendes Resümee: Was hat es Ihnen persönlich gebracht, bei so etwas mitzutun?

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: 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 anbelangt und auch im Verkauf, es ist für mich persönlich auch, was das Betriebswirtschaftliche jetzt anbelangt, beruhigend. Einfach, daß das möglich ist als Biobauer sozusagen eine "Schweinerei" zu haben. Ja, so-

zusagen der Zukunft 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 mußt du ja überlegen, entweder mache ich das jetzt noch intensiver, das Ganze, oder sonst überlege ich mir gleich etwas anderes. Wo wir 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 Schweinefleisch anbelangt - wird ja noch nirgends in der Steiermark angeboten. Es werden sicher in Zukunft auch 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 konkrete Projekte umsetzen wollen, 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 Projektverläufe 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 zustandegekommen (Int. 1 bis 4).

5 Diskussion der Ergebnisse

Die ökonomischen und im weiteren die gesamten sozialen Verwirklichungsbedingungen des Projektes sind wesentlich durch zur wirtschaftlichen Motivation und Projektbeurteilung zusätzliche Motivationsbereiche und Bewertungsbereiche gekennzeichnet. Hier sind vor allem die Wertschätzung der Zusammenarbeit an sich, also eine positive Gruppenerfahrung und Einschätzung der Gruppenarbeit sowie ökologische und andere identitätsstiftende Komponenten zu nennen. Abschließend stellt sich die Frage nach der Eigenständigkeit dieser motivationalen Komponenten und Bewertungsmuster in Relation zur ökonomischen Projektmotivation und -beurteilung.

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 Projektkomponenten ähnlich sind[6]. Das mächtige ökonomische Erklärungsinstrument sind die Restriktionen in Form von Preisen und Mengen auf Märkten. Beschränkt man sich auf die Analyse der Restriktionen und ihrer Wirkungen, was implizit die Konstanz von Präferenzen oder Einstellungen voraussetzt, bleibt für die regulative (als wichtige Einflußfaktoren) Eigenständigkeit anderer Erfolgsfaktoren als der Restriktionen kein Raum[7].

Auch unter Anwendung einzelner sozialpsychologischer Ansätze kann die regulative Eigenständigkeit einiger außerökonomischer Faktoren letztlich durch den Rost fallen. Die Selbstwahrnehmungstheorie von BEM (1967, 1972) etwa erklärt, daß Einstellungen, wie jene positive

---

6 zu diesbezüglichen Unterschieden zwischen und Gemeinsamkeiten der beiden wissenschaftlichen Disziplinen der Sozialpsychologie und der Ökonomie: 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

7 In modernen und erweiterten Ansätzen ökonomischen Rationalverhaltens hingegen werden mit den Mitteln ökonomischer Methodologie soziale Einstellungen, Präferenzen und subjektive Bewertungen berücksichtigt und auch zur Voraussage von Verhalten herangezogen werden: Vgl. BECKER, G. S.: Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior, Journal of Political Economy, Vol. 101, nr. 3, S. 385ff

zur Zusammenarbeit, aus der Beobachtung des eigenen Verhaltens entstehen. In Anlehnung daran könnte für die Wertschätzung der Kooperation durch die Befragten festgestellt werden: Ist das eigene Verhalten erfolgreich (ökonomischer Projekterfolg) wird die Zusammenarbeit positiv bewertet und damit auch eine Beratungsleistung positiv interpretiert, die eine solche Diskussions- und Gruppenarbeit fördert oder initiiert. Eine ähnliche Erklärung könnte von der Dissonanztheorie nach FESTINGER (grundlegend: 1957) abgeleitet werden, wonach schließlich das Gesamtbild störende Elemente, wie etwa kritisch empfundene Situationen in der Zusammenarbeit ausgeblendet beziehungsweise umgewertet werden.

Sowohl in der Ökonomie als auch in der Sozialpsychologie können methodologische Ansätze herangezogen werden, die im Grunde den außerökonomischen motivationalen Komponenten ihre regulative Eigenständigkeit absprechen. Die aus der Sichtweise ihres Nutzens den ökonomischen Konzepterfolg stützenden außerökonomischen Komponenten werden allerdings hier auf der Basis der zugrundeliegenden Projektarbeit als eigenständig anerkannt. Dies geht eindeutig aus der Analyse hervor: Der eigenständige Motivationsbereich läßt sich trotz Dominanz der ökonomischen Projektbeurteilung auch in allen Evaluierungsfragen finden und aufgrund der Argumentationsstruktur insbesondere im Bereich der Projektmotivation als eigenständig anerkennen.

Diese Zusammenhänge 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? Bei der Beurteilung der Beratung durch die Befragten wird eine ökonomische Leistung der Beratung sehr gewürdigt bzw. ihr Fehlen kritisiert; eine "gruppendynamische" Leistung wird in den Interviews aus der Gruppe der "konsolidierten Aktiven" besonders geschätzt. Aus diesen Interviews ist die Kooperation als Wert an sich isolierbar. Tatsächlich scheint für die Beratungskonzeption in der Praxis der Diskurs um die Abgrenzung und die relative Eigenständigkeit außerökonomischer zu ökonomischen Faktoren nicht relevant zu sein: Für die erfolgreiche Projektbegleitung sind in der Beratungspraxis Fähigkeiten aus beiden Bereichen, nämlich der ökonomischen (auch: rechtlichen, organisatorischen, etc.) und der

sozialen Kompetenz, notwendig. Die beschriebenen außerökonomischen Faktoren sind auf der Seite der Bäuerinnen und Bauern auch für einen kontinuierlichen ökonomischen Projekterfolg sehr wichtig. Darauf aufbauend, also auf Ideen und Kreativität der Beratenen, weist die soziale Kompetenz der Beratung ein großes Gestaltungspotential auf.

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. In einer Reihe von Interviews wird die Sichtweise des Beraters/der Beraterin als Außenstehender besonders geschätzt. Diese soziale Kompetenz der Beratung im Sinne einer guten Gestaltung des Gruppenprozesses ("gut moderiert", diese Formulierung wird in den Interviews mehrmals gewählt) wird insbesondere dort stark gesehen, wo sowohl die Motivation für das Projekt stark ist, als auch die Eigeninitiative beim Realisieren des Projektes. 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 einerseits sehr geschätzt, aber auch als Mitnahmeeffekt betrachtet.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß in den analysierten Projekten engagierte und innovative Personen als ProjektmitarbeiterInnen (19 von 25 Interviews) überwiegen. Innerhalb dieser Gruppe sind die Personen, die mit Beratung und Projekt zufrieden sind ("konsolidierte Aktive"), in der Mehrheit (12). Die wesentlichen Unterschiede zwischen dieser Gruppe und jener der Aktiven, welche mit Projekt und Beratung nicht zufrieden sind und als Gruppe die Bera-

tung auch am stärksten kritisieren sind jene, daß bei den ersteren außerökonomische Motivations- und Beurteilungsmuster eine wichtige Rolle spielen und vor allem ein Zusammengehörigkeitsgefühl auftritt - man hat den Eindruck, die Bäuerinnen und Bauern "ziehen an einem Strang" - , während bei den "Aktiven in Konkurrenzsituation" 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.

Becker, G. S.: Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior, Journal of Political Economy, Vol. 101, nr. 3, S. 385ff.

Bem, D. J.: Self-perception: An alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena, in: Psychological Review, 1967, 74: 183-200.

Bem, D. J.: Self-perception theory, in: Berkowitz, L. (ed.): Advances in experimental social psychology, Vol. 6., New York: Academic Press, 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, Wien, 1993.

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.

Festinger, L.: Theorie der kognitiven Dissonanz, hrsg. von: Irle, M. and Möntmann, V. Bern: Hans Huber, 1978; Titel der ersten Ausgabe: A theory of cognitive dissonance. Row, Peterson; Evanston/Ill, 1957.

Ströbe, 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.

Vogel, S.: Evaluierung von Beratungsprojekten, Forschungsbericht L 745/92 des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Eigenverlag, Wien 1994

Anschrift des Verfassers:

Dipl.-Ing. Dr. Stefan Vogel
Institut für Wirtschaft, Politik und Recht
Universität für Bodenkultur,
Gregor-Mendel-Str. 33
A-1180 Wien