

Landwirtschaftliche Betriebe, Beratungsdienste und Schulen unter der Lupe «Effizienz und Wirkung»

Hans Schüpbach

AGRIDEA, 8315 Lindau, Schweiz

Auskünfte: Hans Schüpbach, E-Mail: hans.schuepbach@agridea.ch



Landwirt Peter Meuter informiert die Teilnehmenden der Exkursion über seinen Kern- und Steinobstbetrieb in Vinelz mit eigenem Hofladen. (Foto: Agridea)

Wo immer Expertinnen und Experten ein Unternehmensmanagement sowie Produktions- oder Dienstleistungsprozesse unter die Lupe nehmen, ist oft die Rede von ungenügender Effizienz. So auch in der Land- und Ernährungswirtschaft. Als Veranstalterin der diesjährigen IALB-Tagung vom 14. bis 17. Juni 2015 in Solothurn (siehe Kasten 1) nutzte die AGRIDEA die Gelegenheit, die Effizienz-Frage aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten und auf europäischer Ebene zu thematisieren.

Während fünf Tagen beschäftigten sich rund 280 Teilnehmende aus 19 Ländern an Plenarvorträgen, Foren, Workshops und Exkursionen mit dem Thema «Effizienz in der Land- und Ernährungswirtschaft – Sein und Schein in Betrieb und Beratung». Dabei standen folgende Fragen im Vordergrund:

- Sind die aus dem Industrie- und Dienstleistungsbereich bekannten Lehren zur Effizienzverbesserung auch für land- und hauswirtschaftliche Aktivitäten und generell



Abb. 1 | Bernard Lehmann, Direktor des Bundesamtes für Landwirtschaft BLW, stellte in seinem Referat die Schweizer Landwirtschaft vor. (Foto: Agridea)



Abb. 2 | Christine Ax, Senior Researcher und Autorin am Sustainable Europe Research Institute SERI in Wien, stellte die heutige Art von Effizienz in ihrem Referat stark in Frage. (Foto: Agridea)

für Betriebe im ländlichen Raum tauglich? Welche Rolle spielen dabei die Rahmenbedingungen Natur, Jahreszyklen und Familie?

- Wie halten wir es mit der Effizienz in unseren eigenen Bereichen, den landwirtschaftlichen Beratungsdiensten und Schulen? Lässt sich auch hier aus weniger mehr machen?

Statements und Erkenntnisse der IALB-Tagung

Bernard Lehmann, Direktor Bundesamt für Landwirtschaft BLW (Abb.1)

Die Zielkonflikte, verursacht durch die verschiedenen Ansprüche der Schweizer Bevölkerung an die Landwirtschaft, lassen sich nur durch eine verbesserte Effizienz der Produktion und der Betriebe vermindern. Dies war in den letzten Jahren möglich. *Beispiele:* Effizienz im Nährstoffhaushalt (P, N), Arbeitsproduktivität (ca. 2 Prozent pro Jahr). Dies war möglich durch ein besseres Betriebsmanagement, den technischen Fortschritt und die landwirtschaftliche Beratung. Letztere verschafft der Praxis Übersicht zu Forschungsentwicklungen, durchbricht mit der Aussensicht die Betriebsblindheit, zeigt mangelnde Arbeitseffizienz und chronische Arbeitsüberlastung auf.

Christine Ax, Senior Researcher und Autorin, Sustainable Europe Research Institute SERI, Wien (Abb.2)

So wie Effizienz heute in Wirtschaft und Gesellschaft gelebt wird, ist es nicht mehr effektiv sondern führt im Gegenteil dazu, dass wir immer ärmer werden. Der durchaus sinnvolle Gedanke, haushälterisch mit Ressourcen umzugehen, verkehrt sich in einen zerstörerischen

Prozess, wenn die Effizienz den falschen Zielen dient, die Rahmenbedingungen zerstörerisch sind und die Effizienz-Kennziffern nicht mehr dem «rechten Zweck» dienen. Heute sind Korrekturen erforderlich, weil das Ergebnis unseres Systems von immer mehr Menschen nicht mehr gewollt wird, nur noch wenigen dient und immer effizienter in die falsche Richtung führt. Wir erkennen, dass die meisten Dinge, die uns heute glücklich machen wie Zeit, Freundschaft, Naturerfahrung, Liebe, Selberdenken und kreative Tätigkeit mit dem Effizienzgedanken nicht vereinbar sind. >

Kasten 1 | Internationale Akademie land- und hauswirtschaftlicher Beraterinnen und Berater (IALB)

Die IALB ist ein Zusammenschluss von Beratungskräften ost- und westeuropäischer Staaten. Sie besteht seit 1961. Ihre Mitglieder sind 600 Fachleute und 27 Institutionen aus 13 Ländern, grossmehrheitlich aus den deutschsprachigen Nachbarländern und -regionen. Im Zentrum steht die Förderung von Beratung und Bildung durch Tagungen, Seminare, Erfahrungsaustausch sowie Projektarbeit. Den Vorsitz hat Ulrich Ryser, Direktor der AGRIDEA, soeben von Frau Edda Albers, Landwirtschaftskammer Niedersachsen übernommen. Mehr zur IALB und zur Tagung unter www.ialb.org.



Abb. 3 | Martin Keller, CEO der fenaco, machte in seinem Referat auf die zunehmende Bedeutung des Dialogs mit den Landwirtinnen und Landwirten wie auch mit den Konsumentinnen und Konsumenten aufmerksam. (Foto: Agridea)

Martin Keller, CEO fenaco (Abb.3)

Effizienzgewinne bleiben in Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft prioritär. Das darf nicht zulasten der Qualität und der Sicherheit der Schweizer Lebensmittel gehen. Der Mehrwert «Swissness» würde aufs Spiel gesetzt. Dies hat seinen Preis und diesen sind verantwortungsbewusste Konsumenten auch langfristig bereit zu zahlen. Hier stossen wir an die Grenzen der Effizienzsteigerung und die zunehmende Bedeutung des Dialogs. Zum einen mit den Bäuerinnen und Bauern, um sie auf diesem anspruchsvollen Weg mitzunehmen und zum andern mit den Konsumentinnen und Konsumenten, um sie von den Mehrwerten der Schweizer Lebensmittel zu überzeugen.

Franz Jansen-Minssen, Landwirtschaftskammer Niedersachsen; Harald Menzi, Agroscope Posieux

In der EU sind Phosphatgesteine in die Liste der kritischen Rohstoffe aufgenommen worden. Der «Peak-Phosphorus» wird oft für 2030 terminiert; die Endlichkeit leicht abbaubarer P-Reserven auf 100 Jahre. In Niedersachsen ist eine deutliche Intensivierung der Nährstoffkreislaufwirtschaft zwischen Ackerbau- und Veredelungsregionen im Gang, mit der theoretischen Möglichkeit einer vollständigen P-Selbstversorgung aus Hofdüngern.

In der Schweiz ist der P-Bilanzüberschuss aus Zufuhr minus Wegfuhr von 1990 bis 2010 um gut zwei Drittel zurückgegangen, die P-Effizienz von 16 auf 57 Prozent gestiegen. Als Hauptursache gilt die veränderte Agrarpolitik mit dem Anreiz der leistungsorientierten Direktzahlungen. Die betrieblichen «Suisse-Bilanzen» führten zu einer bewussteren P-Düngung mit teilweise drastisch reduziertem Mineraldüngereinsatz.

Suzanne Otten, LMS Agrarberatung GmbH, Rostock; Markus Höltschi, BBZN Hohenrain

Die Anforderungen an die Beratungsmethodik sind heute sehr hoch. In komplexen Problemsituationen braucht die Landwirtin/der Landwirt kaum einen Fachspezialisten, sondern eine breit ausgerichtete Gesprächspartnerin, die sie/ihn bei der Situationsanalyse unterstützt und der sie/er persönlich vertraut. Hier setzt die Prozessberatung an, in welcher die Beratungsperson keine direkten Lösungsvorschläge liefert, sondern die Kunden im Prozess begleitet und anregt, eigene Lösungen zu entwickeln.

Gleichzeitig wirksam und zeiteffizient beraten kann ein kaum lösbarer Zielkonflikt sein. Die Beratungsdienste stehen vor der extremen Aufgabe, einer Nachfrage nach kompetenter Unterstützung zur Lösung komplexer wirtschaftlicher und sozialer Fragen mit weniger Beratungspersonen gerecht zu werden. Dass sie sich dabei manchmal verleiten lassen, zu rasch («scheineffizient») vorzugehen, kann nicht erstaunen.

Hans Hofer, Inforama Rütli; Urs Ryf, Präs. Vereinigung landwirtschaftlicher Lehrmeister BE

Handlungsorientiertes Lernen ist eine effiziente und wirksame Lernform zur Bewältigung der neuartigen Herausforderungen in der Berufsbildung.

- Lernerfolg: Über Kompetenzen verfügen, das heisst «können statt nur wissen»
- Neue Informationskanäle und -instrumente: Welche Chancen eröffnen sich im Unterricht?
- Rolle der Unterrichtenden: Vom «Dozenten» in Richtung «Moderator»

Fast alle Lehrbetriebe sind typische Familienbetriebe, auf denen Arbeitszeit und Ausbildungszeit parallel laufen. Damit das Handlungswissen der Schule mit der Arbeit in der Praxis übereinstimmt, braucht es eine enge Zusammenarbeit zwischen Lehrbetrieb und Schule. ■

Kasten 2 | Begriffe und deren Interpretation

Effizienz ist ein Mass, um Leistungsfähigkeit als Ertrag beziehungsweise Nutzen pro aufgewendete Einheit quantitativ zu beurteilen, also Output geteilt durch Input. Effizienzsteigerung ist die Reduktion von Verschwendung. Es geht darum, mit gleichem Aufwand mehr oder mit weniger Input den gleichen Nutzen zu erzielen.

Verwandte Begriffe:

- **Kosten-Nutzen-Verhältnis, Wirtschaftlichkeit, Produktivität.**
Beispiele: Milchertrag pro Futterkosten, Beratungsfälle pro Beratungsperson.
- **Ressourceneffizienz, «Umweltverbrauch».**
Beispiele: Graslandertrag pro Menge gedüngter Stickstoff, Gemüseertrag pro Energieaufwand, erzeugte Nahrungskalorien pro Hektare inländische Nutzfläche.
- **Physische Leistung, Arbeitsproduktivität.**
Beispiele: Milchproduktion pro Jahr, Erntemenge pro Stunde.

Effizienz-, Produktivitäts-, Leistungsziele sagen aus, was wie getan werden soll.

Rebound-Effekt

Aktivitäten, die bei isolierter Betrachtung Ressourcenbeziehungsweise Arbeitseffizient scheinen und «Einsparpotenzial» aufweisen, können Effekte verursachen, die sich in der Realität und bei Gesamtbetrachtung ökologisch, zeitlich oder sicherheitsmässig als kontraproduktiv erweisen. Der Mehrverbrauch der «ökologisch besseren» Güter frisst den Nachhaltigkeitsgewinn der Einzelmassnahme auf.

Beispiele:

- Mit dem sparsameren Auto mehr Kilometer fahren
- Günstige Massenprodukte mit ökologisch bedenklichen Abbaubestandteilen, nicht reparaturtauglich
- Schnell erledigte Bodenbearbeitung bei Verhältnissen, die Bodenverdichtungsschäden verursachen

Scheineffizienz ist kein exakt definierter Begriff. Er zeigt, wie tückisch die Interpretation von Effizienz ist. Wer für die Berechnung nicht alle relevanten Elemente einsetzt und als Bezugsgrösse nur einen Teil statt das ganze System betrachtet, läuft Gefahr, nicht von Effizienz, sondern von «Scheineffizienz» zu reden.

Beispiele:

- **Die Phosphoreffizienz des Pflanzenbaus auf einem Tierhaltungsbetrieb** darf nicht nur die zugekauften P-Dünger, sondern muss den gesamten P-Import ins «System Betrieb» inklusive Futterimport einrechnen.
- **Nichtbeachten der Interaktionen:** Der Ertrag pro kg eingesetztem Pflanzenschutzmittel kann hervorragend ausfallen, obschon dies möglicherweise zulasten einer dürftigen Energieeffizienz (graue Energie) geschieht.
- **Grenzen der Effizienzsteigerung:** Was nützt die weitere Steigerung der Arbeitseffizienz auf dem Hof, wenn damit mittelfristig die Gesundheit von Mann/Frau aufs Spiel gesetzt wird?

Effektivität ist ein Mass, um den Grad der Zielerreichung zu beschreiben. Sie kann nicht als rechnerische Grösse definiert werden. Am ehesten hilft das Bild des erreichten Ziels im Verhältnis zum angestrebten, sprich das absolvierte Wegstück wird mit der gesamthaften Strecke verglichen.

Verwandte Begriffe: Wirksamkeit, Wirkung, Zweckmässigkeit

Beispiele:

- Das Feuer ist gelöscht, egal ob mit mehr oder weniger Wasser.
- Die Betriebsstrategie ist erfolgreich umgestellt, auch wenn die Beratung etwas mehr Zeit gebraucht hat, bis sich die Generationen gefunden haben.

Effektivitäts- oder Wirkungsziele sagen aus, was wozu getan, und welche Wirkung in Bezug auf «Betroffene/Akteure» oder eine «Sache» erreicht werden soll.