Foto: Robert Kneschke – Fotolia.com

Thomas Fisel

Beratung vor neuen Aufgaben

Die Öffentlichkeit schaut immer genauer hin, wie Landwirtschaft betrieben wird. Sie mischt sich ein und stellt Forderungen. Was heißt das für Berater und Beratungsorganisationen?

Bei der Beantwortung dieser Ausgangsfrage ist zunächst der Blick in die Historie wichtig. Denn der Geist der Vorgänger – in Beratungsorganisationen genauso wie auf Höfen – wirkt oft noch lange nach, auch wenn bereits eine neue Generation am Ruder ist. Nach dem zweiten Weltkrieg sollte die Landwirtschaftsberatung dazu beitragen, die einheimische Versorgung sicherzustellen. Später, ab den 70er Jahren etwa, sollte Beratung die Betriebe fit für einen sich verschärfenden Kostenwettbewerb machen, während gleichzeitig versucht wurde, die Überschüsse in den Griff zu bekommen. Um Einfluss zu nehmen, organisierte der Staat über die Bundesländer die Beratung oder beauftragte beziehungsweise förderte entsprechende Einrichtungen.

Seit den 90er Jahren des vergangenen Jahrtausends verändert sich das Bild: Der Staat gibt Beratungsaufgaben an Selbsthilfeorganisationen oder aber andere Beratungsträger ab. Bisher institutionell geförderte Beratungseinrichtungen (zum Beispiel die Kammern) müssen ihre Beratungstätigkeit zunehmend über Gebühren oder Honorare finanzieren. Diese Entwicklung ist noch im Gange und verläuft je nach Bundesland und vorhandenen Strukturen unterschiedlich. Während also Landwirtschaftsberatung lange Zeit einen gesellschaftlichen Gestaltungsauftrag beinhaltete und dafür staatliche Mittel bekam, fühlt sich der Berater heute im Wesentlichen dem Landwirt als Unternehmer verpflichtet.

Dienstleistung

Dass sich produktionstechnische und wirtschaftliche Beratung heute weitestgehend an den Zielen der Landwirte ausrichtet, ist notwendig, damit sich eine kundenorientierte wettbewerbsfähige Beratung entwickeln kann. Persönlicher und betrieblicher Nutzen ist die Voraussetzung dafür, dass der Kunde die Kosten trägt. Zwar ist es für viele Berater noch ein Lernprozess, dass es nicht immer und nicht nur um Wachstum und Produktivitätssteigerung geht, sondern für viele Betriebe andere Fragestellungen (persönliche Neigung, Vereinbarkeit mit Partner und Familie, Lebensqualität, eigene Ideale und Werte) ebenso wichtig sind. Die Beratungsthemen bestimmt heute aber im Wesentlichen der Kunde als Auftraggeber des Beraters. Gleichzeitig – und das hat Tradition – identifizieren sich Berater und Beratungsorganisationen mit dem Berufsstand. Das schafft Nähe und Verbundenheit.

Interner Dialog

Um die richtige Landwirtschaftspraxis hat sich mittlerweile eine kontroverse, zum Teil hoch emotionale gesellschaftliche Debatte entsponnen. Berater und Beratungsorganisation haben sich lange darauf beschränkt, den Landwirten Unterstützung und Argumente für diese Debatte zu liefern. Auch wenn die öffentliche Meinung nicht immer von Sachverstand und Realitätsnähe geprägt ist, müssen die Landwirte zunehmend erkennen, dass es schwierig und unbefriedigend ist, Landwirtschaft „gegen" eine zunehmend landwirtschaftsferne und kritische Öffentlichkeit zu betreiben.

Dass die Beratungsorganisationen sich in dieser Kontroverse vor allem solidarisch auf die Seite ihrer Kunden schlagen, ist nachvollziehbar. Es stellt sich jedoch die Frage, ob dies allein weiterhilft. Muss nicht die Entwicklung der gesellschaftlichen Erwartungen bei der Beratung genauso berücksichtigt werden wie die Entwicklung von Märkten und Technik? Zumal bekannt ist, dass auch in Zukunft öffentliche Mittel notwendig sein werden, um eine umwelt- und gesellschaftsverträgliche Landwirtschaft zu betreiben.

Wäre es nicht vorausschauend, ja sogar erforderlich, den Mut zu haben, beides zu tun: den Kunden Unterstützung zu leisten, damit sie in der Debatte sachlich dagegenhalten können, aber intern beziehungsweise mit den Landwirten einen vorausschauenden und selbstkritischen Dialog zu initiie-

Nachhaltigkeitsberatung: https://www.hafl.bfh. /forschung-dienstleistungen/agrarwissenschaften/nachhaltigkeit-und-oekosysteme/nachhaltigkeitsbeurteilung/rise.html; http://www.nachhaltigkeit-agrar.de/index.php?id=1

ren, wie die Akzeptanz der landwirtschaftlichen Praxis verbessert werden kann? Welche Auswege lassen sich aus möglichen Sackgassen finden, zum Beispiel in der Geflügelzucht, bei Eingriffen am Tier oder den Nährstoffüberschüssen.

Die Landwirtschaft benötigt diese Debatte dringend – nicht öffentlich in den Medien, sondern intern und im Prinzip bei jeder Betriebsentwicklungsberatung, wenn es darum geht, wie ein Landwirt und seine Familie vom sozialen Umfeld und den Kunden gesehen wird beziehungsweise in Zukunft gesehen werden will.

Freiwilligkeit

In Gesprächen spürt man dies: Die allermeisten Landwirte können dazu motiviert werden, gesellschaftlichen Anforderungen nachzukommen, wenn dies finanziell und arbeitswirtschaftlich machbar ist und sie dafür Anerkennung bekommen. Wenn aber neue Verordnungen und Verbote erlassen werden und Sanktionen drohen, machen sich häufig sofort Abwehrmechanismen breit. Beratung kann sehr effizient dazu beitragen, dass sich die landwirtschaftlichen Betriebe eigenmotiviert und selbstständig auf den Weg machen. Freiwillige Beratungsansätze zu Themen wie Wasserschutz, Tierwohl oder Biodiversität sind sinnvolle Ansätze. Sie werden bisher jedoch viel zu punktuell angeboten und zu defensiv beworben. Und dies, obwohl Fördergelder zur Verfügung stehen, sodass die Beratungsorganisationen auf ihre Kosten kommen könnten und der Kostenbeitrag des Landwirts niedrig gehalten werden kann.

Nachhaltigkeit

Wäre es nicht sogar sinnvoll, dass landwirtschaftliche Betriebe alle vier bis fünf Jahre eine Nachhaltigkeitsberatung (s. Abbildung) in Anspruch nähmen, die die Betriebsverantwortlichen dabei unterstützt, die richtige Balance zwischen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Zielen zu finden? Eine Beratung, die ihnen ein Bild vermittelt, wo sie in puncto Nachhaltigkeit schon gut sind und wo sie noch Potenzial haben? Neben der notwendigen Wirtschaftlichkeit werden im Rahmen der sozialen Nachhaltigkeit auch Lebensqualität und Arbeitszufriedenheit beleuchtet, ein Thema, für das Landwirte sehr offen sind.

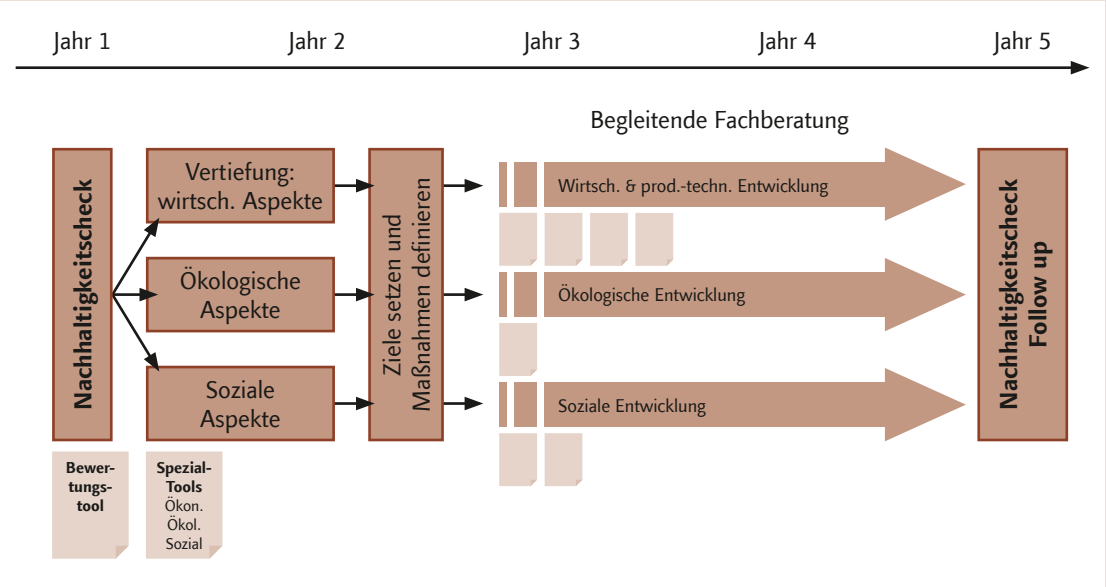
Der Aufwand dafür muss allerdings überschaubar und die Ergebnisse müssen spezifisch genug sein, damit der Landwirt konkrete Handlungsansätze ableiten kann. Im Gegenzug sollten für diese Beratung Fördermittel zur Verfügung stehen, sodass die Kosten einer solchen gemeinwohlorientierten Beratung keine Hemmschwelle darstellen. Wenn einzelne, zukunftsorientierte Betriebe vorausgehen, dann wird dies mit hoher Wahrscheinlichkeit auch zu einer Bewegung bei der großen Mehrheit führen. Und nur ein kleiner Teil muss dann über rechtliche Bestimmungen und Kontrolle in Bewegung gebracht werden.

Es kann nicht Aufgabe des einzelnen Beraters sein, die Betriebe mit all diesen Impulsen zu versorgen. Produktionstechnische Berater und Unternehmensberater müssen an erster Stelle das Wohl des Kunden im Blick haben.

Vernetzung

Daneben muss es Berater geben, welche die Betriebe für ökologische und gesellschaftliche Anliegen sensibilisieren und mit ihnen prüfen, welche konkreten Maßnahmen sich mit ihren persönlichen und betrieblichen Zielen vereinbaren lassen. Die Beratungsträger haben die anspruchsvolle Aufgabe, gegebenenfalls im Zusammenwirken mit anderen Akteuren und der Wissenschaft, solche differenzierten Angebote zu entwickeln und für einen konstruktiven Austausch zwischen den unterschiedlichen Beratern zu sorgen, damit diese Synergie erzeugen und sich nicht gegenseitig in ihrer Wirkung beeinträchtigen. ■

Abbildung: Modell einer integrierten Nachhaltigkeitsberatung



Quelle: Thomas Fisel und Harald Rasch im Rahmen des Projekts Betriebliche Nachhaltigkeitsberatung der Bioland Beratung GmbH

Der Autor

Thomas Fisel
Trainer, Organisationsberater und systemischer Coach
Bereichsleiter Beraterausbildung und Beratungsentwicklung
entra GmbH, Winnweiler
Thomas.Fisel@entra.de
www.entra-agrar.de