

## **Die Zukunft liegt in der Weiterbildung**

Die Neuorientierung der landwirtschaftlichen Produktion und ihre Bearbeitungs- und Vermarktungsmechanismen erfordert kreative und innovative Köpfe; denn in den Köpfen der landwirtschaftlichen Produzenten müssen sich die Ziele einer veränderten Agrarpolitik verankern.

Verbraucherinnen und Verbraucher fordern eine Landwirtschaft, die sozial- und umweltverträglich und damit nachhaltig wirtschaftet, so dass auch für die nachfolgenden Generationen Ressourcenschutz betrieben wird. So wollen sie eine Fleischproduktion, die nicht tierquälerische Bilder bei ihnen hervorruft, sondern ein Stück „Lebensqualität“.

Es ist zu vermuten, dass die europäischen Steuerzahler auf Dauer nicht bereit sein werden, eine Landwirtschaft zu subventionieren, die Landschaft, Natur und Böden schädigt, um verbilligt Fleisch oder Weizen nach China oder Arabien zu exportieren. Im Gegenteil, das System der Förderung ist so umzustellen, dass die Gegenleistungen der Landwirtschaft für den Steuerzahler sichtbar werden.

Dazu sind die Rahmenbedingungen im Agrarbereich so zu verändern, dass sich multifunktionale, umweltverträgliche und qualitätsorientierte Produktionsformen entwickeln und durchsetzen und als zusätzliche Einkommensquellen für die landwirtschaftlichen Betriebe erschlossen werden können.

### **Was heißt das für die Bildung?**

Die schon seit einigen Jahren erhobene Forderung nach lebenslangen bzw. lebensbegleitenden Lernprozessen, die in allen Wirtschaftssparten Gültigkeit besitzt, gilt auch für die landwirtschaftlichen Produzentinnen und Produzenten. Die betrieblichen Ergebnisse sprechen für den, der sie lesen, auswerten, analysieren und für betriebliche Entscheidungen nutzen kann. Nachweislich übt die bereits erreichte berufliche Qualifikation und Position einen starken Einfluss auf das Bildungsverhalten des Einzelnen aus. Überspitzt lässt sich formulieren, dass diejenigen, die nach außen hin sichtbar und auch aus ihrem eigenen Selbstverständnis heraus erfolgreich sind, weiterhin erheblich in ihre Bildung investieren. Darüber hinaus gibt es eine Korrelation zwischen dem Bildungsstand der Beschäftigten im Betrieb und dem Betriebserfolg.

## **Weiterbildung wird immer wichtiger**

Besondere Kenntnisse, die zur Ausübung von Arbeiten in agrarischen Betrieben benötigt werden, sind Teil der eigenen beruflichen Identität. Je spezifischer die verlangten Kenntnisse dabei sind, umso besser können sie zur Abgrenzung gegenüber anderen nutzen- und gewinnbringend eingesetzt werden. Die Chancen auf ein besseres Einkommen und damit verbundenen auf einen höheren beruflichen Status wächst.

Tätigkeiten, die besondere Kenntnisse verlangen, haben jedoch auch ihren Preis, das heißt, sie müssen erst mühsam erworben werden. Zum einen geschieht dieses durch die Schule und berufliche Erstausbildung. Dieses allein reicht heute jedoch nicht mehr aus. Der beschleunigte ökonomische Wandel und die damit verbundenen gesellschaftlich unterschiedlichen Forderungen führen in einer relativ kurzen Zeit zu einer Entwertung des Ausbildungswissens. Fortlaufender Kenntniserwerb ist erforderlich, sei es durch Selbststudium und Erfahrungswissen während der Arbeit oder durch die fortlaufende Weiterbildung in organisierten Formen.

Nach Aussagen des Deutschen Industrie- und Handelstages werden in der Bundesrepublik Deutschland jährlich rund 70 Milliarden für die Weiterbildung ausgegeben. Lebenslanges Lernen wird für immer mehr Menschen zur Selbstverständlichkeit. In 2008 nutzten fast 50 % der Deutschen im Alter zwischen 19 bis 60 Jahren die Möglichkeit zur Weiterbildung.

## **Die zielgruppenorientierte Weiterbildung wird immer schwieriger**

Spezialisierte innovative Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe fordern eine spezifisch auf ihre Bedürfnisse und Möglichkeiten angepasste Weiterbildung. Heute reicht es nicht mehr aus, Weiterbildungsangebote für die Landwirtschaft, den Gartenbau, die Forstwirtschaft und Hauswirtschaft anzubieten. Das vorhandene Qualifikationsniveau der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, verbunden mit unterschiedlichem Erfahrungswissen und betrieblicher Spezialisierung, knappen Zeiträumen und die Fragen der Erreichbarkeit der Angebote, stellt verschärfte Anforderungen an die Bildungsträger und damit an die Anbieterseite, zumal in einem Flächenland wie Niedersachsen diese Kriterien nur schwer zu erfüllen sind.

Neue Formen des Lernens und Kommunizierens werden sich Dank der EDV-Technik unter diesen erschwerenden Vorzeichen schneller und stärker ausbreiten als dieses für Einzelne zurzeit noch vorstellbar ist. Die Informationstechnik bietet ganz neue Möglichkeiten der Kommunikation und Vernetzung an, die jeder Betrieb von seinem Schreibtisch aus nutzen kann. Die Landwirte sind gut beraten, wenn sie auf den Zug der neuen Kommunikationsmedien aufspringen und ihre Potenziale gewinnbringend für ihre Betriebe nutzen.

Dabei ist ein Anbieter nur so gut wie sein Nachfrager ihn fordert. Das heißt, die Landwirtinnen und Landwirte stehen in der Pflicht, Angebote, die sie für ihre betriebliche Entwicklung benötigen, einzufordern. Anbieter und Nachfrager befinden sich somit in einem Dialogprozess, und nur so werden sie es schaffen, die Herausforderungen der eigenen Weiterbildung differenziert und zeitnah zu gestalten.

Das Land Niedersachsen bietet mit der Qualifizierungsrichtlinie des Förderprogramms „PROFIL“ hierzu den finanziellen Rahmen. Die Inhalte, Ausgestaltung und Inanspruchnahme liegt in den Händen der agrarischen Unternehmerinnen und Unternehmer und ihren Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen.

## Berufliche Weiterbildung durch die Landwirtschaftskammer

Die Landwirtschaftskammer Niedersachsen ist für die berufliche Weiterbildung in der Agrarwirtschaft in Niedersachsen zuständig und hat erkannt, dass die berufliche Weiterbildung für die Agrarwirtschaft eine wichtige Bedeutung hat. Die Aufgaben der beruflichen Weiterbildung für Landwirte, Gärtner, Forstwirte und Landfrauen werden deshalb in einem Fachbereich koordiniert. Dieser Fachbereich ist für die Planung, Organisation, Durchführung, Abrechnung, Evaluierung und Kontrolle zuständig.

Die Auswertungsergebnisse der Weiterbildungsaktivitäten zeigen, dass die Landwirte, Gärtner, Forstwirte und Landfrauen Weiterbildungsangebote der Landwirtschaftskammer annehmen. Deshalb unternimmt die Landwirtschaftskammer mit ihren Dienststellen alle Anstrengungen, die Qualifizierung aller Beschäftigten in der Agrarwirtschaft durch eine gute Ausbildung und eine ständige berufliche Weiterbildung zu verbessern. Auch alle Beschäftigten in den Betrieben sind mehr als bisher verpflichtet, sich laufend weiter zu qualifizieren. Insgesamt werden im Gebiet der Landwirtschaftskammer Niedersachsen jährlich zwischen 400 bis 500 Veranstaltungen mit 19.000 bis über 23.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern durchgeführt (s. Abb. 1).

**Abbildung 1**

Jahr	Anzahl Veranstaltungen	Anzahl Teilnehmer/innen	Anzahl Teilnehmertage
2007	425	19.914	24.948
2008	489	23.420	26.114

## Lebenslanges Lernen als Schlüssel zum Betriebserfolg

Ständige Weiterbildung ist nötig, um die eigene Qualifikation und damit den individuellen Betriebserfolg zu steigern. „Lebenslanges Lernen“ heißt das Schlüsselwort unter dem die Landwirtschaftskammer Niedersachsen ihren Kunden ein breit gefächertes Weiterbildungsangebot präsentiert. Dabei geht es um landwirtschaftliche Sachthemen, aber auch um die Persönlichkeitsentwicklung.

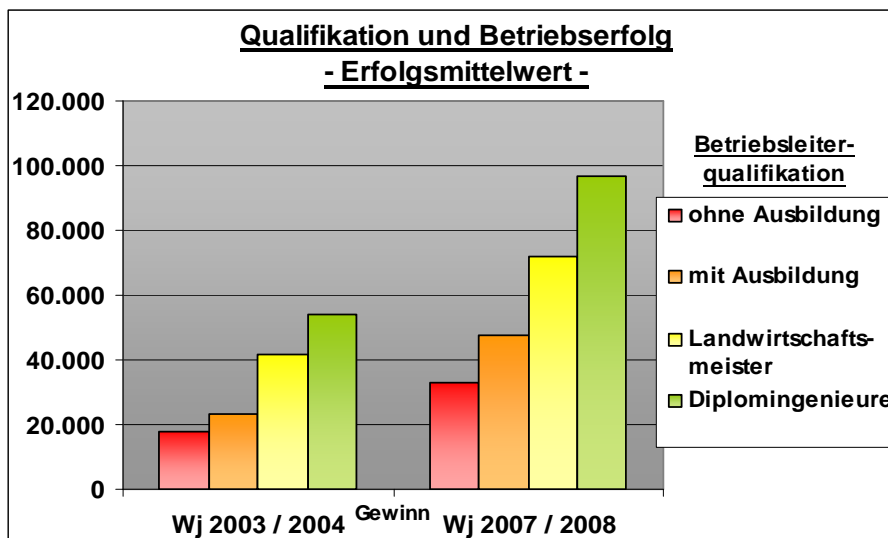
Chef im Betrieb ist nicht unbedingt derjenige mit der größten Fachkompetenz. Fachwissen ist wichtig aber heute bei Weitem nicht genug. Mindestens ebenso wichtig sind die soziale Kompetenz und weitere Schlüsselqualifikationen wie Methoden- und Medienkompetenz. Es geht darum, die zwischenmenschliche Arbeit und den Kontakt zu den Geschäftspartnern und Kunden so professionell wie möglich zu gestalten.

Wer das erfolgreich tun will, muss an persönlichen Eigenschaften und Einstellungen arbeiten, Kommunizieren und Motivieren können. Handlungsgeschick, Einfühlungsvermögen und soziale Kompetenz sind nicht angeboren, sondern können antrainiert werden. Hierzu bietet die Landwirtschaftskammer Niedersachsen ein umfangreiches Bildungsangebot an. Interessant ist der Blick auf die Teilnehmerstruktur der Weiterbildungsseminare.

### Teilnehmer/innen

- sind tendenziell jünger (35 – 49 Jahre),
- bewirtschaften überwiegend größere Betriebe (50 – über 100 ha),
- beurteilen ihre wirtschaftliche Situation überwiegend besser,
- planen häufiger Wachstumsinvestitionen im Betrieb,
- haben ein deutlich höheren Bildungsgrad und nehmen öfter an Weiterbildungen teil (s. Abb. 3)
- sind deutlich aktiver im Internet.

### Abbildung 2



Quelle: Auswertung Testbetriebsnetz Niedersachsen, LWK Niedersachsen, 2009

### Die Top-Weiterbildungsthemen 2008 sind

- die Produktionstechnik,
- der Wettbewerb und die Positionierung am Markt,
- die Entwicklung von Unternehmensstrategien,
- die Technik und Vermarktung,

- die Gesprächs- und Verhandlungstechnik,
- der Ausgleich zwischen Familie und Beruf.

Neben der allgemein bekannten Tatsache, dass die jüngere und damit auch häufig besser ausgebildete Generation von Landwirtinnen und Landwirten den innovativen, neuen Denkweisen und „Wegen“ in der Weiterbildung aufgeschlossener gegenüber stehen zeigt sich daran, dass sich der jüngere Personenkreis innerhalb der Berufsgruppe immer stärker auch im klassischen Sinne als „Unternehmer“ definiert.

Unermüdlich suchen sie nach einer Verbesserung von Produktionsabläufen, neuen Produkten, Ausrichtungen und Arbeitsformen. Dieses hat in der Regel eine große Nachfrage nach innovativen Themen in der Weiterbildung zur Folge. Daraus folgt jedoch auch im Umkehrschluss, dass diejenigen Landwirte, die nach außen hin sichtbar und auch aus ihrem eigenen Selbstverständnis heraus erfolgreich sind und nicht selten eine höhere berufliche Qualifikation haben, die Chancen in der Weiterbildung besser zu nutzen verstehen.

Wie Abbildung 2 zeigt, nutzen tüchtige Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter (Könner) entsprechende Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote in der Vergangenheit, Gegenwart sowie der Zukunft und haben längst deren Bedeutung erkannt. Die Betriebsergebnisse zeigen, dass der Betriebserfolg des Betriebes im engen Zusammenhang mit der Qualifikation der Betriebsleiter und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb steht.

Gut aus- und fortgebildete Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen ganz andere Ansprüche an die Weiterbildung. Sie erwarten keine Großveranstaltungen, in denen pauschal informiert wird.

Unternehmerinnen und Unternehmer, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mehr und mehr in der Lage, sich diese Informationen über Fachzeitschriften oder andere Informationsquellen zu beschaffen. Sie erwarten auch keine Vorträge, bei denen die Möglichkeiten, eigene Vorstellungen und Wünsche mit einzubringen, schon im Vorfeld eingeschränkt sind. Qualifizierte Unternehmerinnen und Unternehmer sowie deren Mitarbeiter suchen den Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten. Sie erwarten kein Rezept, das ohnehin nicht für jede Betriebgröße und –organisation passt. Diese Zielgruppe erwartet vielmehr Denkanstöße zur Selbsthilfe. Sie sehen in ihrer Bildung die Befähigung zu rechtzeitigem und richtigem Agieren, um sich flexibel auf die veränderten Rahmenbedingungen einstellen zu können. Diese Hilfen können nur in Seminaren und Lehrgängen vermittelt werden, dabei ist im Besonderen auf den Qualifikationsstatus der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu achten. Teilnehmerorientierung ist der Schlüssel zum Erfolg für die Weiterbildungsanbieter. Durchgängiges Prinzip in Seminaren ist die Förderung der Selbständigkeit, Persönlichkeitsentwicklung und Kreativität. Das sind Eigenschaften, die die Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter erst zur erfolgreichen Unternehmerin und zum erfolgreichen Unternehmer werden lassen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu mehr Verantwortung und Selbständigkeit im Betrieb führen. Unternehmerisches Denken und Handeln wird in Seminaren trainiert.

## Welche Effekte führen zu mehr Betriebserfolg?

Die maßgeblichen Gründe für die Verbesserung des Betriebserfolges sind darin zu sehen, dass beim Eintritt in das Erwerbsleben die Produktivität der Berufsanfänger aufgrund von Lern- und Anlernkosten sowie geringeren Kenntnissen der Unternehmensführung und damit verbundener fehlender Erfahrung noch vergleichsweise gering sind, aber danach, gefördert durch ständige berufliche Weiterbildung, ansteigen. Mit zunehmendem Alter verbessern sich die während der Schul- und Berufsausbildung erworbenen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten durch Fortbildung und ständige Weiterbildung. Bemerkenswert auffällig ist, dass die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen bei höher qualifiziert Beschäftigten wesentlich größer ist. Das führt zu mehr einzelwirtschaftlicher Rentabilität (s. Abb. 3). Hinzu kommt, dass erst nach der Grundausbildung die Ökonomie in der Fort- und Weiterbildung im Unternehmen mehr und mehr in den Vordergrund rückt. Der ganzheitliche betriebswirtschaftliche Unternehmensansatz bei der Finanzierung; dazu zählen die Beschaffung von Kapital, die Kapitalanlage und die Vermietung sowie die Verpachtung von Gegenständen aus dem Vermögen, werden erst in der Meisterfortbildung, in der Weiterbildung und im Studium umfassend behandelt.

**Abbildung 3**

<b>Teilnahme an beruflicher Weiterbildung nach Qualifikation 2008 in %</b>	
Keine Berufsausbildung	14
Lehre / Berufsfachschule	25
Meister / Fachschule	33
Studium (FH oder Uni)	28

## Personalführung und Unternehmenserfolg

Mehrere wissenschaftliche Untersuchungen belegen ebenfalls, dass ein großer Zusammenhang zwischen dem Können und Wissen der Betriebsleitung sowie der Mitarbeiter/-innen im Unternehmen und dem Betriebserfolg bestehen.

Tannenberger (2006) stellt in seiner Dissertation, die die Managementeffizienz von Unternehmen in Ostdeutschland behandelt, heraus, dass in Betrieben mit überdurchschnittlicher Führungskräfteentlohnung auch bessere Betriebsergebnisse erzielt werden.

Auch Doluschitz und Etal (1996) stellen in ihrer empirischen Analyse von Managementformen landwirtschaftlicher Betriebe fest, dass ein Unternehmen langfristig nur mit hoch motivierten Mitarbeiter/-innen erfolgreich wirtschaften kann.

Hieraus ist abzuleiten, dass die Aufgabenbereiche der Mitarbeitermotivation, die Entlohnung und die Führung der Mitarbeiter/-innen eng verbunden sind mit der Wirtschaftlichkeit und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Eine der wichtigsten Aufgaben im Unternehmen ist also ein leistungsförderndes und motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen.

## **Fazit**

Die berufliche Weiterbildung in der Agrarwirtschaft ist unentbehrlich. Zügige Umsetzung von neuen Erkenntnissen aus einer Seminarteilnahme entscheidet in Zukunft in mindestens genauso starkem Maße, wenn nicht sogar in stärkerem Maße, über den Unternehmenserfolg wie die Ausstattung des Betriebes mit Boden, Arbeit und Kapital. Da einmal erworbenes Wissen immer schneller veraltet, steht der permanenten Weiterbildung eine Betriebs entscheidende Bedeutung zu. Das haben viele bereits erkannt. (siehe Tabelle 1).

## **Was bedeutet das für die Unternehmen?**

- Unternehmerinnen und Unternehmer, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen genügend Freiräume für die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen.
- Weiterbildungsveranstaltungen ermöglichen eine gute Wissensvermittlung bei einfacher Problemstellung in den Betrieben.
- Nur mehrtägige Veranstaltungen ermöglichen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, komplexe Zusammenhänge zu durchdringen.
- Erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten müssen in Unternehmen nutzbringend einzusetzen sein und praktische Wege der Umsetzung aufgezeigt werden.
- Inhaltlich ist den Veranstaltungen Vorrang einzuräumen, die dazu beitragen, individuelle Wissens- und Umsetzungsdefizite in den Unternehmen zu beseitigen.

gez. Bathge