



**Arbeiten mit Nutztieren im Spannungsfeld von  
empathischer Fürsorge und emotionaler Distanz – erste  
Ergebnisse einer explorativen Betriebsfallstudie**

*Christa Gotter*  
Vortrag im Rahmen der Gewisola 2017  
13. – 15. September

gefördert vom



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



DLR  
Projekträger im DLR



Förderschwerpunkt  
Betriebliches  
Kompetenzmanagement  
im demografischen Wandel



Leibniz  
Leibniz Association

## Forschungshintergrund

BMBF-Projekt „**Kompetenzmanagement zum Aufbau ausländischer Arbeitskräfte zu Fachkräften in der Landwirtschaft**“ (Alfa Agrar); [www.alfa-agrar.de](http://www.alfa-agrar.de)

- demografischer Wandel → Fachkräftemangel in der ostdeutschen Landwirtschaft → Können ausländische Arbeitskräfte die Fachkräftelücke füllen, und wenn ja, unter welchen Bedingungen?
- Wie sehen aber die **Arbeitsbedingungen** in großen landwirtschaftlichen Unternehmen aus und welche Kompetenz- bzw. Qualifikationsanforderungen werden an landwirtschaftliche Fachkräfte gestellt?

## Forschungsfokus und Forschungsfragen

- Wie gestalten sich die alltäglichen Arbeitsprozesse in der Tierwirtschaft?
  - Welche **Einstellungs-, Verhaltens- und Kompetenzerwartungen** sind an die **Berufsrolle von Tierwirten** in der Milchkuhhaltung und Ferkelaufzucht in großen landwirtschaftlichen Betrieben hinsichtlich der **Interaktion mit Nutztieren** geknüpft?
- Welche Eigenschaften zeichnen einen „guten“ Tierwirt aus?
- „Die Leute müssen ein **Gespür für Tiere** haben.“
  - „Die Leute müssen merken, wenn es den Tieren schlecht geht.“
  - „In der Rinderhaltung muss man eigentlich im vorherigen Leben eine Kuh gewesen sein.“

## Weiterführende Fragen

1. Was bedeuten diese Aussagen? Was bedeutet die Erwartung an Tierwirte, dass sie ein „**Gespür für Tiere**“ haben sollten?
2. Mit welchen gleichzeitig ausgedrückten Rollenerwartungen steht diese Erwartung im Widerspruch?
3. Welche Voraussetzungen sollten in einem landwirtschaftlichen Betrieb vorherrschen, um dieser Erwartung entsprechen zu können?

## Gliederung

---

- Forschungshintergrund und Forschungsfragen
- Methodisches Vorgehen
- Die “Agrargenossenschaft Fliedersdorf”
- “Ein Gespür für Tiere”? – Erste empirische Befunde
- Fazit: Implikationen für landwirtschaftliche Betriebe

## Methodisches Vorgehen

---

- Nicht-standardisierter (qualitativer) Forschungsansatz in Anlehnung an die Grounded Theory (Strauss 1998; Strauss & Corbin 1996): abduktives Vorgehen
- Ethnografie (Breidenstein et al. 2013)
  - Informelle Gespräche mit verschiedenen Akteuren unterschiedlicher Hierarchiestufen
  - Explorative Experteninterviews (bis jetzt nur mit Mitarbeitenden in leitender Tätigkeit) (Kruse 2015, S. 166ff.)
  - Teilnehmende Beobachtungen in Kuhställen und einer Sauenzuchtanlage

## Die “Agrargenossenschaft Fliedersdorf”

- 3 Produktionsbereiche: 1) Pflanzenproduktion, 2) Rinderproduktion, 3) Schweineproduktion: Sauenzucht und Schweinemast;
- jeweils 1 Betriebsleiter: arbeiten vor allem im Büro und nicht im Stall
- Beschäftigte auf verschiedenen Hierarchiestufen; Hoher Grad Arbeitsteilung
- Alle Rinderanlagen, Sauenzucht- sowie Mastanlagen haben einen Anlagenleiter / eine Anlagenleiterin
- Schweineproduktion: zentralisierte Organisation; Mitarbeiter/-innen rotieren zwischen Anlagen
- Rinderproduktion: Anlagenleiter/-innen haben mehr Entscheidungsbefugnisse; Mitarbeiter/-innen bleiben in einer Anlage

## “Ein Gespür für Tiere”? – erste empirische Befunde

**Zwei funktional erforderliche, widersprüchliche Rollenanforderungen an einen „guten“ Tierwirt**

***Ausdruck von mitfühlender Besorgnis***

Zweck: Wohlbefinden und Krankheiten bei Tieren erkennen; Tierverluste vermeiden; bessere Kosten-Nutzen-Relationen

***Unpersönliche emotionale Distanz***

Zweck: schützt vor negativen Gefühlen wie Trauer, wenn bspw. Tier zum Schlachter kommt; Tier soll als Nutztier gesehen werden

- Wahrnehmung der Tiere: zwischen empfindsamen Lebewesen (individuelle Subjekte) bis hin zu empfindungslosen Objekten (warenförmige Objekte; Produktionsmittel) (“sentient commodity”; Wilkie 2005)

## “Ein Gespür für Tiere”? – erste empirische Befunde

### „Ein Gespür für Tiere“ (I): Ausdruck von mitfühlender Besorgnis

- Tiere müssen als individuelle Subjekte auf mitfühlende Weise wahrgenommen werden
- „Die Leute müssen merken, ob es den Tieren schlecht geht.“ (B3)
- Rollenerwartung betrifft Handlungsebene UND Gefühlsebene („feeling rules“; Hochschild 1979)
- Handlungsebene: Pflege und individuelle Sorge von „Problemfällen“
- Emotionale Ebene: Einfühlung, Mitfühlen

## “Ein Gespür für Tiere”? – erste empirische Befunde

„Weil das Spezifische/ Die da drinne, die wissen genau, welche Kuh, [I1: hm] welche, welche schmeißt, welche hat Probleme mit den Eutern oder/ Wissen die ganz genau. So. Wenn de da als Fremder aller vierzehn Tage reinkommst jedes Mal [hm], gibt nur Ärger.“ (B1)

„Man muss das auch selber durchgemacht haben. (...) Ne, das das sind so Dinge, die man gar nich so selber/ Da brauchste n Händchen, da eine Frau, Mutter. Das muss irgend ne Mutter sein. Keine Rabenmutter. Eine richtige Mutter.“ (B1)

## “Ein Gespür für Tiere”? – erste empirische Befunde

B1: „Der wollte nich saufen, und und. Das sind dann so richtige Problemfälle. Wo du dich beschäftigen musst. Wo du auch nicht aufgeben darfst. (...) Und wenn da einer leichtfertig ist, sagt: "Ach, leck mich am Ärmel", dann verhungert er oder, oder, ja. Und das hat eben eine Kälberfrau, die macht das nicht. Bis es nicht mehr geht, (2) wird da probiert, gemacht.

I1: Weil sie die nicht aufgeben will?

B1: Nö, nö, als Mutter gibste ja nicht auf. Die, die Kälberfrauen, das sind wie ihre eigenen KINder. Und die betüttelt die auch, die MACHT das auch!

## “Ein Gespür für Tiere”? – erste empirische Befunde

**„Ein Gespür für Tiere“ (II): Intuition, „implizites Wissen“ (Polanyi 1985), „tacit knowledge“, „practical knowledge“**

### Voraussetzungen für Erfahrungswissen

- Wird über Erfahrung erworben
- Erlernen von (theoretischen bzw. formalen) Kriterien ist wichtig, jedoch nicht ausreichend, denn jedes einzelne Tier verfügt über spezifische Eigenschaften
- **Zeit für jedes einzelne Tier**, um die Spezifik des Tieres kennen zu lernen und Besonderheiten (Krankheiten, Fruchtbarkeit etc.) einzelner Tiere aus einer Herde heraus erkennen zu können

## „Ein Gespür für Tiere“? – erste empirische Befunde

„*Ein Gespür für Tiere*“ (I): *mitfühlende Besorgnis vs. Unpersönliche emotionale Distanz*

I: Und gibt man die ähm männlichen Kälber/ Wie ist'n das, wenn man die dann so abgibt?

B1: Wie soll das sein? (...) Die werden, die werden aufgeladen, und dann geht's ab die Post. (...) Ähm, das das muss man sich gleich im Klaren sein: man sollte sich **niemals** äh äh **anfreunden**. [I: hm] Wenn du das machst äähm, gibt's nur Trauer. [I: hm] Ja. Und drum, da hier die Bullen, das ist ja eh ein **Durchlaufobjekt**. [I: hm] Da/ Denn wie gesagt, die Melker, Besamer, die haben schon mal eine Kuh, wo sie sagen: "Oh ja, das ist meine Lieblingskuh oder [I: hm] die, die gefällt mir." Das, das ist schon. Aber bei Bullen, sowas darfst du gar nicht anfangen.

## „Ein Gespür für Tiere“? – erste empirische Befunde

„*Ein Gespür für Tiere*“ (I): *mitfühlende Besorgnis vs. Unpersönliche emotionale Distanz*

- Emotionales Spannungsfeld für Tierwirte: moralische und emotionale Konflikte

Grund:

- Erwartung, ein empathischer fürsorgender Tierpfleger zu sein, nicht nur von externen Personen formuliert, sondern wird ebenso verinnerlicht;
- Bestandteil des Selbstbildes bzw. der beruflichen Identität

## „Ein Gespür für Tiere“? – erste empirische Befunde

### „Ein Gespür für Tiere“ (I): mitfühlende Besorgnis vs. **Unpersönliche emotionale Distanz**

- Die Mensch-Nutztier-Beziehung: „eine komplexe Beziehung zwischen emotionalem Bezug, ethischen Wertvorstellungen und objektivem Nutzen“ (Jürgens 2008: 5130) (hierzu auch Jürgens, 2009; Convery et al., 2005; Holloway, 2001)

B2: Äh na, ich mach schon immer acht, weil äh die Kühe sollen ja wenigstens zwei Monate ihre Ruhe haben. [Mhm] Außer es kalbt jetzt mal eine eher, dass das Besamungsdatum mal nicht stimmt. [Ja] Aber die müssen das ganze Jahr durch, warum sollen sie nicht mal zwei Monate ihre Ruhe haben? [Mhm] Wir haben ja auch 24 Tage Urlaub [lachen].

## „Ein Gespür für Tiere“? – erste empirische Befunde

### „Ein Gespür für Tiere“ (I): mitfühlende Besorgnis vs. **Unpersönliche emotionale Distanz** - Zum Umgang mit den spannungsreichen Ambivalenzen

*Beispiel I: Nottötung (in Schweineproduktion)*

- Ironie → Rollendistanz nach Goffman (1974)
- Taufritual
- **Emotionsarbeit** (Hochschild 1979, 1990): Entlastung durch Neugestaltung der Gefühle; positive Deutung des Tötungsaktes (das Tier wird „erlöst“)

*Beispiel II: „Lieblingskuh“ muss zum Schlachthof*

- Ausloten und Nutzen von **Handlungsspielräumen**
- Anlagenleiter/-innen werden „überredet“, die Kuh noch mal zu besamen

## “Ein Gespür für Tiere”? – erste empirische Befunde

### „Ein Gespür für Tiere“ (II): Erfahrungswissen vs. **Anwendung** „neuen“ **Wissen**

*Beispiel: Tierärztin möchte, dass Anlagenleiterin Kälber und Mutterkühe sofort nach Geburt trennt, statt nach zwei Tagen*

Umgangsweise:

- Ausloten und Nutzen von Handlungsspielräumen
  - Ökonomische und moralische Begründung der Anlagenleiterin
- Leiter der **Rinderproduktion** und Anlagenleiter/-innen lassen Mitarbeiter/-innen Handlungsspielräume
- Anlagenleiter/-innen und Mitarbeiter/-innen in Rinderproduktion haben Mitspracherecht

## “Ein Gespür für Tiere”? – erste empirische Befunde

### „Ein Gespür für Tiere“ (I und II): mitfühlende **Besorgnis** und **Erfahrungswissen** vs. **Zeitdruck** und **geringer Handlungsspielraum (Tayloristische Betriebsführung)**

*Beispiel: Schweineproduktion*

- Zeitgenaue Taktung der Produktionsabläufe mit hohem Grad Arbeitsteilung
- Kaum Handlungsspielräume: Mitarbeiter/-innen sind „Zahnräder im Getriebe“ (große und kleine Zahnräder)
- „Abweichter“ werden schnell sanktioniert
- neue Mitarbeiter/-innen sind „Bremsklotz“ im Getriebe

## “Ein Gespür für Tiere”? – erste empirische Befunde

*„Ein Gespür für Tiere“ (I und II): mitfühlende Besorgnis und Erfahrungswissen vs. Zeitdruck und geringer Handlungsspielraum (Tayloristische Betriebsführung)*

B3: Äh wir ham unterschiedliche Arbeitsweisen in unseren Bereichen. [hm] Äh ich denke, dass unsere, die Produktion in den Schweineställen **härter, straffer organisiert** ist als die in den Rinderbereichen. [hm] Ähm WAS wieder zur Folge hat, dass jeder Neue, der mit reinkommt, erstmal ein **Bremsklotz** ist, [hm] weil die Abläufe eben sehr auf Zeit (...) durchgestylt sind, [hm] muss man ja so sagen.

B3: Inkonsequenz äh wo du sagst äh die setzen bestimmte Sachen nicht um äh wo man das Gefühl hat, es wird nicht zugehört oder so nach dem Motto, ich kann das eh alles viel besser. Weil wir haben ja trotz alledem ein **Grundsystem** im Hintergrund laufen. Und das System soll eingehalten werden. Wir sind ja dran interessiert, es eher zu verbessern als rückwärts zu gehen. Und äh das sind eigentlich die Ausschlusskriterien, wo du der Meinung bist, es passt nicht ins [mhm], als **Zahnrad** mit rein in das **Getriebe**.

## “Ein Gespür für Tiere”? – erste empirische Befunde

*„Ein Gespür für Tiere“ (I und II): mitfühlende Besorgnis und Erfahrungswissen vs. Zeitdruck und geringer Handlungsspielraum (Tayloristische Betriebsführung)*

*Beispiel: Schweineproduktion*

- Rotation der Mitarbeiter/-innen: maximale Auslastung der „Zahnräder“
- Zeitdruck (Begründung „Kostendruck“): erlaubt kaum, die Tiere individuell wahrzunehmen und deren Besonderheiten zu erkennen und kennenzulernen
- Ironie des Kosten- und Zeitdrucks: Mitarbeiter sind aufgrund von Kostendruck gezwungen, schnell zu arbeiten → wenig Gelegenheit zu „spüren“ oder zu „merken“, wie es dem Tier geht → erhöht Tierverluste und Kosten

## “Ein Gespür für Tiere”? – erste empirische Befunde

**„Ein Gespür für Tiere“ (I und II): mitfühlende Besorgnis und Erfahrungswissen vs. Zeitdruck und geringer Handlungsspielraum (Tayloristische Betriebsführung)**

Das Dilemma von Herrn Krause:

Und äh solche Leute suchen wir eigentlich. Die bei allem Stress, bei aller täglicher Arbeit immer noch ein Auge für das Tier haben. (B3)

(...) Das ist auch die (2) Kunst, die die bei allem Stress, bei aller Hektik auch die die Feinheiten des einzelnen Tiers erkennen. Wo´mer mal sagen: Hier dem hinten rechts das Bein, müssen wir mal gucken. Da hängt en Kopf en bisschen schief [hmmm]. Äh müssen wir mal gucken. (B3)

## Fazit: Implikationen für landwirtschaftliche Betriebe

- Trotz Kostendruck: Spielräume im Hinblick auf die Gestaltung und Organisation der Arbeitsabläufe ausloten
- Zeit als wichtige Voraussetzung für die Entwicklung und Entfaltung eines „Gespürs“ für Tiere (empathische Wahrnehmung, Pflege individueller Tiere und Erfahrung)
- Förderung einer partizipativen und wertschätzenden Betriebskultur: Mitarbeiter/-innen und Anlagenleiter/-innen mit ihren praktischen Erfahrungen ernst nehmen; Mitarbeiter/-innen haben auch ökonomisches Wohl des Betriebes im Blick
- Anerkennung und Enttabuisierungen von emotionalen und moralischen Diskrepanzerfahrungen

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Fragen?  
Anregungen?**

Zugrundeliegende Literatur:

Gotter, C. (2018): Kompetenzanforderungen und Kompetenzentwicklung in der Arbeit mit Nutztieren: Eine explorative Betriebsfallstudie im Spannungsfeld von empathischer Fürsorge und emotionaler Distanz. In: Kauffeld, S., Frerichs, F. (Hrsg.): Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Eine Frage der Betriebskultur?, Berlin: Springer Verlag, S. 37-54.

## Zitierte Literatur

Breidenstein, G., Hirschauer, S., Kalthoff, H., & Nieswand, B. (2013): Ethnografie. Die Praxis der Feldforschung. Konstanz, München: UVK-Verlagsgesellschaft.

Convery, I., Bailey, C., Mort, M., & Baxter, J. (2005): Death in the wrong place? Emotional geographies of the UK 2001 foot and mouth disease epidemic. *Journal of Rural Studies* 21, S. 99–109.

Goffman, Erving (1974): Rollenkonzepte und Rollendistanz. In: Mühlfeld, C. & Schmid, M. (Hrsg.): *Soziologische Theorie*. Hamburg, S. 265-281.

Hochschild, Arlie (1979): Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. In: *The American Journal of Sociology*, Vol. 85, No. 3, S. 551-575.

Hochschild, Arlie (1990): *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*. New York: Campus Verlag [1983].

Holloway, L. (2001): Pets and protein. Placing domestic livestock on hobby-farms in England and Wales. *Journal of Rural Studies* 17 (2001), S. 293-307.

Jürgens, Karin (2008): Vieh oder Tier? Dimensionen des Mensch-Nutztierverhältnisses in der heutigen Landwirtschaft. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilband 1 u. 2* (S. 5129-5144). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

## Zitierte Literatur

Jürgens, Karin (2009): Die Mensch-Nutzier-Beziehung in der heutigen Landwirtschaft. Agrarsoziologische Perspektiven. In C. Otterstedt & M. Rosenberger (Hrsg.), Gefährten, Konkurrenten, Verwandte. Die Mensch-Tier-Beziehung im wissenschaftlichen Diskurs (S. 215–235). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Kruse, J. (2015): Qualitative Interviewforschung. Ein integrierter Ansatz. Weinheim & Basel: Beltz Juventa, 2., überarb und erg. Aufl.

Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Strauss, Anselm L. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München: Wilhelm Fink Verlag GmbH & Co. KG [1987].

Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (1996): Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Psychologie Verlags Union [1990].

Wilkie, Rhoda (2005): Sentient commodities and productive paradoxes. the ambiguous nature of human-livestock relation in Northeast Scotland. In: Journal of Rural Studies (21), p. 213–230.