

Foto: Christian Horz/Stock/Getty Images Plus via Getty Images

## Beratung im Zeichen von Veränderungen

*Das unternehmerische Umfeld – auch in der Agrarwirtschaft – wird immer mehr VUCA: volatil (veränderlich), uncertain (unsicher), complex (komplex) und ambiguous (widersprüchlich). Welche Veränderungen sind für Beratungsorganisationen relevant? Und was bedeutet dies für Personalentwicklung und Weiterbildung?*

„Wenn ich eine Überschrift machen müsste, was uns gerade beschäftigt, dann würde diese ‚Veränderung‘ lauten“, so die Aussage der Chefin einer großen Beratungsorganisation. Viele Entwicklungen, mit denen die Landwirtschaft aktuell konfrontiert ist, sind seit langem bekannt: Strukturwandel, Betriebsgrößenzunahme, Klimawandel, Digitalisierung.

Daneben ist aber auch die sogenannte VUCA-Welt in der Beratung angekommen: Spürbar werden massive Auswirkungen durch unvorhersehbare Geschehnisse – Stichwort Corona-Krise und Ukraine-Krieg. Und manche vorhersehbaren Entwicklungen – Beispiel Klimawandel, Tierwohldebatte – erreichen Kipp-Punkte, die den Handlungsbedarf forcieren.

Wer leistet die Integration der unterschiedlichen Beratungsimpulse? Fast zwangsläufig

ergeben sich Zielkonflikte zwischen Produktionszielen, Umweltzielen, Tierwohlzielen und Wirtschaftlichkeit. Werden die Unternehmen damit allein gelassen oder gibt es geeignete Beratungsangebote? Wie können Beratungskräfte Landwirtinnen und Landwirte bei der Integration und Gewichtung dieser Ziele unterstützen? Beratungsorganisationen sind zunehmend gefordert, maßgebliche Trends und Entwicklungen und die damit verbundenen Chancen und Risiken im Blick zu haben.

### Fachlichkeit bewahren

Spezialberatung, zum Beispiel zur Kulturführung, Bestandsbetreuung oder zum Einsatz von digitaler Technik wird weiterhin hoch im Kurs stehen. Bedeutung gewinnt dabei der „Dienstleistungscharakter“: Betriebsverantwortliche wünschen sich bei-

Der Autor



**Thomas Fisel**  
Organisationsberater, Trainer  
und Coach  
entra beratung agrar  
www.entra-agrar.de  
Thomas.Fisel@entra.de

spielsweise verstärkt Entlastung durch Kontroll- und Erinnerungsleistungen oder zusätzliches Know-how durch betriebsübergreifende Einblicke.

Beraterinnen und Berater brauchen deshalb auch in Zukunft geeignete Arbeitsstrukturen, Freiraum und Anreize, um fachlich auf der Höhe zu bleiben und Beratungsprozesse effizient gestalten zu können. Wichtige Voraussetzung ist eine hinreichende Auslastung an Beratungsfällen. Die Beratungsorganisation muss im Auge behalten, dass andere Aufgaben wie „Bürokratie-Bewältigungsleistungen“ (Flächenantrag, Düngebilanz) nicht zulasten der Fachlichkeit gehen. Auch zeitgemäße Technik, Tools und Ausstattung spielen eine Rolle – gerade im Wettbewerb mit der Industrieberatung

Die fachliche Weiterbildung organisieren sich Spezialberaterinnen und -berater meist

selbst im Austausch mit dem Kollegenkreis. Dazu ist ein enger Kontakt mit Spitzenbetrieben und die Auseinandersetzung mit zukunftsrelevanten Fragestellungen von großer Bedeutung, ebenso die Außenvernetzung (gegebenenfalls über Grenzen hinweg). Gleichzeitig brauchen Beratungskräfte kommunikative Kompetenz und regelmäßig eine professionelle Reflexion ihrer Rolle und ihres konkreten Verhaltens.

Die Kompetenzentwicklungsreihe CECRA (Certificate for European Consultants in Rural Areas), die unter dem Dach der IALB (Internationale Akademie für ländliche Beratung) entwickelt wurde, ist hierfür ein geeignetes Weiterbildungsangebot, gerade für den Einstieg. Es fehlen jedoch in vielen Organisationen spezifische Angebote für erfahrene Beratungskräfte, um Kommunikation, Beziehungsgestaltung mit den Kunden und auch die persönliche Weiterentwicklung zu reflektieren. Hierfür braucht es Angebote, bei denen Erfahrungsaustausch, Fallbesprechungen und Supervision/Intervention einen größeren Raum einnehmen.

## Dienstleistungen

Arbeits- und Verantwortungsüberlastung ist (neben Wirtschaftlichkeit und fehlender gesellschaftlicher Anerkennung) einer der größten Belastungsfaktoren der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter. Der Anteil der Betriebe, die Beratungsleistungen wie

zum Beispiel Antragsberatung oder Auditvorbereitung nachfragen, wird zunehmen. Solche Dienstleistungen sind für Beratungsorganisation regelmäßig wiederkehrende (und meist bezahlte!) Kundenkontakte, die unter anderem auch für Beziehungspflege und Beratungsakquise genutzt werden können.

Seitens der Beratungskräfte erfordert diese Tätigkeit ein spezifisches und häufig eher begrenztes Fachwissen. Dafür sind Genauigkeit, Routine sowie Kommunikationsfähigkeit entscheidende Kompetenzen. Gleichzeitig brauchen Beratungskräfte, die solche Leistungen erbringen, Rollenklarheit sowie Kompetenz im Bereich Auftragsklärung, damit im Falle von wirtschaftlichen Einbußen (zum Beispiel bei der Antragsberatung) keine Streitigkeiten im Hinblick auf die Haftung entstehen. Die CECRA Module 1 und 2 bieten für die Entwicklung dieser Kompetenzen einen guten Rahmen.

## Veränderung begleiten

Veränderte gesellschaftliche Anforderungen sowie ein generell instabileres Umfeld werden die Betriebe und damit den Beratungssektor deutlich beeinflussen. Die bisherigen „Autobahnen“ der Betriebsentwicklung (Veredelung, Milchviehhaltung oder Biogas), bei denen es vor allem um Kostenführerschaft als Wettbewerbsstrategie ging, werden enger und weniger Betrie-

ben ein Vorwärtkommen ermöglichen. Um neue Chancen in dieser Situation zu erkennen, brauchen landwirtschaftliche Unternehmen Orientierung und Werkzeuge zur Navigation. Der Bedarf an Strategieberatung und Veränderungsbegleitung wird aufgrund dieser Entwicklung deutlich zunehmen.

Ebenso sind solche Veränderungssituationen – auch bei erfolgreichen Betrieben und stabilen Persönlichkeiten – häufig mit emotionalen Krisen und Konflikten verbunden. Die Betriebsleitenden formulieren Unterstützungsbedarfe in diesem Bereich meist nicht aktiv. Jedoch sind fast alle Beratungskräfte mit Kundenkontakt mit den emotionalen Begleiterscheinungen solcher Veränderungskrisen (Verdrängung, Ärger, Frust etc.) konfrontiert. Folgende Weiterbildungs- und Kooperationsmaßnahmen sind hier erforderlich:

- Um mit Menschen in Veränderungskrisen umzugehen und Unterstützungsangebote vermitteln zu können, brauchen alle Beratungskräfte mit Kundenkontakt – gerade in Branchen, die von Umbrüchen betroffen sind – ein Grundverständnis von Veränderungsprozessen. Innerhalb der CECRA-Ausbildungen gibt es dafür geeignete Module (zum Beispiel CECRA 8). Zur professionellen Unterstützung von schwierigen Veränderungsprozessen genügen einzelne Ausbildungsmodule in der Regel nicht.
- Beratungskräfte, die schwierige Veränderungsprozesse sowie damit verbundene Krisen und Konflikte begleiten, brauchen Kompetenzen als Prozessberater, die sie sich in einer entsprechend umfangreicheren Ausbildung (zum Beispiel Coaching, Mediation) erworben haben. Solche Ausbildungen sind mehrteilig, finden in der Regel in einer festen Gruppe statt und erstrecken sich über einen längeren Zeitraum. Dies ermöglicht die notwendige Intensität des Reflexions- und Lernprozesses im Hinblick auf Berathendhaltung, Rollenverständnis und Kommunikation sowie das Einüben entsprechender Tools und Methoden.
- Spezialisierte Unternehmensberaterinnen und -berater sollten auf jeden Fall über grundlegende Kompetenzen in Strategiearbeit und Veränderungsmanagement verfügen. Hierfür sind CECRA 8 und CECRA 14 geeignete Weiterbildungen. Selbst wenn sie über Prozessberatungskompetenz (zum Beispiel durch eine Coachingausbildung) verfügen, müssen sie sich jedoch die Frage stellen, ob der Rollenwechsel vom Fachberatenden zum Prozessberaten bei ihren Stammkunden gelingen kann. In vielen Fällen werden sie – bei Neuorientierungen oder auch Konflik-

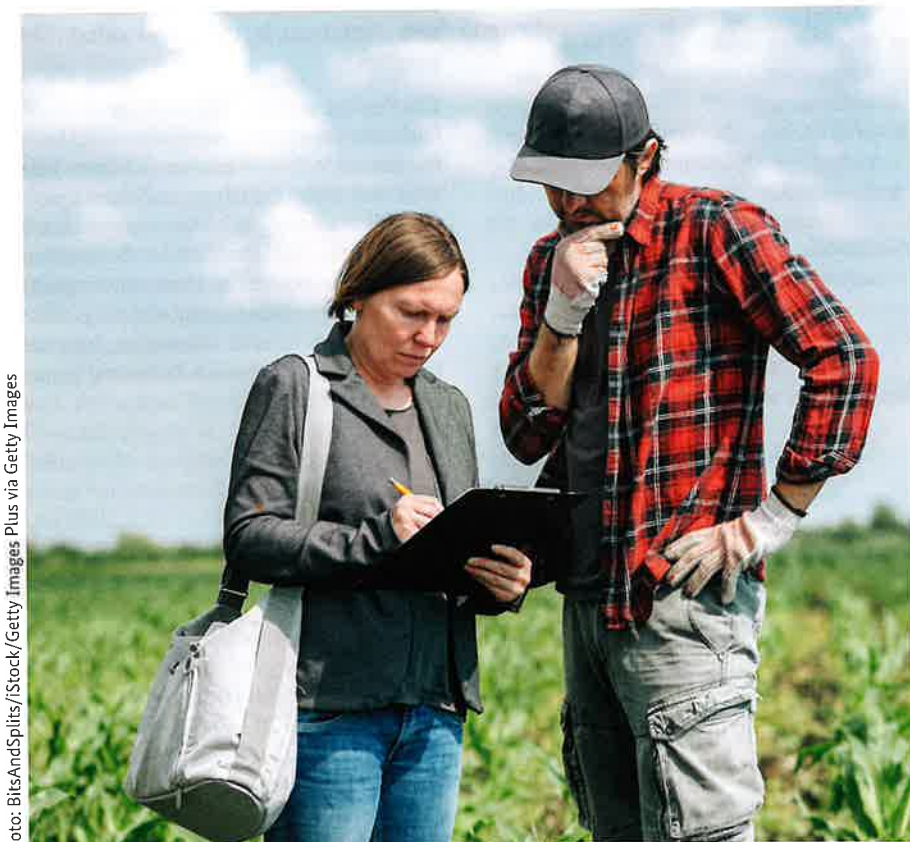


Foto: BitsAndSplits/iStock/Getty Images, Plus via Getty Images

Landwirtschaftliche Beratungskräfte müssen unter dem aktuellen Veränderungsdruck Beratungsleistungen anpassen und sich selbst entsprechend weiterbilden.

Foto: Parradee Kleitsirikul/iStock/Getty Images Plus via Getty Images



VUCA beschreibt Merkmale, denen sich das Unternehmensumfeld zunehmend ausgesetzt sieht. Agilität beziehungsweise die dahinterstehenden Prinzipien und Vorgehensweisen in Führung und Management sind eine Antwort darauf. Im Kern geht es darum, schneller, flexibler und näher am Kunden zu agieren.

ten – zu dem Schluss kommen, dass sie sinnvollerweise andere Kolleginnen/Kollegen mit entsprechender Kompetenz einbeziehen.

- Organisationen müssen sich bewusst entscheiden, ob und gegebenenfalls wie sie sich dieses (für die meisten Organisationen neue) Beratungsfeld erschließen. Gerade für kleine oder auch fachlich spezialisierte Beratungsanbieter können Kooperationsstrategien sinnvoller sein.
- Gleichzeitig braucht es – in Anbetracht der Häufigkeit von existenziellen Krisen, Burnout oder Suizid in der Landwirtschaft – auch eine Klarheit dafür, wo die Grenzen der jeweiligen Beraterinnen und Berater liegen und welche Hilfssysteme dann aktiviert werden können. Dies wird in Weiterbildungen (zum Beispiel CECRA oder auch Coaching-Ausbildungen) thematisiert. Da jedoch alle Beratungskräfte mit solchen belastenden Fragen in Berührung kommen können, sollten entsprechende Grundlagen auch durch organisationsinterne Fortbildungen gelegt werden.

## Helikopter-Blick

Jedes Produkt und jede Leistung hat einen „Lebenszyklus“, der sich in der Nachfrage und letztlich auch im Erfolg widerspiegelt. Gerade spezialisierte Beratungsorganisationen tun gut daran, mit ihrem Personal immer wieder die Helikopterperspektive einzunehmen:

- Wie stehen unsere Betriebe beziehungsweise Zielgruppen mit ihren Betriebszweigen da?
- Welche Trends im Umfeld stellen Risiken oder auch Chancen für sie dar?
- Inwieweit setzen sie sich hinreichend mit diesen Risiken beziehungsweise Chancen auseinander? Inwieweit tun wir dies als Beratungsorganisation?

- Was heißt das für unsere Leistungen? Was wird Aufwind bekommen? Was wird vermutlich schrumpfen oder sogar auslaufen? Was fehlt möglicherweise?
- Welche neuen Leistungen könnten unsere Betriebe erbringen und wie könnten wir sie dabei unterstützen?

Im Veredelungsbereich erleben viele Betriebe gerade, wie es ist, wenn sie diese Vorzeichen lange übersehen oder falsch interpretiert haben. Beratende sollten Chancen und Risiken idealerweise früher als ihre Kunden erkennen und diese darauf vorbereiten. Dies bedeutet, sich mit einer neugierig-offenen Haltung auch mit unliebsamen Entwicklungen und Interessensgruppen auseinanderzusetzen. Interdisziplinäre Zukunftsforen und entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen sind mögliche Personalentwicklungsmaßnahmen dafür.

## Im Auftrag Dritter

Wasserschutzberatung, Biodiversitätsberatung, Klimaschutzberatung, Tierwohlberatung im Auftrag der Molkerei – der Anteil der Beratungskräfte, die bei ihrer Arbeit neben der Landwirtin und dem Landwirt weitere Auftraggebende und deren Ziele zu berücksichtigen haben, ist stark gewachsen. Beratungskräfte, welche dieses Feld abdecken, brauchen neben fachlicher und methodischer Kompetenz besonders ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten, um Vorbehalte potenzieller Beratungskunden auszuräumen und so die Voraussetzung für eine konstruktive Zusammenarbeit zu schaffen.

Gleichzeitig geraten sie häufiger in konflikthafte Situationen, wenn sie zum „Überbringer schlechter Nachrichten“ (zum Beispiel bei Bewirtschaftungsaufgaben) werden. Diesen Besonderheiten und den damit verbundenen Belastungen der Beratenden wird durch spezifische Weiterbildungsangebote oder Personalentwicklungsmaßnahmen (zum Beispiel Intervention, Supervision) bisher nur teilweise Rechnung getragen. ■

## Bundesgesetzblatt Juni 2022 bis August 2022

- Sechste Verordnung zur Änderung der Pflanzenschutz-Anwendungsverordnung vom 01.06.2022 (BGBl Nr. 19, S. 867)
- Zwanzigste Verordnung zur Änderung saattgutrechtlicher Verordnungen vom 13.07.2022 (BGBl Nr. 27, S. 1186)
- Verordnung zur Durchführung der unionsrechtlichen Regelungen über Erzeugerorganisationen im Sektor Obst und Gemüse sowie zur Änderung des Gesetzes zur Durchführung der gemeinsamen Marktorganisationen und Direktzahlungen vom 22.07.2022 (BGBl Nr. 27, S. 1197)
- Berichtigung des Gesetzes zum Erlass eines Tierarzneimittelgesetzes und zur Anpassung arzneimittelrechtlicher und anderer Vorschriften vom 10.08.2022 (BGBl Nr. 29, S. 1385)

Unter [www.bundesgesetzblatt.de](http://www.bundesgesetzblatt.de) finden Sie einen Bürgerzugang, über den Sie – kostenlos und ohne Anmeldung – direkten Zugriff auf das komplette Archiv des Bundesgesetzblattes haben.