



UNIVERSITÄT
HOHENHEIM

VON DER PRODUKTIONSBERATUNG ZUR UNTERNEHMENSBERATUNG

Rollen und Herangehensweisen der Agrarberatung in einer
sich verändernden Arbeitswelt

Beitrag zum Herbsttreffen der Plattform landwirtschaftliche Sozioökonomie

28./29.09.2023

Andrea Knierim

GLIEDERUNG

- ❖ Zugang zum Thema
- ❖ ‚Gute Beratung‘
- ❖ Beratung in der Praxis
- ❖ Zahlen und Trends der landwirtschaftlichen Beratung
- ❖ Schlussfolgerungen für ‚gute‘ zukünftige Beratung

ZUGANG ZUM THEMA (1)



Was ist ‚gute Arbeit‘ in der Landwirtschaft?

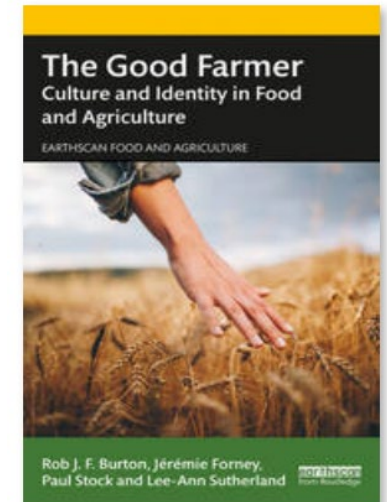
‚Gute‘ landwirtschaftliche Arbeit kann nicht losgelöst von den handelnden und sinngebenden Menschen und dem Kontext, in dem sie wirtschaften, benannt und bewertet werden.

- The good farmer
- Arbeitszufriedenheit: subjektive Wahrnehmung und Wertschätzung
- Weitere Gesichtspunkte

ZUGANG (2) ÜBER DEN ‚GUTEN LANDWIRT‘

Die Studie ‚The good farmer‘ (Burton et al. 2021;7ff) bietet unterschiedliche Zugänge, was eine/n ‚gute/n‘ Landwirt/in ausmacht

- eine alltagstaugliche, auf im Berufsstand anerkannten Kompetenzen basierende
- Eine gruppenspezifisch ‚emische‘ Beschreibung, die im sozialen Umfeld getragen wird
- Diverse naturwissenschaftlich, ökonomisch bzw. ingenieurstechnologisch fundierte Perspektiven
- Diverse sozialwissenschaftliche Kategorien, die entweder theoretisch konstruiert, empirisch abgeleitet oder wertebasiert aufgestellt werden.



ZUGANG (3) ÜBER ARBEITZUFRIEDENHEIT

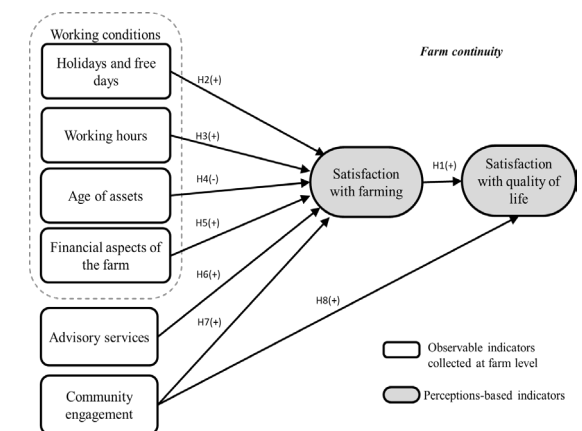


Was ist ‚gute Arbeit‘ in der Landwirtschaft?

Rückgriff auf Forschung zu *farm-level social sustainability indicators* (www.flint-fp7.eu)

➤ Subjektive Wahrnehmung der **Arbeitszufriedenheit** korreliert mit einer Reihe von fass- und messbaren betrieblichen und persönlichen Merkmalen

- Betriebliche Ausstattung (Alter der Maschinen)
- Umfang der Arbeitszeit
- Finanzielle Lage des Betriebs
- Engagement in der Gemeinde bzw. in sozialen Zusammenhängen



➤ Arbeitszufriedenheit hat einen gewissen Erklärungswert für die allgemeine Lebenszufriedenheit

WEITERE QUELLEN ZUM THEMA (4)

Was ist ‚gute Arbeit‘ in der Landwirtschaft?

- Definiert über **Werte**: Unabhängigkeit – selbstbestimmtes Handeln - DIY; naturverbunden und im Freien arbeiten; Ernährung sichern; Bäuerlichkeit vs Unternehmertum (z.B. Jürgens 2010; Carolan 2017)
- Definiert über **Arbeitsbedingungen**: Tätigkeit im Freien, witterungsabhängig, tägliche Pflichten, variable Arbeitsspitzen; international faire Entlohnung von Arbeit etc. (ZKL 2021)

Fazit: Landwirt:innen stehen als **professionell Handelnde** im Spannungsfeld von Selbststeuerung, sozialem Kontext, Erwartungsmanagement und politisch-ökonomischen Bedingungen - ‚gute Arbeit‘ erfordert **Positionierung**, die **Nutzung von Spielräumen** und die **Begrenzung von Aktion und Interaktion**

GUTE BERATUNG (1)



Was ist gute (landwirtschaftliche) Beratung?

Hohenheimer Beratungsdefinition

- konzeptioneller Hintergrund ist die humanistische Psychologie

GFRAS Beratungsdefinition auf Informationsvermittlung, Entscheidungsunterstützung, Managementskills ausgerichtet

- konzeptionelle Hintergründe in Entscheidungstheorie, Betriebswirtschaft

Auf **Innovation und Wandel bezogenes Beratungsverständnis**, auch mit Transformationszielen verknüpft (politisch, evolutionsökonomisch verankert)

- holistische, systemische Modelle (AKIS, AIS, DAIS ...)

WAS IST LANDWIRTSCHAFTLICHE BERATUNG?

(HOHENHEIMER DEFINITION)

... der Vorgang, in dem der Berater versucht, seine **Beratungspartner** zu solchem Handeln **zu motivieren und zu befähigen**, das geeignet ist, ihre akuten Probleme zu lösen;

Die Betroffenen erhalten **bessere Einsicht** in den Problemzusammenhang und erkennen die verfügbaren Lösungsalternativen. Sie gewinnen daraus sowohl den Antrieb als auch die Orientierung über die Richtung für problemlösendes Handeln. (...)

Die dazu notwendige Beziehung zwischen Berater und Beratungspartner sollte **partnerschaftlich** sein, wobei der Berater dem Wohl seines Gegenübers verpflichtet ist.

Die **Entscheidungsfreiheit** und **Selbstverantwortlichkeit** des Partners muss dabei voll gewahrt bleiben, weil dieser schließlich auch die Verantwortung für die Folgen seiner Handlung allein tragen muss.

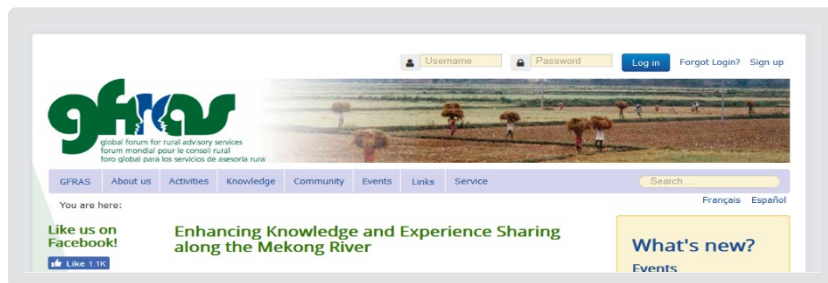
(Albrecht et al. 1987)



WAS IST LANDWIRTSCHAFTLICHE BERATUNG?

Beratung wird definiert als Systeme, die den **Wissens-, Informations- und Technologiezugang** für Landwirte, landwirtschaftliche Organisationen und andere Marktakteure **fördern**; die die Zusammenarbeit zwischen Partnern aus Forschung, Bildung, Agri-Business und anderen Organisationen ermöglichen; und die sie bei der Entwicklung von **technischen, organisatorischen und Managementfähigkeiten** und –praktiken unterstützen“

(GFRAS, Christoplos 2010, eigene Übersetzung)



Global forum for rural advisory services www.g-fras.org/en



European forum for agricultural and rural advisory services www.eufRAS.eu



Internationale Akademie land- und hauswirtschaftlicher Beraterinnen und Berater www.IALB.org

ROLLEN UND AUFGABEN VON BERATUNGSDIENSTLEISTENDEN

Berater:in

Nachfrage-orientiert:

- Beratung zu einer konkreten Praxis, Technologie, Problemstellung
- Unterstützung bei Entscheidungs- und Veränderungsprozessen

Moderator:in

- Vermittelt und fördert Zusammenarbeit teams und Arbeitsgruppen
- Unterstützt die Entwicklung von gemeinsamem Verständnis

Trainer:in / Bildungsakteur

- Fördert non-formales und informelles Lernen
- 'empowerment' landwirtschaftlicher Akteure

Wissensverbreitung / Extensionist

Bekanntmachung & Zugang zu Informationen und Empfehlungen aus Forschung und Politik

Kommunikationsspezialist:in/ change agent

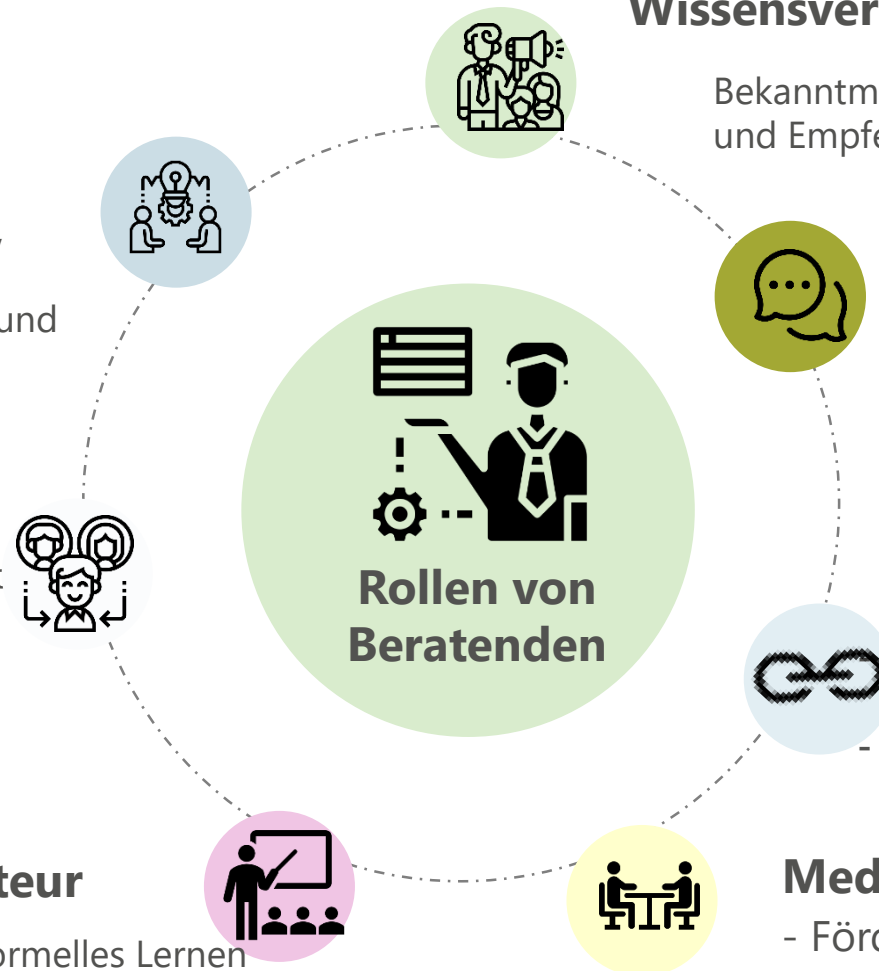
- Fördert Problemlösungsprozesse in Unternehmen und anderen Organisationen
- Unterstützt soziale Innovationen

'Innovation Broker

Unterstützt die Vernetzung unterschiedlicher professioneller Akteure
Vermittelt Zugang zu Förderinstrumenten und -strukturen

Mediator:in

- Fördert cooperative Konfliktklärung



BERATUNGSPRAXIS (1) BEISPIEL ARBEITSORGANISATION

Die sich ändernde Agrarstruktur bringt neue Aufgaben, Anforderungen und Regeln für die Betriebsleitenden mit sich. Die Diversität der betrieblichen Organisationsformen wächst deutlich:

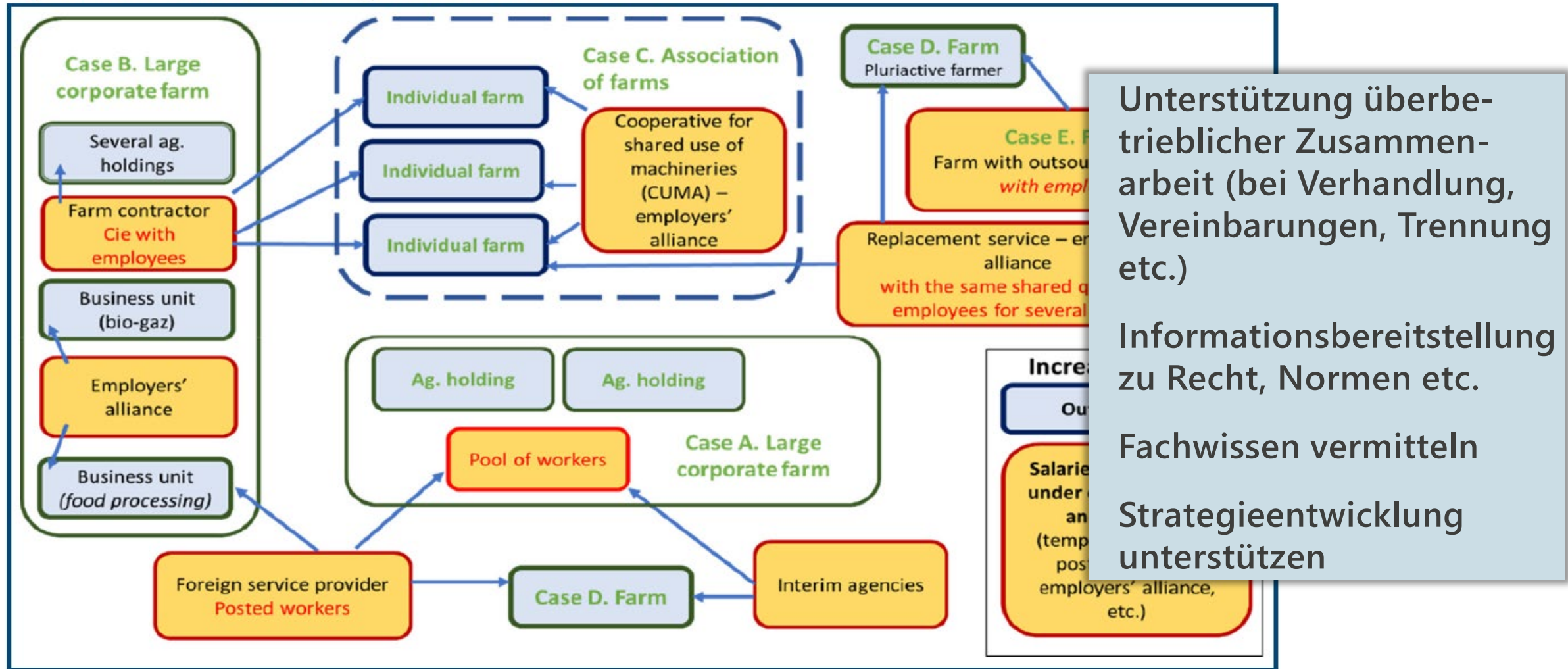
- a) Zum einen entstehen vielfältige betriebliche Kooperationsformen,
- b) Zum anderen entwickeln sich vermehrt innerbetrieblich hierarchische Arbeitsorganisationen durch Fremdarbeitskräfte.

Durch diese Trends entstehen unterschiedliche Ansprüche an Beratung, Wissensvermittlung und weitere Kommunikations- und Management-bezogene Dienstleistungen.

(Laurent und Nguyen 2022)

BERATUNGSPRAXIS (1) ARBEITSORGANISATION IM BETRIEB

Figure 1: New forms of labour organisation on farms



Unterstützung überbetrieblicher Zusammenarbeit (bei Verhandlung, Vereinbarungen, Trennung etc.)

Informationsbereitstellung zu Recht, Normen etc.

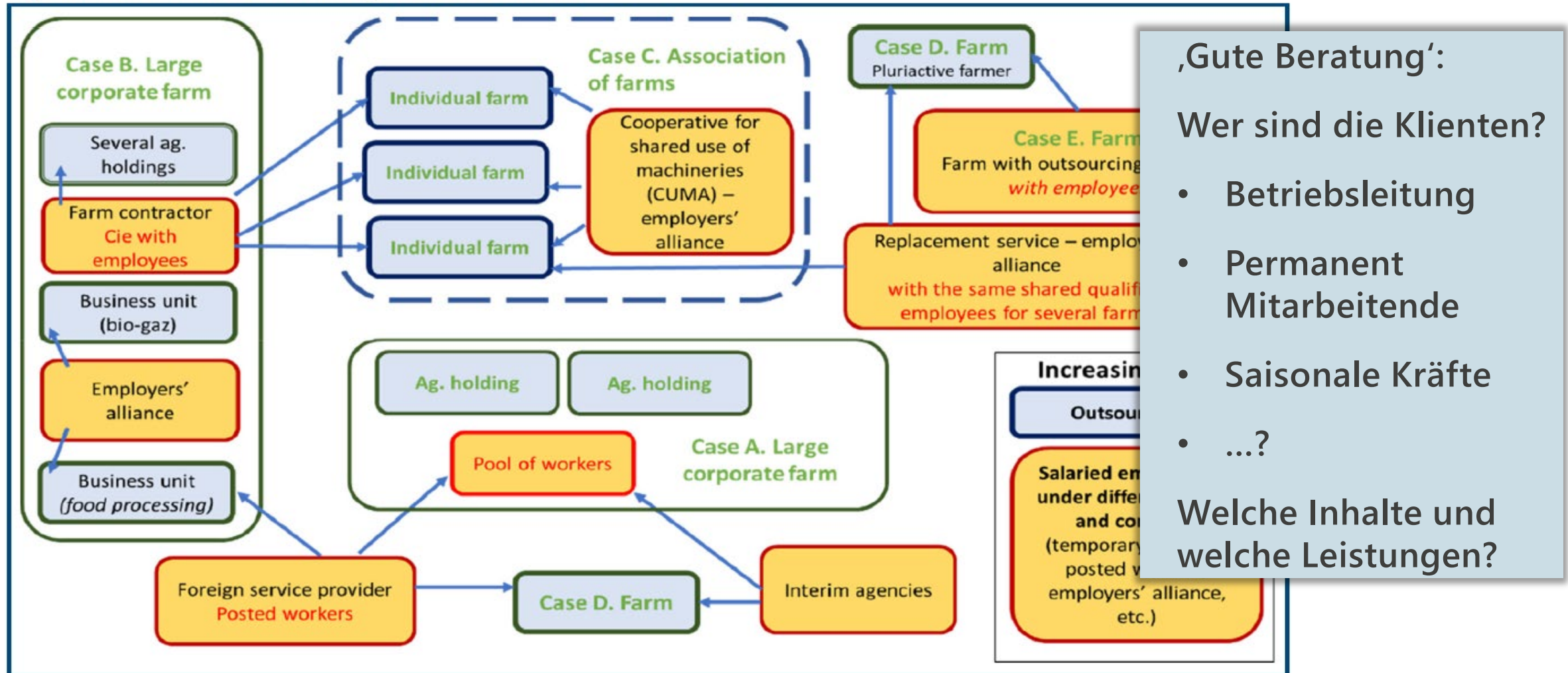
Fachwissen vermitteln

Strategieentwicklung unterstützen

Source: Authors, based on semi-structured surveys of farms.

BERATUNGSPRAXIS (1) ARBEITSORGANISATION IM BETRIEB

Figure 1: New forms of labour organisation on farms



„Gute Beratung“:

Wer sind die Klienten?

- Betriebsleitung
- Permanent Mitarbeitende
- Saisonale Kräfte
- ...?

Welche Inhalte und welche Leistungen?

Source: Authors, based on semi-structured surveys of farms.

BERATUNGSPRAXIS (2) BERATUNG IM AKIS



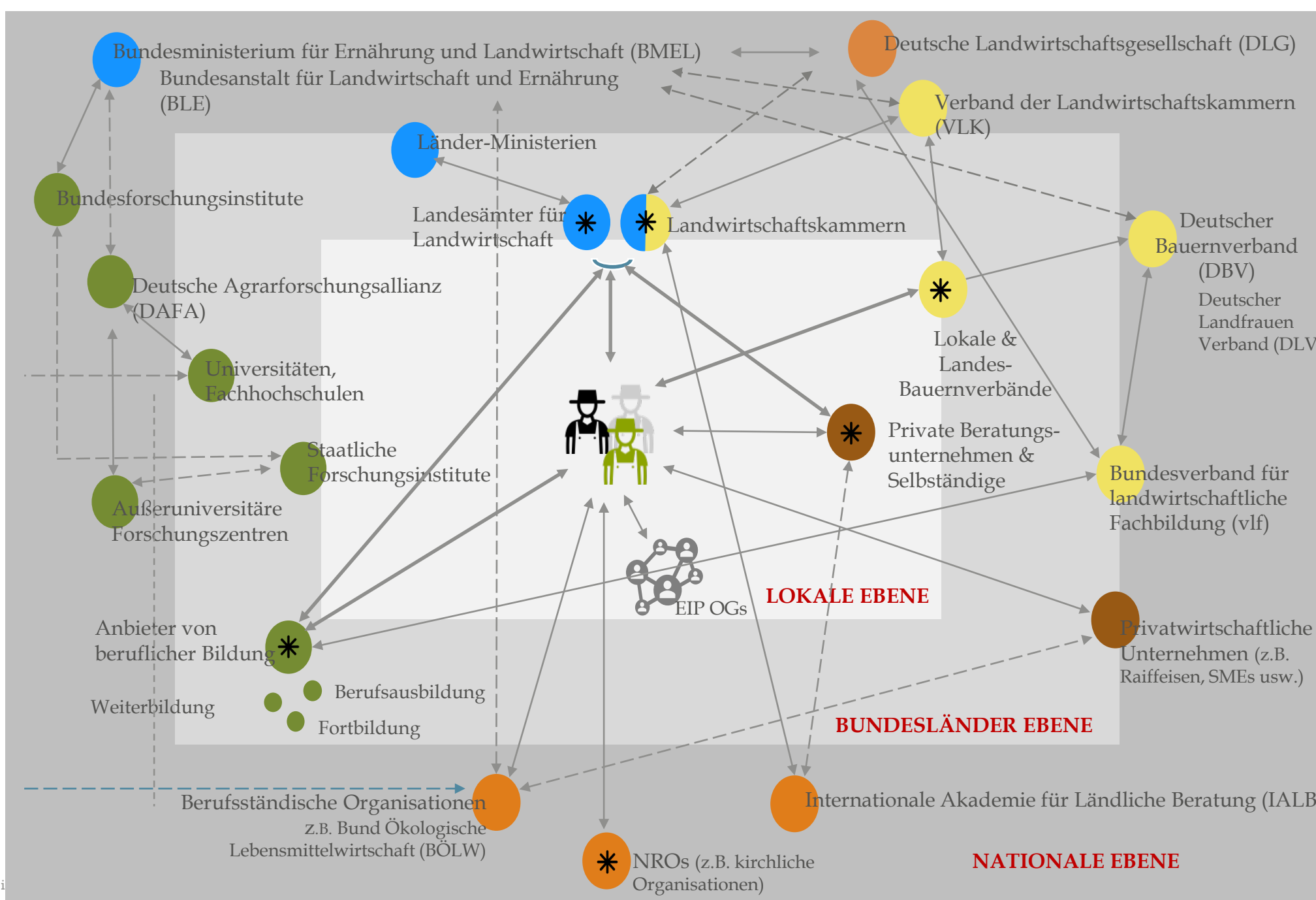
- Förderung von Wissensaustausch und freiwilliger Veränderung
-> das Konzept des landwirtschaftlichen Wissens- und Innovationssystems (AKIS)
- ❖ Beratung als eine Komponente / Akteur in **Innovationsnetzwerken** bzw. Aufgabe im **Innovationsprozess**
 - ❖ ELER geförderte Instrumente sind z.B. EIP agri / Operationelle Gruppen, die Förderung von Kooperation, Wissensvermittlung, Beratung
 - ❖ Forschungsgeförderte Instrumente sind z.B. der Multi-Akteurs Ansatz (MAA) im Horizon Europe Programm (HEU)

(SCAR AKIS 2012; 2016)



BERATUNGS PRAXIS (2) BERATUNGS -AKTEURE, KONSTEL- LATIONEN IM AKIS

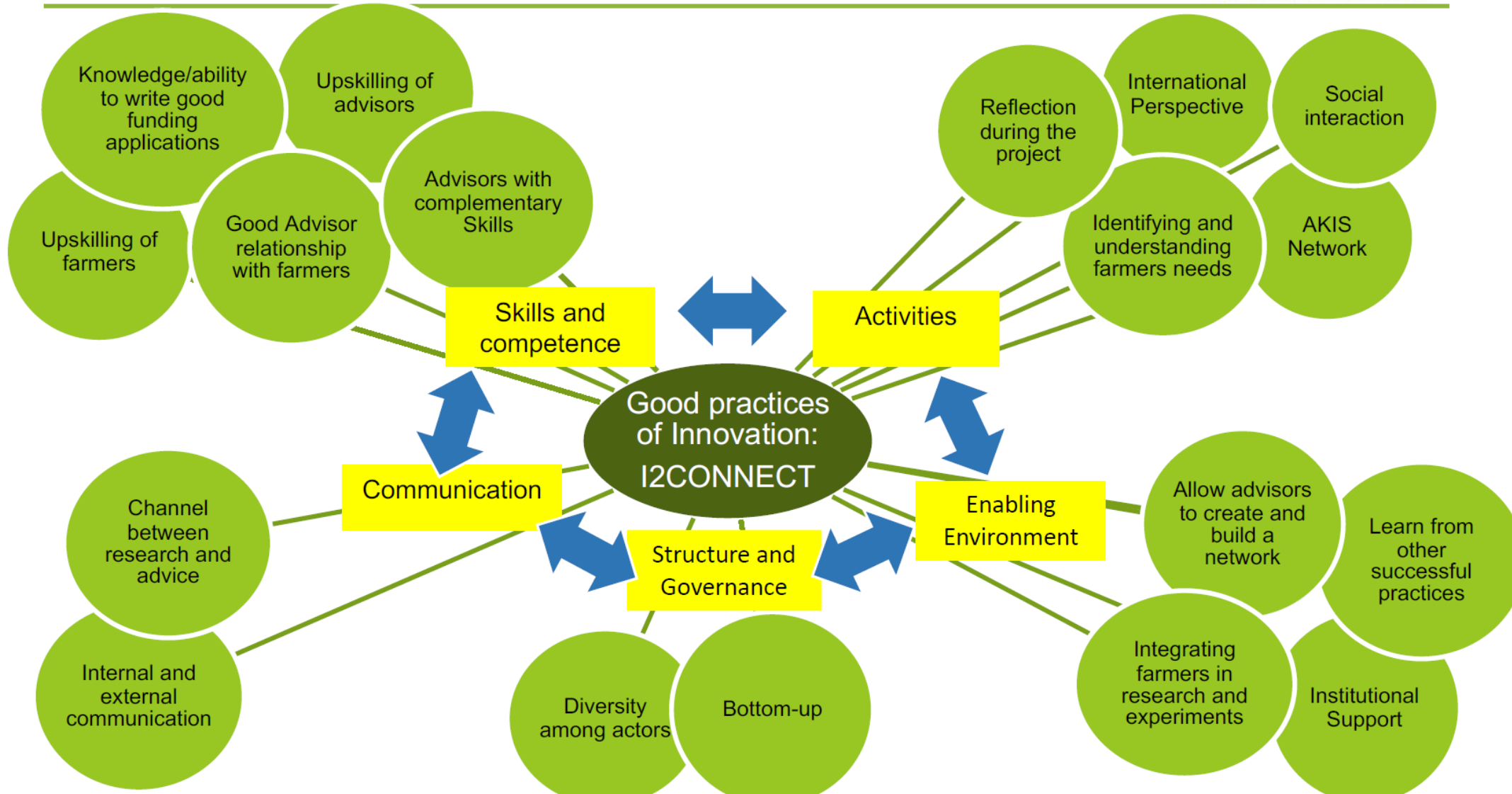
(Knierim et al. 2022)



BERATUNGSPRAXIS (2) INNOVATIONSFOKUS ERGEBNISSE AUS I2CONNECT



04 Lessons learned from the practical cases



(Kelly et al. 2021)

BERATUNGSPRAXIS (3): FAMILIENBERATUNG

Beispiel **Familie und Betrieb e.V.**

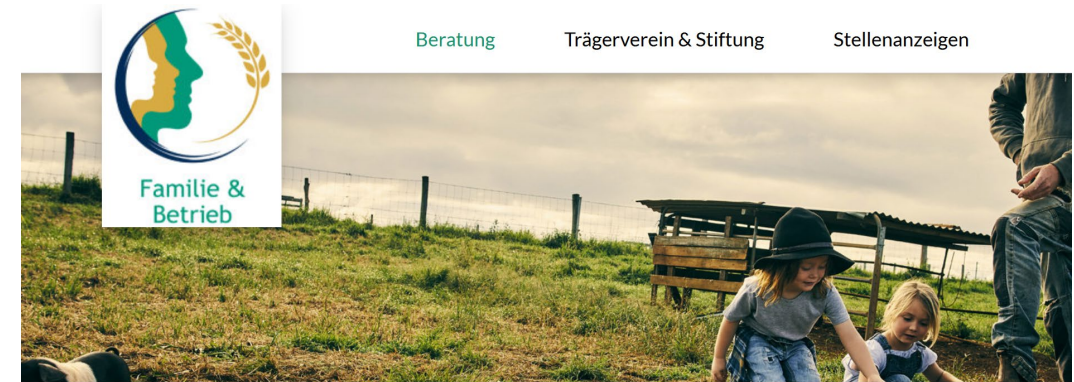
Angebot getragen durch Diözese Freiburg

Zitate aus dem Rechenschaftsbericht

Bericht aus der Beratung

Existenzielle Perspektiven bei leidender Lebensqualität und Gesundheit durch zu viel Arbeit im Zuge des Strukturwandels stehen im Vordergrund der Beratung. Betriebliche Wachstumsschritte verursachen Stress. Daraus resultieren Konflikte in den Familien in der Frage um betriebliche Überlebensstrategien und wachsende Probleme für Gesundheit und Seele. Konflikte verschärfen sich unter Berufskollegen

Die komplexen Problemkonstellationen erfordern ein maßgeschneidertes Eingehen auf die spezifischen Situationen in den Familien. Die Spannweite reicht von wirtschaftlich oder betrieblich bedingten Überlastungen und Burn-Out-Symptomatik bis hin zu psychischen Krankheiten und Suizidgefährdung. Dabei sind die Grenzen fließend. Parallel dazu ist eine Vielfalt von Generations-, Partnerschafts- und Ehekonflikten zu bearbeiten. Bei Trennung jüngerer Ehepaare mit Kindern standen in Einzelfällen auch



hier: [Beratungsdienst Familie & Betrieb der KLB Freiburg](#) > [Beratung](#)

BERATUNGSSTELLEN

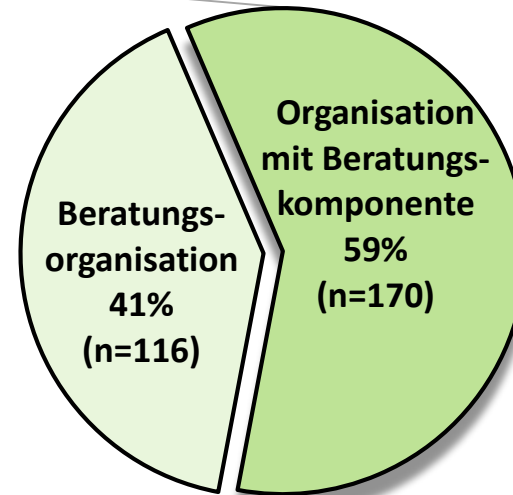
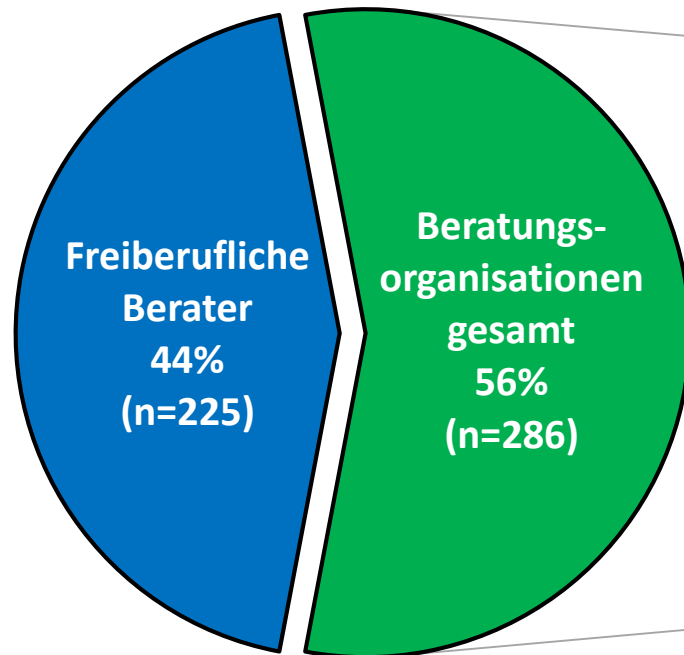
ZAHLEN UND TRENDS DER LANDWIRTSCHAFTLICHEN BERATUNG

Beratungsanbietende:

- Organisationsformen und sektorale Zuordnung
- Beratungs- und andere Dienstleistungen
- Spektrum der Aktivitäten
- ‚Backoffice – Frontoffice‘ Verhältnis
- Vernetzung im AKIS

ZAHLEN ZUR BERATUNGSPRAXIS: DIVERSITÄT DER ORGANISATIONSFORMEN

Art des Beratungsdienstleisters



Birke et al. 2022:28



96 Private/Commercial



58 Government or ministry based



55 Farmer based organisation



33 University or research based

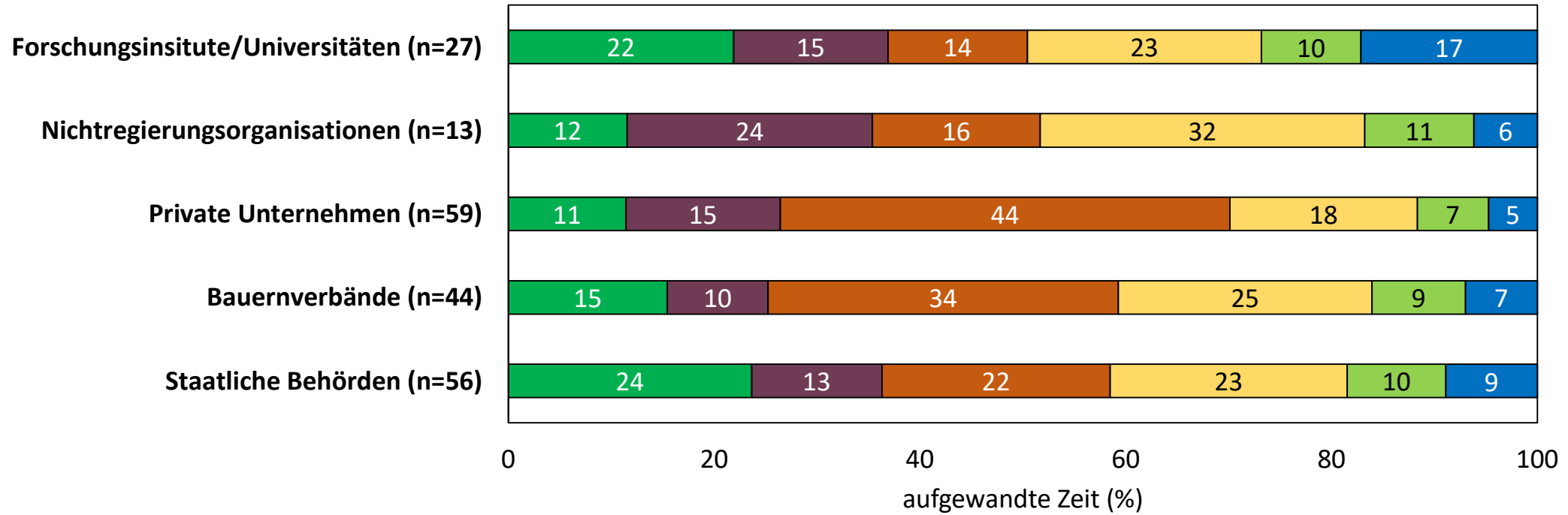


25 Non-Governmental Organisation



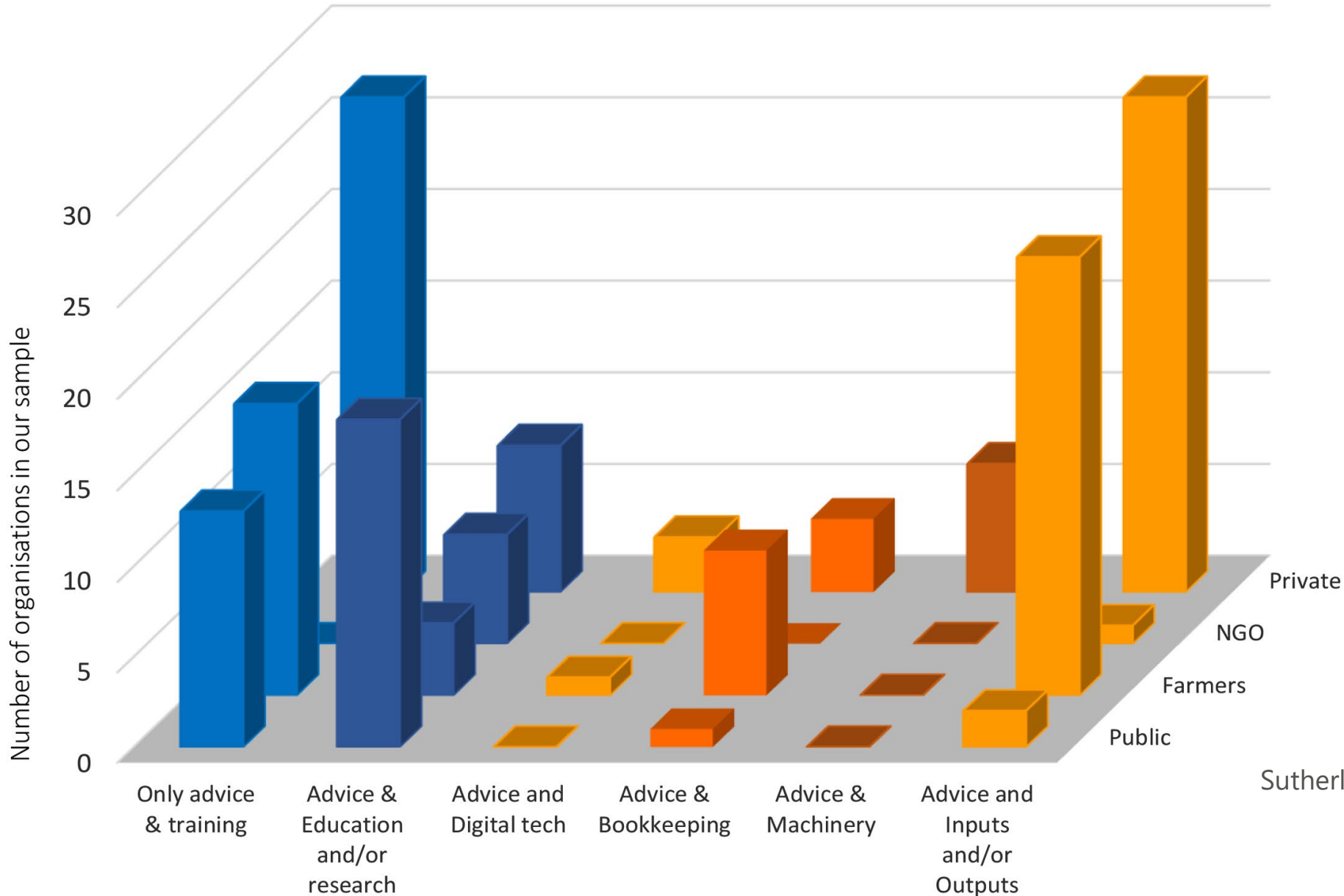
19 Others

Zeitaufteilung für verschiedene Aktivitäten / Beratungsakteure



- Lehr- und Ausbildungsaktivitäten
- Innovationsunterstützende Aktivitäten (Förderung, Networking, Vermittlung)
- Gezielte Beratungsdienste (Businesspläne, Kredit-/Fördermittelanträge, etc.)
- Verbreitung von Informationen (persönlich, über digitale Hilfsmittel)
- Weiterentwicklung der eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten (über Schulungen, etc.)
- Anderes

ZAHLEN ZUR BERATUNGS PRAXIS: DIVERSITÄT DER ORGANISATIONSFORMEN



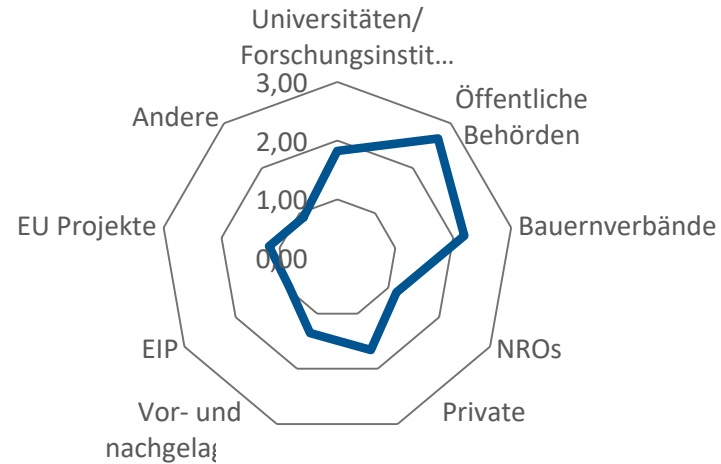
Sutherland und Labarthe 2022:18

ZAHLEN ZUR BERATUNGSPRAXIS: BACKOFFICE/FRONTOFFICE

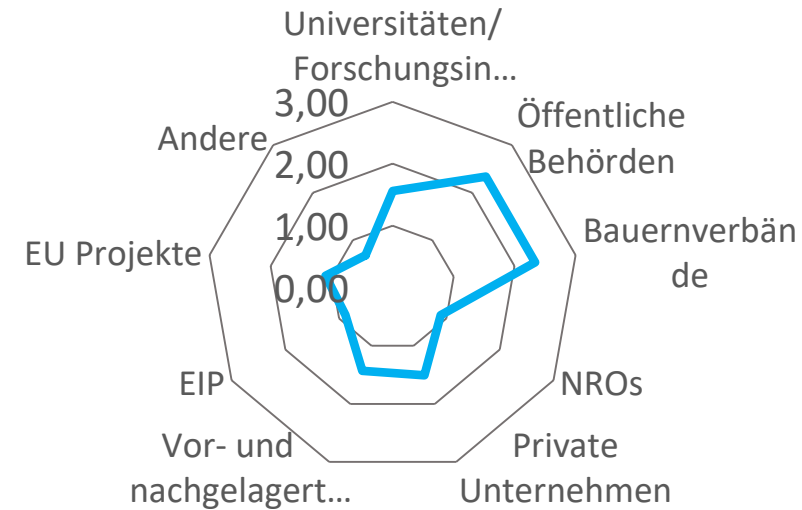
Typ der Beratungsorganisation	(durchschn.) Zahl der Angestellten	Anteil Beraten -de/ staff	Anteil Frauen unter Beratenden
Staatlich finanzierte Org.	168 (1-2700)	50.6%	54.6%
Landwirts-getragene Org.	101 (1 - 2000)	55.3%	48.4%
Private, unternehmerische O	56 (1 - 2000)	61.7%	44.3%
Universität / Forschung	175 (1 - 900)	33.2%	49.7%
Nichtregierungsorganisation	33 (1 - 250)	67.0%	57.9%

ZAHLEN ZUR BERATUNGSPRAXIS: VERNETZUNG IM AKIS

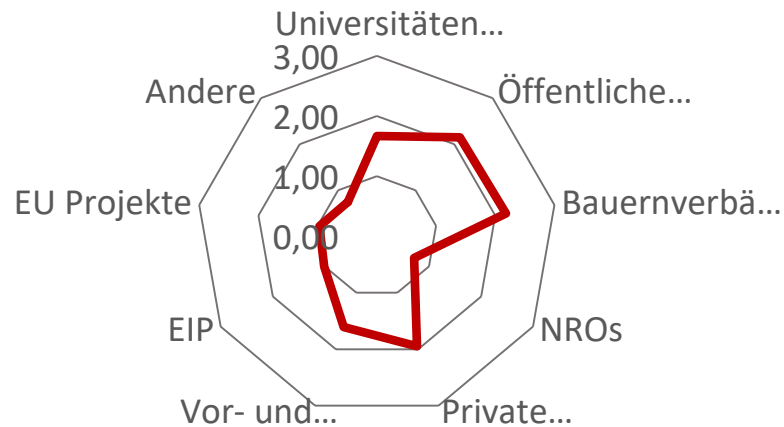
— Staatliche Beratungsorganisationen (n=62)



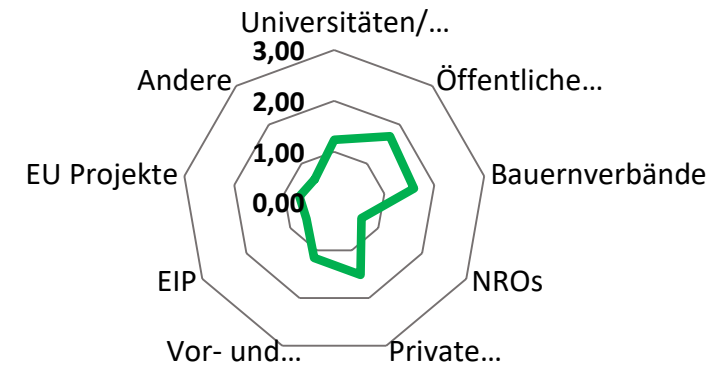
— Bäuerliche Beratungsorganisationen (n=59)



— Private/gewerbliche Beratungsorganisationen (n=95)



— Freiberufliche Berater (n=225)



ZAHLEN ZUR BERATUNGSPRAXIS: FAZIT

- ❖ ‚Gute‘ Beratungsarbeit stellt sich - organisationsstrukturell bedingt - unterschiedlich dar
- ❖ Die Komplexität des Arbeitsfelds nimmt zu aufgrund des lw Strukturwandels, des zunehmend pluralistischen Anbieterfelds, der Diversität der Informationsquellen und des digitalen Wandels (*to name a few*)
- ❖ Als Beratungstätigkeit nehmen Kombinationen aus Informationsvermittlung, Förderung von Problemlösungskapazitäten und die Übernahme von Dienstleistungen zu
- ❖ Die Rollen der öffentlichen Akteure (Politik, Verwaltung, Forschung) ändern sich:
 - ❖ Politik und Verwaltung: Koordination von Kommunikation und Zusammenarbeit, Zugang zu Forschungsergebnissen und Informationen, Transparenz schaffen, Vergabe von Aufträgen
 - ❖ Forschung vermehrt engagiert in direkter Kooperation mit landwirtschaftlicher Praxis, in Innovationsnetzwerken und multi-Akteurs-Ansätzen, Reallaboren etc.

AUSBLICK – BEDARFE UND TRENDS

- ❖ Anforderungen auch unter Konkurrenten zu kooperieren, steigen, der Nutzen mag nicht immer direkt ersichtlich sein, erfordert langfristige Strategie.
- ❖ Agieren in einem heterogenen, dynamischen Wissenssystem erfordert unternehmerisch-netzwerkendes Selbstverständnis, Positionierung, Interventionen.
- ❖ Der Erfolg liegt im Zusammenspiel der unterschiedlichen AKIS Akteure, dies kann von Einzelnen immer nur teilweise und zeitweise ‚hergestellt‘ werden.
- ❖ Für ein ‚gut funktionierendes‘ AKIS sind außerdem auch koordinierende und Transparenz schaffende Strukturen und Verfahren erforderlich.
- ❖ Bildungs-, Beratungs-, Supervisionsbedarf, lebenslanges Lernen, Transformation des Rollenverständnis werden selbstverständlicher.

QUELLEN

- Albrecht, H. et al. (1987): Landwirtschaftliche Beratung. Band 1. Grundlagen und Methoden. 2. Auflage. BMZ/GEZ, Rossdorf.
- Birke, F., Bae, S., Schober, M., Wolf, S., Gerster-Bentaya, M., Knierim, A. (2022). AKIS in European countries. Cross analysis of AKIS country reports from the i2connect project. Verfügbar unter: https://i2connect-h2020.eu/wp-content/uploads/2022/12/2022-12-02-AKIS-cross-analysis_updated.pdf [27.09.2023]
- Burton, R.J.F., Forney, J., Stock, P., Sutherland, L.-A. (2021). The Good Farmer. Culture and Identity in Food and Agriculture. Earthscan Food and Agriculture. Routledge.
- Carolan, M. (2017) Publicising Food: Big Data, Precision Agriculture, and Co-Experimental Techniques of Addition Sociologia Ruralis, 57(2):135-54. DOI: 10.1111/soru.12120
- Christoplos, Ian (2010): Mobilizing the potential of rural and agricultural extension. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Online verfügbar unter <http://www.g-fras.org/en/knowledge/gfras-publications/file/3-mobilizing-the-potential-of-rural-and-agricultural-extension.html>, zuletzt aktualisiert am 20.01.2015.
- EU SCAR (2012). Agricultural knowledge and innovation systems in transition – a reflection paper, Brussels.
- EU SCAR (2016). Agricultural Knowledge and Innovation Systems Towards the Future – a Foresight Paper, Brussels.
- Herrera, B., Gerster-Bentaya, M., Knierim, A. (2022) Measuring farmers' well-being: Influence of farm-level factors on satisfaction with work and quality of life. J Agric Econ. 73:452-471.
- Jürgens, K. (2010): Wirtschaftsstile in der Landwirtschaft. Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 5-6/2010:18-23.
- Kelly, T., Kavanagh, J., Kilmartin, C. (2021). Report of best practice in advisory services support of interactive innovation. Deliverable 2.4, i2connect. <https://i2connect-h2020.eu/wp-content/uploads/2021/10/Deliverable-2.4-tk-v5-27-05-2021.pdf> [27.09.2023]
- Knierim, A., Gerster-Bentaya, M., Birke, F.M., Bae, S., Kelly, T. (2020). Innovation advisors for interactive innovation process: conceptual grounds and common understandings. I2connect deliverable 1.1 https://i2connect-h2020.eu/wp-content/uploads/2021/09/i2connect_Final_Deliverable-1.1_correctedversion.pdf
- Knierim, A., Birke, F. M., Bae, S., Schober, A., Gerster-Bentaya, M., Asensio, P., 2022. Der AKIS Ansatz - (wie) unterstützt er Akteure im Sektor? Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Berichte über Landwirtschaft. <https://doi.org/10.12767/buel.v100il.378>
- Laurent, C., Nguyen, G. (2022) Innovation in Labour Organisation and Social Conditionality: Implications for Farm Advisory Services. EuroChoices 21(1):56-62
- Sutherland, L.-A., Labarthe, P. (2022). Should 'impartial' advice be a priority of European Agricultural and Rural Policies? EuroChoices 21(1):15-22.
- Zukunftskommission Landwirtschaft (ZKL) (2021) Zukunft Landwirtschaft. Eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. BMEL, Berlin. <https://www.bmel.de/DE/themen/landwirtschaft/zukunftskommission-landwirtschaft.html>