



Beispiel: Unterscheiden zwischen Beweggründen, strategischen Zielen, der Motivation und den Werten

Das folgende Beispiel zeigt eine mögliche Diskussion zwischen dem Landwirt und seinem Berater. Diese führt Schritt für Schritt von den Beweggründen zu den strategischen Zielen, zur Motivation und schliesslich zu den Werten.

Die Beweggründe

« Sie haben vor kurzem den Stall angebaut...?

- Ja, um die Tierschutznormen zu erfüllen.

- Ist das der einzige Grund?

- Ja. Ich konnte die letzten Schulden zurückbezahlen und hatte die Möglichkeit den Stall umzubauen »

Die Diskussion zeigt **die Gründe für die Maßnahme** (Ziel auf operativer Ebene) auf. Die baulichen Massnahmen mussten aufgrund neuer Rahmenbedingungen umgesetzt werden. Weiteres Nachhaken ist hier wahrscheinlich nicht nötig.

Die strategischen Ziele

« Sie haben vor kurzem den Stall angebaut ...

- Ja, um die Tierschutznormen zu erfüllen. Ausserdem nutzte ich die Möglichkeit um einen neuen Melkstand zu bauen.

- Warum?

- Weil ich nicht mehr je 3 Stunden am Morgen und am Abend im Melkstand verbringen will. »

Die Gründe für die Reduktion der Arbeitsbelastung können unterschiedlich sein und die Werthaltung dahinter lässt sich (noch) nicht direkt erschliessen. Auch Aussagen wie „mehr Geld verdienen“ oder „die Ausbildung der Kinder finanzieren“ sind in diesem Fall **strategische Ziele**, welche in einem Projekt und mit konkreten Schritten verfolgt werden.

Die Motivation

« Sie haben vor kurzem den Stall angebaut ...

- Ja, um die Tierschutznormen zu erfüllen. Ausserdem nutzte ich die Möglichkeit um einen neuen Melkstand zu bauen.

- Warum?

- Weil De Laval gerade eine neue Maschine herausgebracht hat, von der man nur gutes hört.

- ... auf dem neuesten Stand der Technik zu sein ist Ihnen wichtig?

- Nein. Aber ich mag die Technik. Sie sind fähig gute Sachen zu entwickeln und sie rasch und nicht zu teuer auf den Markt zu bringen.

Die Technik ist offenbar eine **Motivation** für den Landwirt. Das ist nicht unbedingt eine Werthaltung, aber ein Prinzip für Entscheidungen „Allgemein“ im Zusammenhang mit der Suche nach positiven Emotionen. Man spricht dabei auch von einem «**Karriereanker**» (nach 'Edgar Schein¹), das heisst eine persönliche Erwartung gegenüber der Arbeit, ein Teil der Motivation und der Freude.

¹ Career Dynamics 1978: Matching Individual and Organizational Needs. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 276 p.)



Die Werte

« Sie haben vor kurzem den Stall angebaut ...

- Ja, um die Tierschutznormen zu erfüllen. Ausserdem nutzte ich die Möglichkeit um einen neuen Melkstand zu bauen.

- Warum?

- Weil De Laval gerade eine neue Maschine herausgebracht hat, von der man nur gutes hört.

- ... auf dem neuesten Stand der Technik zu sein ist Ihnen wichtig?

- Ja! Seit Jahrtausenden entwickelt die Menschheit neue Hilfsmittel, die es erlauben, effektiver, effizienter und profitabler zu sein oder Krankheiten zu heilen...

- Die Technik ist ihnen also viel Wert?

- Ja. Auch die heutigen Herausforderungen - wie Umweltfragen, Lebensmittelsicherheit – können nur durch Technologie überwunden werden ... "»

Hier ist man schon nahe an einem «Glaubensbekenntnis»! Die Diskussion hat einen **Wert** für den Landwirten ermittelt und kann beispielsweise die Liste der Werte übertragen (siehe Toolbox) sowie validiert werden.
