

© Schwerpunkt »Wertschöpfung & Wertschätzung«

Gute Arbeit in der Landwirtschaft

Vorstellungen junger Bäuerinnen und Bauern – eine Tagungsnachlese

von Lutz Laschewski

Angesichts der ohnehin großen Herausforderungen für die Landwirtschaft – von ökonomischem Druck bis hin zu den zunehmenden Ansprüchen der Gesellschaft – ist es für eine zukunftsfähige Gestaltung landwirtschaftlicher Betriebe notwendig, dass wir die Vorstellungen der künftigen Betriebsleiter:innen und Arbeitnehmer:innen von einer guten landwirtschaftlichen Arbeitswelt genauer im Blick haben. Auch müssen wir uns über Betriebsorganisation und Betriebsmodelle verständigen, in denen diese Vorstellungen angemessen berücksichtigt werden. Vor diesem Hintergrund organisiert die Plattform Landwirtschaftliche Sozio-Ökonomie Veranstaltungen, in denen sie die »Gute Arbeit in der Landwirtschaft« thematisiert. Ein erstes Arbeitstreffen fand im Juni 2023 online statt.¹ Im Rahmen der Veranstaltung haben junge Bäuerinnen und Bauern beschrieben, wie sie in ihren familiären Zusammenhängen Landwirtschaft betreiben und dabei den Menschen auf dem Hof »gute Arbeit« ermöglichen. Im Folgenden der Versuch einer inhaltlichen Synthese.

Die Landwirtschaft ist bis heute weitgehend geprägt von bäuerlichen Familienbetrieben. Doch wir erleben einen Wandel: Schritt für Schritt erfolgte in den letzten Jahrzehnten ein erheblicher Abbau von Arbeitskräften. Zunächst wurden Fremdarbeitskräfte durch Maschinen und Saisonarbeitskräfte ersetzt; später auch viele Familienarbeitskräfte. Eine weitere Rationalisierung ist in Betrieben, die nur noch von den Betriebsleiter:innen bewirtschaftet werden, nicht mehr möglich. Vor dem Hintergrund von Flächenknappheit, Wachstumsdruck und internationaler Konkurrenz steigt der Anteil alternativer, arbeitsintensiver Betriebszweige wie z. B. Direktverarbeitung und -vermarktung oder Ferienangebote auf dem Bauernhof. Dies ist jedoch in der Regel nur mit zusätzlichen Arbeitskräften realisierbar.

Parallel zu dieser »quantitativen« Entwicklung erleben wir einen »qualitativen« Wandel in den Vorstellungen von einem »guten« (Arbeits-)Leben in und mit der Landwirtschaft. Die junge Generation hat andere

Vorstellungen und Wünsche als die vorherigen Generationen: Auch in der Landwirtschaft spielt die Work-Life-Balance zunehmend eine Rolle, das »bäuerliche« Arbeitsethos verändert sich.

Zeit, die übrig bleibt

Die jungen Landwirt:innen, die auf der Veranstaltung ihre Vorstellungen von und Erwartungen an »gute Arbeit« geschildert haben, waren alle offensichtlich zufrieden, dass sie trotz der vielen Arbeit »Zeit haben, die übrig bleibt«. *Arbeitszufriedenheit*, so wurde deutlich, hat viel damit zu tun, dass es genau diese Zeit gibt, die übrig bleibt und die zur Erholung, mit Freunden oder der Familie und für andere persönliche Vorhaben genutzt werden kann.

Die Modelle der Arbeitsorganisation in den Betrieben waren unterschiedlich. Es handelte sich sowohl um Teil- als auch um Vollerwerbsbetriebe. Gemeinsam war aber allen Berichten, dass Situationen beschrie-

ben wurden, in denen sich die Jungen ihre Arbeit mit der Elterngeneration *geteilt* haben. Die Elterngeneration wurde unisono als eine beschrieben, die in ihrem Leben die Arbeit über alles gestellt hat – was für die Jungen jedoch kein Vorbild ist. Trotz vieler Arbeit und intensiven Arbeitsphasen achten vielmehr alle darauf, dass genug *Zeit* für anderes, für freie Aktivitäten bleibt.

Eine Voraussetzung dafür ist ein gutes *Zeitmanagement*. Drei Punkte wurden dabei besonders betont:

- Die *Arbeit* (in der Familie) *teilen*, was vor allem voraussetzt, dass man sich gut abstimmt, miteinander spricht und Erwartungen und Wünsche offen kommunizieren kann.
- Dort, wo Arbeit nicht geleistet werden kann, ist *Arbeit abzugeben*. Hier haben die Betriebe unterschiedliche Lösungen gefunden, entweder in Form von Outsourcing an Dienstleister, Kooperation mit Nachbarn oder aber auch dem Einstellen neuer bezahlter Mitarbeiter:innen.
- Ein dritter Punkt ist der *individuelle Umgang mit Arbeit*. Dazu gehört Priorisieren, Arbeit nicht vor sich herschieben und darauf zu achten, welche Arbeiten sich gut kombinieren lassen, damit in den arbeitsintensiven Phasen nicht zu viele Aufgaben zusammenkommen.

Alle betonten das Problem der *Zeitfresser*, wobei hier aber weniger auf das je eigene Verhalten hingewiesen wurde; betont wurde vielmehr vor allem die Bürokratie, die Zeit in Anspruch nimmt, die man gerne für anderes nutzen würde, sei es für mehr »echte« landwirtschaftliche Arbeiten oder sei es als Freizeit. In allen beschriebenen Fällen war man stark auf familiäre Arbeitsteilung angewiesen.

Mit Nähe umgehen

Als wichtige Voraussetzung für ein gutes Miteinander erwies sich die Fähigkeit, mit Nähe umzugehen. Die dichten sozialen Beziehungen bieten auf der einen Seite Sicherheit und Verlässlichkeit, werden aber zugleich oft auch als (zu) »eng« empfunden. Dies kann zu Spannungen und Konflikten führen.

Vertraute Nähe ist von Vorteil, wenn die Kommunikation untereinander funktioniert und »man sich gut abstimmt«. Ein wichtiger Mechanismus, die Kommunikation sicher zu stellen, sind gemeinsame tägliche Rituale (Mahlzeiten, Besprechungen, gemeinsamer Tagesabschluss). Alle betonen die Bedeutung der gegenseitigen Wertschätzung und die Bereitschaft zur Veränderung. In den Mehrgenerationenkonstellationen heben die jungen Landwirt:innen die Offenheit und Veränderungsbereitschaft der eigenen Eltern hervor. Zugleich beschreiben alle auch die Bedeutung von Einblicken in andere Verhältnisse und Erfahrun-

gen jenseits des eigenen Betriebes gemacht zu haben. Es bedarf einer gemeinsam geteilten Bereitschaft zur permanenten Verbesserung und ein Klima, in dem Veränderungen möglich sind.

Gerade, weil die Nähe so groß ist, besteht daher die Notwendigkeit, bewusst – räumlich wie zeitlich – *Distanzen und individuelle Freiräume* zu schaffen und auch den anderen solche Freiräume zuzugestehen. Dies kann z. B. bedeuten, die Lebensbereiche räumlich klar zu trennen, um Rückzugsmöglichkeiten oder auch bewusst Zeiten für Eigenes einzuplanen.

Auffällig war, dass die ausgewählten Betriebe von jungen Erwachsenen (mit-)geführt wurden, deren noch aktive Eltern sich voll in den Betrieb einbrachten. Es handelt sich also um familiäre Konstellationen, in denen das Arbeitspotenzial einer Familie besonders groß ist und konkurrierende zeitliche Ansprüche für Care-Arbeit (Kinder, zu pflegende Alte) nicht existieren. Insofern waren die familiären Bedingungen in allen Fällen eher günstig.

Idealismus und (Selbst-)Ausbeutung

Gute Arbeit ergibt sich aus dem *hohen subjektiv empfundenen Wert der landwirtschaftlichen Arbeit*. Dazu gehören die unternehmerische Freiheit und das Gefühl, Arbeitsprozesse zu einem hohen Maße selbst zu bestimmen. Landwirtschaftliche Arbeit bedeutet auch Arbeit in und mit Natur, mit Tieren und dem Lebendigen auf dem Hof. Auch dies verschafft eine hohe persönliche Befriedigung, einen Wert, den alle Beteiligten betonten. Auch der Umgang mit Technik oder Bauarbeiten können zur subjektiven Befriedigung beitragen.

Diese Tatsache birgt aber auch Risiken. Es ist gerade diese Freude an der landwirtschaftlichen Arbeit, die eine Grundlage für die Gefahr bietet, sukzessive in eine Situation der Selbstausbeutung zu geraten, wenn man etwa zu niedriger Entlohnung in Kauf nimmt, die Stunden nicht zählt, die körperliche Belastung unterschätzt und die langfristigen Risiken aus den Augen verliert: z. B. die fehlende soziale Absicherung, die Finanzierungs- und Produktionsrisiken, die gesundheitlichen Folgen, aber auch – insbesondere bei Frauen – die Beteiligung am Vermögen. Insofern ist es immer wichtig auszubalancieren, dass bei aller Freude an der Arbeit eben auch andere (langfristige) Ziele erreicht werden können.

Diese Risiken waren den Beteiligten sehr wohl bewusst und so waren alle bemüht, subjektive Indikatoren als Warnsignale, aber auch als einzuhaltende, notwendige Bedingungen zu beschreiben. Ein Teilnehmer beschreibt es als wichtig, regelmäßig noch »zu Feierabend das Gefühl zu haben, die Arbeit abgeschlossen zu haben«. Die (subjektive) Grenze ist also überschritten, wenn sich zunehmend das Gefühl

einstellt, unerledigte Aufgaben vor sich her zu schieben. Ein weiterer solcher Maßstab, so ergab die Diskussion, ist »echter« Urlaub. Auch wenn die jungen Landwirt:innen den Spielraum für Urlaub für sehr beengt ansehen, sei es wichtig, jedes Jahr ein paar Tage oder eine Woche Urlaub »fern vom Hof« zu machen. Als einen weiteren subjektiven Indikator wurde auch eine »angemessene Entlohnung« angeführt. Um eine fehlende soziale Sicherung zu gewährleisten, wurde zudem die Aufnahme oder Beibehaltung einer außerlandwirtschaftlichen Tätigkeit angeführt.

Förderliches und flexibles Umfeld

Alle Beteiligten berichteten von einem für sie *förderlichen, flexiblen sozialen Umfeld*, das es ihnen erlaubt, die von ihnen gefundenen betrieblichen Modelle umzusetzen. Für die Nebenerwerbslandwirte hatte z. B. die Rolle des nicht landwirtschaftlichen Arbeitgebers einen großen Stellenwert, der es ermöglichte, die außerlandwirtschaftliche mit der landwirtschaftlichen Arbeit flexibel kombinieren zu können. Eine solche Arbeit zu finden, ist jedoch abhängig von der regionalen Arbeitsmarktsituation. Hier wurde deutlich, dass die Tätigkeit und Erfahrung als Landwirt in manchen Berufen durchaus eine Ressource sein kann, sei es, weil man aufgrund dieser Arbeit über Wissen und Fähigkeiten verfügt, oder auch nur, weil man die Landwirtschaft (und die Landwirtschaftsfamilien) der Region kennt. Umgekehrt beeinflusst die Situation des regionalen Arbeitsmarktes auch die Möglichkeit, geeignete landwirtschaftliche Arbeitnehmer:innen zu finden.

Ein weiterer förderlicher Rahmen ist das Verhältnis von Kooperation und Wettbewerb zwischen den landwirtschaftlichen Betrieben in einer Region. Eine positive Kooperationsbereitschaft ermöglicht es, bei Bedarf Arbeitsleistungen von benachbarten Betrieben in Anspruch zu nehmen und diese mit eigenen Leistungen zu vergelten. Die jungen Landwirt:innen beschrieben die Situation in ihren eigenen Regionen in dieser Hinsicht als durchweg positiv. Man könne bei Bedarf auf die Unterstützung benachbarter Betriebe oder der »erweiterten Verwandtschaft« rechnen.

Die Voraussetzung dafür ist allerdings, dass man selbst in diese sozialen Beziehungen investiert, d. h., sich aktiv in die sozialen Netzwerke einzubringen und Unterstützungsleistungen zu erbringen. Hier ist es von Vorteil über Fähigkeiten zu verfügen, die im eigenen sozialen Umfeld geschätzt werden. So berichtet ein Landwirt, dass Bereitschaft und Fähigkeit, die Nachbarn bei der Antragsstellung zu entlasten, zu einer guten Vernetzung beigetragen habe.

Bemerkenswert ist die Feststellung der jungen Landwirt:innen, dass sie mit Solidarität bei der gegenseitigen betrieblichen Hilfe rechnen könnten, diese

aber endet, sobald es um Grund und Boden geht. Auf dem Bodenmarkt hört die Freundschaft auf.

Resilienz & Risiken managen

Eher als ein Thema im Hintergrund wurden Fragen der Resilienz und des *Managements von individuellen und betrieblichen Risiken* angesprochen. Letztlich stellt sich in den kleinen Familienbetrieben immer die Frage, was ist, wenn mal einer oder eine ausfällt? Hier wurden zunächst vor allem Gesundheit und Unfälle thematisiert. Landwirtschaft ist im Vergleich zu vielen anderen Arbeiten mit einem höheren Unfallrisiko verbunden. Insofern ist die gute Arbeit auch mit der Vermeidung oder Verringerung der arbeitsbezogenen Unfall- und (langfristigen) Gesundheitsrisiken verbunden.

Der (kurzfristige) Ausfall von Arbeitskräften ist in kleinen (Familien-)Unternehmen immer problematisch. Die jungen Landwirt:innen bewirtschafteten ihre landwirtschaftlichen Betriebe in Konstellationen mit ihren eigenen Eltern. Der offensichtliche Vorteil dieser Konstellation ist, dass je mehr Personen in einem Betrieb mitwirken, umso besser ein solcher Betrieb Ausfälle abpuffern kann. Insofern ist dieses Modell des Mehrgenerationenbetriebs oder auch ein um angestellte Mitarbeiter:innen »erweiterter« Familienbetrieb, im Vergleich zu einem durch nur eine Generation bewirtschafteten Familienbetrieb oder sogar einem »Einzelunternehmen« nicht nur arbeitsorganisatorisch, sondern auch aus Risikoperspektive ein resilienteres Organisationsmodell.

Da aufgrund des Flächenwettbewerbs die Möglichkeiten des Betriebsgrößenwachstums (in Hektar) begrenzt sind, kann die Aufrechterhaltung des Arbeitskräftepotenzials für das gemeinsame Unternehmen nur durch Differenzierung und Erwerbskombinationen erfolgen. Eine feste sozialversicherungspflichtige Beschäftigung ermöglicht aus Sicht des Familienunternehmens daher in zwei Fällen sowohl eine finanzielle Absicherung, einen Beitrag zur langfristigen sozialen Sicherung als auch den Erhalt einer zusätzlichen Arbeitskraft, die das Arbeitskräftepotenzial erhöht und perspektivisch auch im Zuge des Generationswechsels stärker eingebunden werden kann.

Der dritte der vorgestellten Betriebe ermöglicht die Integration der jüngeren Generation in den Betrieb durch Differenzierung in landwirtschaftlichen und nichtlandwirtschaftlichen Bereichen. Bemerkenswert war an diesem Beispiel, dass diese Differenzierung es den Beteiligten auch ermöglicht, relativ autonome, individuelle Arbeitsbereiche zu definieren, die es auch erlauben, besser mit der oben thematisierten Nähe umzugehen.

Ein junger Landwirt verwies in einem bemerkenswerten Diskussionsbeitrag auch darauf, dass das ge-

meinsame Unternehmen als Ressourcenpool angesehen werden könne. Dieser Pool umfasse die beteiligten Personen, die finanziellen Ressourcen, Flächen, aber auch die baulichen Anlagen. Für ihn stellten insbesondere letztere in vielen landwirtschaftlichen Betrieben eine oft ungenutzte Ressource dar. Sein Ziel sei es, die vorhandenen baulichen Anlagen durch Diversifizierung oder durch Integration von anderen Unternehmer:innen mit eigenen Konzepten besser zu nutzen, also sozusagen den Hof zu einem Kleinstgewerbestandort auszuweiten.

Diese Idee eines, wenn man so möchte, um die Landwirtschaft herum entwickelten, diversifizierten ländlichen Unternehmens als Ressourcenpool lässt sich, wie die Beispiele der Tagung zeigen, gut als mehrgenerationellen Familienverband entwickeln. Insgesamt zeigten sich die jungen Landwirt:innen nicht familiäreren gemeinschaftlichen Unternehmenslösungen offen.

Erwartungen an den Staat

Zuletzt standen auch die staatlichen Rahmenbedingungen zur Diskussion. Die Botschaft der drei jungen Landwirt:innen war einhellig. Sollen Modelle guter Arbeit Raum greifen, bedürfe es eines Perspektivwechsels weg von der hektarbezogenen Sichtweise hin zu unternehmerischen Modellen. Insbesondere die nach Ansicht der jungen Landwirt:innen noch immer verbreitete Vorstellung von Nebenerwerbslandwirtschaft als Übergangslösung sei zu revidieren. Vielmehr müsse der landwirtschaftliche Betrieb in solchen Fällen als Teil eines diversifizierten Unternehmens gesehen werden. Dessen Zuschnitt sei höchst individuell. Insbesondere mit Blick auf die Junglandwirteförderung war hier die einhellige Forderung, diese nicht flächenbezogen, sondern abhängig vom Betriebskonzept zu gewähren.

Es sei an der Zeit und in der Landwirtschaft notwendig, unternehmerische Modelle und kreative unternehmerische Lösungen mehr zu schätzen. Das bedeute, von betrieblichen Standardmodellen abzuweichen und individuellen, flexiblen Lösungen der Betriebe, die auf die eigene betriebliche Arbeitssituation reagieren, eine größere Akzeptanz einzuräumen. Damit können neue Ideen und unternehmerische Konzepte eine Chance erhalten. Dies sollte vor allen Dingen durch Beiträge in der Beratung und der Berufsausbildung erfolgen.

Kernthema darüber hinaus waren natürlich die Kapitalintensität und die steigenden Bodenpreise. Die übernehmende Generation in den Familienbetrieben soll mit kleinem Vermögen nominell hochbewertete Betriebe übernehmen. Die ausscheidende Generation ist in der Regel bereit, den Betrieb und Flächen günstiger zu überlassen, muss aber selbst darauf achten, dass

sie die wachsenden Kosten der Alterssicherung wird decken können.

Weitere Punkte waren volatile Agrarmärkte und niedrige Preise und in diesem Zusammenhang die Integration der Umweltkosten, die in die betriebliche Kalkulation einzubeziehen und politisch über internationale Abkommen abzusichern sind.

Fazit

Ein Fazit aus den Beispielen der Veranstaltung war, dass gute Arbeit in der Landwirtschaft aus dem Zusammenspiel individueller, mikrosoziologischer und gesellschaftlicher Faktoren entsteht. Es sind die Einstellungen der Persönlichkeiten der Beteiligten, die Kommunikation im Betrieb, aber auch die Art der Einbettung in das soziale Umfeld, das Verhältnis zu den Nachbarn und anderen Akteuren sowie gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die die Arbeitsbedingungen in den Betrieben beeinflussen.

Es verfestigte sich der Eindruck, dass gute Arbeit eine fragile Struktur ist, die sich gerade in den kleinen Familienbetrieben immer durch Krankheit, durch Ausfall einzelner Akteure, aber auch Konflikte oder fehlende Kommunikation schnell verändern kann.

Es zeigte sich auch, dass der Verbund mehrerer mitarbeitender Personen sowohl individuelle Freiräume zulässt als auch ein hinreichendes Maß individueller Risikoabsicherung bietet. Wie die Beteiligten ihre gemeinschaftliche Arbeitsorganisation gestalten, ist in jedem Betrieb unterschiedlich. Inwieweit das politische System in der Lage sein wird, auf die daraus resultierende, mögliche Vielfalt der Arbeitsorganisationsformen angemessen zuzugehen, ist eine offene Frage.

Anmerkung

- 1 Die Veranstaltung ist dokumentiert (auch als Video) auf der Website der Plattform Landwirtschaftliche Sozio-Ökonomie (<https://landwirtschaft-soziooekonomie.de/plattform/gute-arbeit-in-der-landwirtschaft/>).

Förderhinweis

Die redaktionelle Bearbeitung dieses Beitrags erfolgte im Rahmen des von der Landwirtschaftlichen Rentenbank geförderten Projektes »Wandel im Verständnis von Rollen und Aufgaben in der Landwirtschaft«.



Foto: Marleen Schindler

Dr. Lutz Laschewski

ist Land- und Agrarsoziologe und -ökonom und befasst sich mit Strukturwandel- und Transformationsprozessen. Seit 2022 ist er Leiter der Abteilung für Regionalentwicklung und Minderheitenschutz am Sorbischen Institut.

lutz.laschewski@serbski-institut.de