

## Welche Kompetenzen befähigen zur landwirtschaftlichen Diversifizierung?

Braun, Ch. L.<sup>1</sup>; Specht, J.<sup>2</sup> und Wenz, K.

*Keywords: landwirtschaftliche Diversifizierung, Fachkompetenz, personale Kompetenz*

### Abstract

*Agricultural diversification might be an answer to structural change in farming and demographic change in rural areas. Findings from empirical research highlight specific competences that enable farmers to successfully implement diversification strategies such as direct sales, social farming, or agro tourism. The identified competences are categorized as professional and personal competences based on the taxonomy of the National Qualifications Framework for Germany. The findings could serve as a guideline for designing courses that enable farmers to implement diversification strategies.*

### Einleitung und Zielsetzung

Immer wieder stehen landwirtschaftliche Betriebe vor der Frage, wie die Landwirtschaft als tragfähiger Lebens- und Arbeitsraum gestaltet werden kann. Angestoßen werden solche Überlegungen häufig durch agrarstrukturelle und demographische Veränderungen im ländlichen Raum, die ein „Weiter so“ nicht mehr zulassen. Eine Antwort auf die mit diesen Veränderungen einhergehenden Herausforderungen kann eine Diversifizierung der landwirtschaftlichen Tätigkeit sein (Specht *et al.* 2013).

Die Entscheidung, neue Tätigkeitsfelder in den Betrieb zu integrieren, hängt dabei neben vorhandenen betrieblichen Potenzialen stark von persönlichen Kenntnissen und Fähigkeiten ab (vgl. z. B. Weinberger-Miller 2013). Dazu kommt, dass außerlandwirtschaftliche Tätigkeiten Kompetenzen erfordern können, die über das Spektrum hinausgehen, welches in einer regulären beruflichen und akademischen Agrar-ausbildung vermittelt wird.

Ziel des Beitrags ist es, aufzuzeigen, welche Kompetenzen Personen benötigen, um landwirtschaftliche Diversifizierungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Davon ausgehend werden Ansatzpunkte zur Entwicklung von Bildungsangeboten abgeleitet, durch die Personen in der Landwirtschaft und landwirtschaftsnahen Berufen befähigt werden können, neue Wege zu gehen.

### Methoden

Zur Erhebung des Kompetenzbedarfs wurden fünf Diversifizierungsstrategien untersucht, die insbesondere in der ökologischen Landwirtschaft auf Interesse stoßen: Hof-eigene Lebensmittelverarbeitung, Direktvermarktung, Agrartourismus, Soziale Land-wirtschaft und Bauernhofpädagogik. Der regionale Schwerpunkt der Analyse lag auf dem ländlichen Raum Nordostdeutschlands, der durch andauernde Veränderungspro-

---

<sup>1</sup> Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH), Schicklerstraße 5, 16225 Eberswalde, Deutschland, [charis.braun@hnee.de](mailto:charis.braun@hnee.de), [www.hnee.de](http://www.hnee.de)

<sup>2</sup> Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH), Schicklerstraße 5, 16225 Eberswalde, Deutschland, [judith.specht@hnee.de](mailto:judith.specht@hnee.de), [www.hnee.de](http://www.hnee.de)

zesse wie Peripherisierung, Auflösung der landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften oder Abwanderung gekennzeichnet ist.

Die Erhebung des Kompetenzbedarfs stützt sich auf eine Kombination von Methoden der qualitativen Sozialforschung. Aufbauend auf einer Literaturanalyse zur Erfassung von Kontext und Ausprägungsformen wurden zu jeder Diversifizierungsstrategie drei Einzelfallstudien (qualitative leitfadengestützte Interviews mit Praktikern) durchgeführt. Die insgesamt 15 Interviews dienten dazu, die Erfahrungen und individuellen Herangehensweisen der Praktiker zu erschließen. Die Auswertung des vollständig transkribierten Datenmaterials erfolgte in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010).

Des Weiteren fand zu jeder der betrachteten Diversifizierungsstrategien ein Expertenworkshop statt, um erforderliche Kompetenzen auch aus Sicht von Personen mit theoretischem und praktischem Überblickswissen im jeweiligen Themenfeld zu identifizieren. Mit den Workshops wurden Personen aus Bildung, Beratung und Wissenschaft angesprochen.

Aus der Synthese der Erhebungsstränge konnte ein Kompetenzset für jede Diversifizierungsstrategie abgeleitet werden. Die Beschreibung der identifizierten Kompetenzen erfolgte in Anlehnung an den *Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen* (DQR) (AK DQR 2011), differenziert nach Fachkompetenz (Wissen und Fertigkeiten) und personaler Kompetenz (Selbständigkeit und Sozialkompetenz). In Tabelle 1 ist das verwendete Schema dargestellt.

**Tabelle 1: Kompetenzen nach DQR**

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbständigkeit
Gesamtheit der Fakten, Grundsätze, Theorien und Praxis in einem Lern- oder Arbeitsbereich als Ergebnis von Lernen und Verstehen	Fähigkeit, Wissen anzuwenden und Know-how einzusetzen, um Aufgaben auszuführen und Probleme zu lösen	Fähigkeit und Bereitschaft, zielorientiert mit anderen zusammenzuarbeiten, ihre Interessen und sozialen Situationen zu erfassen, sich mit ihnen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen sowie die Arbeits- und Lebenswelt mitzugestalten	Fähigkeit und Bereitschaft, eigenständig und verantwortlich zu handeln, eigenes und das Handeln anderer zu reflektieren und die eigene Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln

Quelle: Eigene Darstellung nach AK DQR (2011).

## Ergebnisse

Die Untersuchung legt dar, dass mit der Entscheidung zur landwirtschaftlichen Diversifizierung ein zusätzlicher Bedarf an fachlichen und personalen Kompetenzen einhergeht. Unabhängig von der jeweiligen Diversifizierungsstrategie benötigen Personen zur Aufnahme neuer Tätigkeitsfelder spezielle **Basiskompetenzen**. Diese Kompetenzen umfassen sowohl Maßnahmen zur Anpassung der landwirtschaftlich-gärtnerischen Produktion und der Betriebsführung an das zusätzliche Tätigkeitsfeld als auch Aspekte des Marketings und des Qualitätsmanagements im Hinblick auf die interne Prozessgestaltung sowie angebotene Produkte und Dienstleistungen. Von

großer Bedeutung für die Entwicklung einer Diversifizierungsstrategie sind personale Kompetenzen, beispielsweise um auf Veränderungen flexibel zu reagieren, zielgerichtet Entscheidungen zu treffen oder mit Menschen zu interagieren und kooperieren (z. B. mit Kunden, Mitarbeitern, Vertretern von Behörden). Dieses Kompetenzset wird in Tabelle 2 dargestellt.

**Tabelle 2: Basiskompetenzset für landwirtschaftlich Diversifizierende**

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen (über...)	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbständigkeit
Landwirtschaftlich-gärtnerische Produktion Unternehmensführung Personalmanagement Grundlagen des Marketings Qualitätsmanagement (im Hinblick auf interne Prozesse, Produkte und Dienstleistungen)	pflanzliche und tierische Lebensmittel produzieren betriebliche Entscheidungen treffen Mitarbeiter leiten und Führungsinstrumente einsetzen Grundlegende Methoden des Marketing einsetzen Maßnahmen des Qualitätsmanagements anwenden	Kommunikationsfähigkeit Team- und Kooperationsfähigkeit Empathie	Veränderungen initiieren und umsetzen Entscheidungsfähigkeit selbständig Wissen aneignen Durchhaltevermögen Reflexionsfähigkeit

Quelle: Eigene Darstellung.

Zusätzlich zu den Basiskompetenzen werden **diversifizierungsspezifische Kompetenzen** benötigt, um eine Diversifizierungsstrategie vollständig umsetzen zu können. Am Beispiel des Agrartourismus sind das etwa touristisches Fachwissen (z. B. zur Entwicklung von touristischen Angeboten) oder Kenntnisse im gastronomischen Service sowie der Lebensmittelzubereitung. Daneben haben personale Kompetenzen einen hohen Stellenwert, insbesondere im Umgang mit Gästen (z. B. bei hofgastronomischen Angeboten oder der Unterkunftsvermietung). In Tabelle 3 wird dieses Beispiel im Detail dargestellt.

**Tabelle 3: Diversifizierungsspezifische Kompetenz für Agrartourismus**

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen (über...)	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbständigkeit
Lebensmittelzubereitung Lebensmittelrechtliche Vorschriften Serviceabläufe Tourismusformen Pädagogik (z. B. bei Freizeitangeboten für Kinder)	Speisen zubereiten gesetzliche Vorgaben einhalten (z. B. bzgl. Lebensmittelhygiene, Baurecht) Kommunikationsinstrumente einsetzen Gäste betreuen und bedienen	Offenheit gegenüber Gästen Kontaktfähigkeit Begeisterungsfähigkeit Dienstleistungsbereitschaft	Authentizität Organisationsfähigkeit Stressresistenz

Quelle: Eigene Darstellung nach Wenz et al. (2014).

Für die anderen untersuchten Diversifizierungsstrategien zeigt sich ein zwar jeweils spezifisches, insgesamt jedoch ähnliches Bild: Neben notwendigen speziellen Fachkompetenzen (z. B. zu Arbeitspädagogik oder Vermarktungsmodellen) sind es insbe-

sondere personale Kompetenzen, die häufig eine Schlüsselrolle bei einer erfolgreichen Umsetzung der Diversifizierungsstrategie einnehmen.

## Diskussion und Schlussfolgerung

Durch die Kombination verschiedener qualitativer Methoden war es möglich, ein umfassendes Kompetenzsetz für die jeweiligen Diversifizierungsstrategien zu identifizieren. Ausgehend davon können folgende Ansatzpunkte zur Konzeption von Bildungsangeboten abgeleitet werden:

- Die in diesem Beitrag beschriebenen fachlichen und personalen Basiskompetenzen sind unabhängig vom Tätigkeitsfeld erforderlich und können entsprechend universell vermittelt werden.
- Diversifizierungsspezifische Fachinhalte sind zur vollständigen Umsetzung eines Tätigkeitsfeldes notwendig und bieten sich für weiterführende Lehrangebote an (z. B. in enger Kooperation mit der Praxis).
- Personale Kompetenzen haben eine Schlüsselfunktion sowohl für die selbständige Umsetzung einer Diversifizierungsstrategie als auch im Umgang mit Menschen. Diese können unabhängig vom Kontext eines speziellen Tätigkeitsfeldes ausgebildet werden.

Zur Vermittlung der hier dargestellten Kompetenzen bedarf es im weiteren zielgruppengerechter Formate, die Bedürfnisse von Personen in der Landwirtschaft berücksichtigen, z. B. im Hinblick auf Berufstätigkeit, saisonale Verfügbarkeit oder Familienpflichten. Im Einklang mit diesen Anforderungen können Angebote entwickelt werden, die Personen befähigen, neue Wege zu gehen.

## Danksagung

Das Projekt *Konzeption berufs begleitender Weiterbildungsangebote an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) – durchlässig, nachhaltig, praxisnah* wird im Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ aus Mitteln des BMBF und ESF gefördert.

## Literatur

- AK DQR – Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (2011): Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen. Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 11. Auflage. Weinheim: Beltz Verlag, 144 S.
- Specht, J.; Wenz, K.; Weber, M.; Häring, A. M.; Braun, Ch. L. (2013): Wandel im ländlichen Raum: Von Wandlungsprozessen zu neuen Kompetenzbedarfen. Arbeitspapier. Schriften zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Land- und Lebensmittelwirtschaft, Nr. 1/2013. Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde.
- Weinberger-Miller, P. (2013): Einkommenssicherung und -entwicklung durch Diversifizierung in der Landwirtschaft. Bericht zum Forschungsvorhaben. In: Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL) (Hrsg.): Schriftenreihe der Bayerischen Landesanstalt für Landwirtschaft.
- Wenz, K.; Specht, J.; Häring, A. M. (2014): Kompetenzbedarfe und Weiterbildungswege für die landwirtschaftliche Diversifizierung (2): Agrartourismus. Arbeitspapier. Schriften zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Land- und Lebensmittelwirtschaft, Nr. 2/2014. Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde.