

Zeitschrift: Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie = Économie et sociologie rurales [1980-2007]

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie

Band: - (1991)

Heft: 1

Artikel: Bearbeitung von Betriebsentwicklungsplänen im Rahmen der Kleingruppenarbeit : eine Fallstudie

Autor: Freyer, Bernd

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-966464>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 10.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

BEARBEITUNG VON BETRIEBSENTWICKLUNGSPLÄNEN IM RAHMEN DER KLEINGRUPPENARBEIT¹ – EINE FALLSTUDIE

Bernd Freyer

1. Problemstellung

Bei zunehmender Anzahl an Interessenten für die ökologische² Wirtschaftsweise, ist aus der Sicht der BeraterInnen die Effizienz der Beratungsangebote zu erhöhen, um

- (a) den Kostenaufwand zu begrenzen,
- (b) den Zeitaufwand zu begrenzen,
- (c) das inhaltliche Angebot der Beratung nach neuen Erkenntnissen zu verbessern.

Aus der Sicht der LandwirtInnen werden im Sinne von Arbeitshypothesen folgende spezifische Anforderungen an ein erweitertes Beratungsangebot angenommen:

- (a) als Grundlage für die Entscheidung auf die ökologische Wirtschaftsweise umzustellen, muss eine solide Betriebsplanung vorausgehen (unter Einbeziehung aller Betriebszweige),

¹ Projekt: Begleitforschung über die ökologischen und ökonomischen Prozesse und Auswirkungen der Umstellung auf die ökologische Wirtschaftsweise; – nach den Richtlinien der Vereinigung Schweizerischer Biologischer Landbauorganisationen (VSBLO) – Teilprojekt: Beratungsmethoden: Bearbeitung von Betriebsentwicklungsplänen im Rahmen der Gruppenarbeit. Finanzierung: Bundesamt für Landwirtschaft, 3003 Bern.

² Die Bezeichnungen "biologisch bzw. ökologisch" werden synonym angewendet.

(b) ökonomische Zwänge, betriebsstrukturelle und überbetriebliche Hemmnisse auf den Betrieben verhindern den Einstieg in die Umstellung (nach Vertrag). Die Betriebsplanung kann Hilfestellung leisten für die Ermittlung ökologisch und ökonomisch machbarer Betriebsstrukturen. Es steht im Interesse der BetriebsleiterInnen, die Betriebsplanung für die ökologische Wirtschaftsweise selbst durchzuführen und weitestgehend unabhängig vom Berater den aktuellen Erfordernissen anpassen zu können.

Die Planung der Betriebsstruktur hat sich an den sozialen, ökologischen und ökonomischen Voraussetzungen und Zielsetzungen der BetriebsleiterInnen bzw. der Betriebe zu orientieren. Die Realisierbarkeit einer Betriebsplanung ist nach entsprechenden Kriterien zu überprüfen.

Die Rahmenbedingungen für ökologische Betriebsstrukturen sind über die Anbaurichtlinien der VSBL³ vorgegeben. Innerhalb eines Betriebsentwicklungsplanes ist der Nachweis zu erbringen, dass die Richtlinien eingehalten werden können.

Neben den produktionstechnischen Erfordernissen der ökologischen Wirtschaftsweise nimmt die Bedeutung der ökonomischen Beratung eine immer wichtigere Funktion ein. Eine fundierte Planung (eine mit dem Betriebsvoranschlag gekoppelte Ablaufplanung) der Betriebsstruktur – der Betriebsentwicklungsplan bzw. der Umstellungsplan – dient a) als wichtige Entscheidungsgrundlage und b) als Handlungsanleitung für die Betriebsführung in der Umstellungsphase.

³ Vereinigung Schweizerischer biologischer Landbauorganisationen

Im Gegensatz zu Umstellungsplanungen unter konventioneller Wirtschaftsweise ändern sich im allgemeinen nicht nur ein sondern gleichzeitig mehrere Betriebszweige bzw. es kommen neue hinzu. Umstellungen müssen unter Umständen in Teilschritten vorgenommen werden⁴. Auch wenn in einzelnen Situationen keine oder nur wenige Produktionsverfahren ausgetauscht werden, so bleibt doch, dass Verschiebungen im Arbeitsaufwand und dem Verhältnis zwischen Kosten und Ertrag stattfinden. Darüber hinaus sind für jedes Produkt neue Absatzwege mit einem veränderten Aufwand-Nutzen-Verhältnis zu planen.

Über die Notwendigkeit umfangreicher Planungen gibt es unterschiedliche Auffassungen. Unsicherheiten auf Seiten der BetriebsleiterInnen bezüglich der Kostenentwicklung, Unstimmigkeiten im Produktionsprogramm (innerbetriebliche Bilanzen) und Arbeitsengpässe in der Umstellung⁵ weisen darauf hin, dass eine gründliche Betriebsplanung durchaus zur Vermeidung von Umstellungsdefiziten beitragen kann, weshalb ihr zukünftig noch mehr Beachtung zugeteilt werden sollte.

⁴ FREYER, B.: Ökologischer Landbau – Planung und Analyse von Betriebsumstellung; Reihe Ökologie, Verlag Margraf, 6992 Weikersheim, 1991, 3

⁵ ebenda, 191

2. Zum Beratungsangebot für die Umstellung am FIBL⁶

2.1 Kurse

Der Beratungsdienst setzt einen Schwerpunkt in der Beratung von Umstellungsbetrieben. Seit 1987 wird durch die am FIBL tätigen Berater auf kantonaler Ebene ein Einführungskurs in den biologischen Landbau angeboten. Der Kurs beinhaltet die Vermittlung der Grundlagen des biologischen Landbaus (ca. 14 Kurstage während einem Jahr; ca. 35-50 TeilnehmerInnen; kantonale Unterschiede). Die Durchführung wird zunehmend durch die staatlichen Beratungseinrichtungen finanziell und personell unterstützt.

Der produktionstechnisch ausgerichtete Kurs kann nur am Rande die Thematik der Betriebsplanung behandeln. Andererseits ist deren Notwendigkeit unbestritten.

2.2 Einzelbetriebliche Beratung

Der Rechenaufwand für einen Betriebsentwicklungsplan ist hoch. Privat organisierte Bio-Beraterorganisationen können häufig kaum eine kostendeckende Finanzierung mit den zur Verfügung stehenden Beiträgen der Kantone in der einzelbetrieblichen Beratung erreichen. Am FIBL werden derartige Planungen bei Bedarf durchgeführt. Der zeitliche Aufwand beträgt je nach Problemstellung 1-5 Arbeitstage (inkl. Betriebsbesuche).

⁶ Forschungsinstitut für biologischen Landbau,
CH-4104 Oberwil

3. Zielsetzungen

Eine Überarbeitung bzw. Weiterentwicklung des Beratungskonzeptes, welches neben inhaltlichen und methodischen Aspekten auch den Arbeits- und Kostenansatz berücksichtigt, ist dringend erforderlich, um zukünftig von Seiten der Beratungseinrichtungen die Attraktivität der Beratungsleistungen bei gleichzeitiger Deckung der finanziellen Aufwendungen zu gewährleisten.

Als Bindeglied zwischen der Beratung in Grossgruppen und der einzelbetrieblichen Beratung bieten sich eintägige Fachveranstaltungen, Vertiefungskurse mit beschränkter Teilnehmerzahl und die Beratung in Kleingruppen an.

Inwieweit die Gruppenberatung (hier: Kleingruppe) als Beratungsform Teillösungen zu den skizzierten Problembereichen liefern kann, soll in der nachfolgenden Fallstudie untersucht werden.

Ziele:

- Entwicklung eines situations- und problem-adäquaten Beratungsansatzes zur Planung von Betriebsumstellungen im Rahmen der Kleingruppenarbeit mit BetriebsleiterInnen; Erstellen einer "Bilanz"⁷ als Planungsgrundlage für das anstehende Wirtschaftsjahr; Termingerechte Erstellung einer Betriebsplanung,
- Einbeziehung bisher wenig angewandter Hilfsmittel (EDV),
- Erweiterung des Serviceangebotes der Beratung für den ökologischen Landbau,
- Schaffung eines Forums für die fachliche Auseinandersetzung von "NeuumstellerInnen".

⁷ hier: Gewinnrechnung auf der Basis des DfE sowie Bilanzierung von Futter, Stroh, Hofdünger etc.

Zielgruppe (Rahmenanforderungen):

- umstellungswillige BetriebsleiterInnen, die sich mit dem ökologischen Landbau bereits seit längerem auseinandersetzen,
- Gruppe von maximal 12 Personen (6-8 Betriebe),
- Entfernung zwischen den Betrieben maximal 40 min. Fahrzeit,
- gleichartige Betriebsstrukturen, hier: Milchvieh- oder Mutterkuhhaltung, Ackerfläche und Naturwiesen,
- betriebliche Situationen, die der Praxis des biologischen Landbaus sehr nahe kommen, wo die vollständige Umstellung durch spezifische Hemmnisse jedoch blockiert sein kann.

Lern- und Arbeitsziele der Kleingruppenarbeit:

- Anleiten und Befähigen der BetriebsleiterInnen zum Analysieren und Planen des eigenen Betriebes,
- Auffinden von Lösungsansätzen und Entscheidungshilfen für betriebsstrukturelle und überbetriebliche, den Umstellungsprozess hemmende Faktoren.

4. Aktionsforschung als methodischer Ansatz zur Entwicklung eines Seminarkonzeptes

Der Versuchsansatz "Bearbeitung von Betriebsentwicklungsplänen im Rahmen der Gruppenarbeit" stützt sich auf fol-

gende Erkenntnisse^a:

1. gegenseitiges Motivieren der TeilnehmerInnen,
2. gegenseitiges Anregen für das Auffinden von Teillösungen für die eigene Betriebsentwicklung,
3. gegenseitige Unterstützung in der Planungsarbeit,
4. Nutzung von Wissen der gesamten Gruppe,
5. Vergleichsmöglichkeiten der eigenen Entwicklung mit anderen.

Den TeilnehmerInnen kommt im Forschungsprozess eine aktive Rolle in der Gestaltung der Gruppenarbeit zu. Sie sind dazu aufgefordert, die Entwicklung des Beratungskonzeptes durch kritische Anmerkungen zum inhaltlichen und methodischen Vorgehen zu unterstützen. In diesem Sinne nehmen sie eine Korrekturfunktion wahr. Der Moderator übernimmt die Aufgabe, die Kommentare aufzugreifen und entsprechend beim folgenden Seminartermin oder aber in die überarbeitete Seminarkonzeption einzubeziehen.

Teilvoraussetzung für die Erreichung der Lernziele und der Mitarbeit der TeilnehmerInnen ist die Bestätigung der eingangs aufgestellten Arbeitshypothesen (Abschnitt 1).

^a nach HRUSCHKA, E.: Gruppendynamik - Möglichkeiten ihrer Anwendung für die landwirtschaftliche Beratung, in: Beiträge zur Methodik der Beratung, 7, 1-35, Abt. Kommunikationsforschung und Abt. Angewandte Psychologie, Universität Hohenheim; Hrsg.: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Bonn, 1972;
ALBRECHT, H., H. BERGMANN, G. DIEDERICH, E. GROßER, V. HOFMANN, P. KELLER, G. PAYR, R. SÜLZER: Handbuchreihe Ländliche Entwicklung, Landwirtschaftliche Beratung; Band 1: Grundlagen und Methoden, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit, Rossdorf TZ-Verlagsgesellschaft, 1987, 126

Weiterhin muss es gelingen, "dass sich Berater und Klient mit dem Programm identifizieren, es als "gemeinsame Sache" ansehen und daher an der Realisierung motiviert und engagiert mitwirken". Gruppendynamische Prozesse können die Intentionen des Moderators durchkreuzen¹⁰. Anfänglich formulierte Zielvorstellungen erweisen sich dann entweder a) aus inhaltlicher und methodischer Hinsicht als falsch bzw. unvollständig, oder b) mit dieser Gruppe nicht durchführbar oder c) müssen erheblich modifiziert werden. Andererseits ist davon auszugehen, dass im Verlauf der Gruppenarbeit ein Problematisierungsprozess auf Seiten der TeilnehmerInnen eintritt, der zur Übernahme der vom Moderator gesteckten Ziele führt oder aber teilnehmerspezifische Ziele deutlich macht, die zu einer Umstrukturierung bzw. Erweiterung der Kurskonzeption im Sinne einer qualitativen Aufwertung beitragen können. Der Aktionsforschungsprozess muss gerade aufgrund dieser Aspekte als dynamischer Entwicklungsprozess verstanden werden. Das Seminarkonzept ist demnach nicht statisch, sondern kann durchaus kurzfristigen Veränderungen unterliegen. Der Moderator sucht gezielt nach neuen Erkenntnissen ("Analysis by Intervention"¹¹), und versucht diese

⁹ KLASZ, W.: Planung von Beratungsprogrammen in Österreich; Betriebswirtschaftliche Mitteilungen der Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein; Hrsg.: Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein, Abt. Betriebswirtschaft und Beratung, 1987, S.3-12

¹⁰ LANGMAACK, B. und M. BRAUNE-KRICKAU: Wie die Gruppe laufen lernte; Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen; Psychologie Verlags Union München, 1989

¹¹ nach ALBRECHT, H.: Systematik der Planung der Beratungsarbeit, in: Beiträge zur Methodik der Beratung, 11, 2, Abt. Kommunikationsforschung und Abt. Angewandte Psychologie, Universität Hohenheim; Hrsg.: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Bonn, 1972 und

unmittelbar in den Beratungsprozess einzugliedern.

Zeitlich parallel zur Durchführung der Kleingruppenarbeit, werden die Bezüge zu bestehenden Beratungsangeboten des FIBL beleuchtet. Auch diese Bezüge sind nicht statisch. Zu beantworten sind die Fragen nach der gegenseitigen inhaltlichen Abstimmung der Beratungsformen sowie der personellen als auch finanziellen Realisierbarkeit und den sich daraus ableitenden Rückwirkungen auf die konzeptionellen Strukturen der einzelnen Beratungsformen. Diese Fragen konnten in der vorliegenden Untersuchung bislang wenig berücksichtigt werden. Sie werden in einer Folgeuntersuchung aufgegriffen.

5. Struktur und Ablauf der Gruppenberatung – Fallbeispiel Gruppe Kanton Aargau

Gruppengrösse:

In der Festlegung der Gruppengrösse wurde angenommen, dass erst in einer Kleingruppe von 4 – 8 Personen die als äußerst komplex zu bezeichnenden Beratungsinhalte der Umstellungsplanung effektiv vermittelt werden können¹². Auch eignen sich kleine Gruppen vorzugsweise, wenn für spezifische Fragestellungen ein hohes persönliches Vertrauen zwischen den Gruppenmitgliedern Voraussetzung ist (hier: das Offenlegen der finanziellen Verhältnisse, Ideenentwicklung Vermarktung¹³).

¹² vgl. dazu WULKOTTE, B.: Fortbildung in Arbeitsgruppen; in: Ausbildung und Beratung, 1986, 12, S. 206–207

¹³ vgl. dazu WAGENBACH, H.: Problemlösungen in Arbeitskreisen; in: Ausbildung und Beratung, 1990, 11, S. 189

Von 5 telefonisch angefragten Betriebsleitern, haben 4 ihr Interesse an der Gruppenarbeit geäussert. Ein Betriebsleiter sagte ab, da er der Meinung war, bereits über hinreichende Planungsunterlagen zu verfügen. Zwei Betriebe wurden wechselweise durch 2 Betriebsleiter bzw. eine Betriebsleiterin vertreten.

Die TeilnehmerInnen:

Drei der insgesamt 6 TeilnehmerInnen haben am Einführungskurs für biologischen Landbau teilgenommen. Vier verfügen über eine Meisterausbildung. Bis auf eine Person, kommen alle aus der praktischen Landwirtschaft. Die Gruppenbildung unterlag in der Auswahl der Teilnehmer erheblichen Einschränkungen, da nach den genannten Mindestvoraussetzungen sich nach überschlägigen Schätzungen in der gesamten Schweiz maximal 8 Gruppen bilden lassen.

Gleichartige Betriebstypen:

In der Gruppe waren 3 Milchviehhaltungsbetriebe (davon 2 Betriebe mit Zuchtsauen) und ein Mutterkuhbetrieb vertreten.

Termine:

- Betriebsbesuche

Während eines Betriebsbesuches wurde das Projekt und die Anforderungen an die TeilnehmerInnen erläutert (Dauer pro Betrieb: ca. 1/2 Tag). Durch das Einzelgespräch war es möglich, die TeilnehmerInnen persönlich kennen zu lernen und einen Eindruck über die TeilnehmerInnen in ihrem sozialen Umfeld zu gewinnen¹⁴. Einstellungen zur

¹⁴ vgl. dazu MOSER, H.: Praxis der Aktionsforschung: ein Arbeitsbuch; Kösel-Verlag München, Abschnitt: Strategien des Einstiegs in Projekte; 1977, 28

Planung sowie der Beziehungen zur Beratung wurden anhand eines standardisierten Fragebogens aufgenommen.

- Anzahl Gruppentreffen (GT)

Für die vollständige Datenaufnahme 1990 IST, die Planung des ersten Umstellungsjahres 1991 PLAN und die Ermittlung der Grundannahmen für die Betriebsentwicklung der kommenden 5 Jahre 1991-1995 PLAN waren 5 Termine erforderlich.

Organisatorisches:

Den BetriebsleiterInnen wurde zu Beginn des Kurses ein Ordner mit einem Formularsatz ausgeteilt. Zu jedem Treffen wurde eine Einladung verschickt, in der die anstehenden Arbeitsziele angesprochen wurden. Weiter wurde auf die erforderlichen Unterlagen und nochmals auf die Ausführung von Hausaufgaben hingewiesen.

Die Termine wurden im Abstand von 2 bis 4 Wochen von Oktober bis Februar zu jedem Treffen festgelegt. Als günstig hat sich die Tageszeit von 10 - 16 Uhr erwiesen. So war es jedem möglich, Stallarbeiten vorzunehmen. Die Treffen konnten in einem Nebenraum einer Gaststätte durchgeführt werden, die für die beteiligten BetriebsleiterInnen zentral gelegen war (max. 40 min. Anfahrtszeit).

Zu Beginn von jedem Treffen wurde der Stand der Datenerfassung und -verrechnung überprüft und die Arbeitsziele in Anlehnung an das Rahmenprogramm für den Tag festgelegt. In gleicher Weise wurde zum Ende der Treffen der Tagesablauf evaluiert und daraus die erforderlichen Hausaufgaben sowie die Arbeitsziele des Folgetreffens bestimmt.

Aufgabenverteilung:

Die nachfolgend genannten Arbeitsinhalte wurden innerhalb der Gruppe bearbeitet. Die Datenzusammenstellung wurde teilweise als Hausaufgabe, teilweise innerhalb der Gruppentreffen erledigt. Von den TeilnehmerInnen wurden vorab einzelne Betriebsbereiche verrechnet. Von Seiten des Mode-

rators und einem Diplomanden wurden die Daten auf EDV übertragen und die erforderlichen Berechnungen durchgeführt.

Gruppentreffen I:

- Vorstellungsrunde,
- Organisatorische Aspekte,
- Diskussion der Arbeitsinhalte,
- Vorstellung des Programms,
- Aufnahme und Kontrolle der Faktorausstattung (Maschinen-, Gebäudeausstattung)(1990 IST),
- Erstellung Schlagübersicht (Parzellen),
- Ermittlung der Absatzmengen und Absatzwege (1990 IST),
- Datenaufnahme und Erstellung von Deckungsbeiträgen (1990 IST).

Gruppentreffen II:

- Fortsetzung der Datenaufarbeitung (1990 IST) (Futter-, Strohbilanz, RGVE, DGVE),
- Datenaufnahme der Lagerkapazitäten für die organischen Hofdünger und der Futtermittel,
- Diskussion von Teilergebnissen (1990 IST),
- Ermittlung der schlagspezifischen Fruchtfolgen von 3 zurückliegenden Jahren (Vorbereitende Massnahmen für 1991 PLAN).

Gruppentreffen III:

- Ermittlung der Strukturkosten, zusätzliche Einnahmen,
- Gewinn und Verlust (IST 1990),
- Diskussion von Bodenproben (Spatenproben der Teilneh-

mer)¹⁵,

- Diskussion der Ergebnisse,
- Festlegung der zukünftigen schlagspezifischen Fruchtfolgen (1992–1995 PLAN),
- Datenaufnahme der Abmessungen der Ställe.

Gruppentreffen IV:

- Besprechung der Planungsgrundlagen (1991 PLAN),
- Ermittlung fehlender Datengrundlagen (1991 PLAN),
- Futter-, Strohbilanz, RGVE, DGVE (1991 PLAN),
- Festlegung der zukünftigen Tierbestandsentwicklung (1992–1995 PLAN),
- Festlegung der zukünftigen Investitionen (1992–1995 PLAN).

Gruppentreffen V:

- Nacherhebungen,
- Diskussion der Ergebnisse (1990 IST, 1991 PLAN),
- Vertikaler und horizontaler Betriebsvergleich (1991 PLAN).

¹⁵ Auf Anregung der TeilnehmerInnen, die Seminarinhalte mit einem "praxisnahen Aufgabe" aufzulockern.

6. Evaluierung der Beratungsinhalte und -methoden

6.1 Problembereiche in der Gruppenarbeit

Datenaufnahme und Datenverrechnung:

Die Datenaufbereitung und vorbereitenden Verrechnungen durch die einzelnen BetriebsleiterInnen waren von unterschiedlicher Qualität. Die Verfügbarkeit der Daten war dann vergleichsweise gut, wenn der Betriebsleiter über eine Buchführung verfügte.

Die Meinungen über die Notwendigkeit der Berechnungen waren unterschiedlich ausgeprägt. Von einem Einfluss auf das Arbeitstempo ist auszugehen.

Schwierigkeiten hat die Zusammenfassung der Tierbestandsversetzungen in das Schema Deckungsbeitrag bzw. als Berechnungsgrundlage der Bilanzen Futter, durchschnittliche Leistungen und DGVE bereitet. Nicht immer war es möglich, Tiere zu einheitlichen Gewichtsklassen zu gruppieren¹⁶.

Ein hoher Korrekturaufwand war bei der Erfassung der Schlaggrößen erforderlich. Als weiteres Problem ergab sich die unklare Abgrenzung von Ackerfläche und Naturwiese auf (Restflächen die wechselnd als Ackerfläche bzw. als Naturwiese genutzt werden).

Methodische Aspekte:

Auch wenn die Auswahl der Betriebe so vorgenommen wird, dass möglichst gleichartige Betriebe (nach der Struktur) zu einer Gruppe zusammengefasst werden, kann sich je nach Betriebsstruktur für jeden Betriebsleiter ein spezifischer Zeitaufwand für die Planung ergeben. Liegt im Einzelfall

¹⁶ vgl. dazu HONDELE A.: Arbeitskreise für Rinderhaltung in Westfalen; in: Schule und Beratung, H 9, II-19

ein deutlich höherer Planungsaufwand vor, so sollte zugunsten der Vermeidung von Lehrlaufzeiten innerhalb der Gruppe vom betroffenen Betriebsleiter der Mehraufwand über erhöhte Vorbereitungen (Hausaufgabenanteil) ausgeglichen werden.

Je nach TeilnehmerIn ist mit einem spezifischen Unterstützungsaufwand zu rechnen. Vorkenntnisse im Umgang mit Daten erleichtern die Planungsaufgaben. Bei Aufgaben, die im Rahmen der Gruppenarbeit geleistet werden, ist die gegenseitige Unterstützung der TeilnehmerInnen anzuregen.

Ein erheblicher Anteil der Datenzusammenstellungen und Verrechnungen wurde während der Gruppentreffen durchgeführt. Grundsätzlich stellt sich die Frage, in welchem Ausmass die Datenaufbereitung und -verrechnung in der Gruppe oder aber in Form von Hausaufgaben durchzuführen ist. Um diesbezüglich eine Entscheidung zu treffen, sind folgende Fragen zu beantworten:

- (a) Welche Seminarinhalte erfordern eine Einführung?
- (b) Welche Seminarinhalte erfordern eine Betreuung im Rahmen der Gruppenarbeit?
- (c) Welche Seminarinhalte sind besonders für die Gruppenarbeit geeignet?
- (d) Welche Seminarinhalte erfordern keine Gruppenarbeit bzw. können in Form von Hausaufgaben die Gruppenarbeit entlasten bzw. eine konstruktive Arbeit während der Gruppentreffen fördern?

Deren Beantwortung soll im Teil "Überarbeitete Seminarstruktur" angesprochen werden.

6.2 Kritische Bewertung der Gruppenarbeit aus der Sicht der TeilnehmerInnen und Optimierungsmöglichkeiten

Der Betriebsbesuch wurde als zu kurz bewertet. Der Berater sollte sich mehr Zeit für die Betriebsbesichtigung nehmen. Die "Rechenarbeit" wurde teilweise als "trockene

Materie" angesehen. Deren Notwendigkeit wurde allerdings nicht bestritten ("es kommt etwas dabei raus"). Vorgeschlagen wurde die Auflockerung des Kurses durch die Diskussion produktionstechnischer Inhalte.

Die Datenübertragung in die Formblätter wurde teilweise als schwierig empfunden. Eine intensivere Einführung ist erwünscht. Eine Farbgebung zur besseren Unterscheidung der Formulare wird vorgeschlagen. Bemängelt wurde weiterhin, dass während der Gruppentreffen zu wenig Zeit für die Planungsarbeit zur Verfügung stand.

Die Möglichkeit des Gedankenaustausches in der Kleingruppe mit BetriebsleiterInnen, die sich in einer ähnlichen Entwicklung befinden, wurde positiv erlebt. Meinungen wie "eine lockere Runde" drücken aus, dass soziale Kontakte geknüpft werden konnten. Nach Abschluss des Einführungskurses (3 BetriebsleiterInnen hatten daran teilgenommen), der allgemein als gut bezeichnet wurde, hatte man den Eindruck, dass ein begonnener Gesprächskreis abrupt abgebrochen wurde. Die Form der Kleingruppe entspricht damit einem konkreten Anliegen der TeilnehmerInnen.

Aus der Sicht des Autors, werden die Äusserungen der TeilnehmerInnen als zurückhaltend bewertet. Erst mit einem weiteren Zuwachs an gegenseitigem Vertrauen über die Fortsetzung der Gruppenarbeit (Themen Schlagkartei und Stallkartei), ist ein noch engagierteres kritisches "Eingreifen" der TeilnehmerInnen zu erwarten. Kritische Auseinandersetzung muss zudem durch den Moderator gefördert werden.

6.3 Einsatz von Formularen und EDV-gestützten Modellen

Im Rahmen eines Teilprojektes werden Formulare und EDV-

gestützte Modelle für die Betriebsplanung entwickelt¹⁷. Beide sind im Rahmen der Gruppenarbeit zum ersten Mal erprobt worden. Über die Anwendung ergaben sich einige Hinweise für die Überarbeitung der Konzeptionen. Entwicklungsdefizite der Formularsätze haben die Datenaufnahme und -verrechnung in Teilbereichen behindert. Die Entwicklung dieser Beratungshilfen wird voraussichtlich Ende 1991 abgeschlossen sein.

In der Betriebsplanung wurde auf die Datenkataloge der LBL¹⁸ und der FAT¹⁹ zurückgegriffen. Spezifische Daten für den biologischen Landbau wurden aus Planungsstudien des FIBL ergänzt. Beispielberechnungen wurden nicht eingesetzt. Sie sind jedoch für die zukünftige Seminarstruktur unverzichtbar. Ein Deckungsbeitrags- und Preiskatalog²⁰, wie er auch für die konventionelle Wirtschaftsweise zur Verfügung steht, ist für den biologischen Landbau noch zu entwickeln.

¹⁷ FREYER, B.: Projekt: Begleitforschung über die ökologischen und ökonomischen Prozesse und Auswirkungen der Umstellung auf die ökologische Wirtschaftsweise; Teilprojekt: Entwicklung von Formularsätzen und EDV-gestützten Modellen zur Bilanzierung und Planung von ökologisch wirtschaftenden Betrieben; Internes Arbeitspapier: Entwicklung ökologisch-ökonomischer Bilanzierungs- und Planungsmodelle, März 1991

¹⁸ Landwirtschaftliche Beratungszentrale Lindau

¹⁹ Forschungsanstalt Tänikon

²⁰ Landwirtschaftliche Beratungszentrale Lindau: Deckungsbeitragskatalog, Preiskatalog, 1990

7. Überarbeitete Seminarstruktur

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass jedes Seminar eine andere individuelle, situations- und teilnehmerspezifische Ausprägung erfährt. Nachfolgende Ausführungen haben deshalb die Funktion, einen Orientierungsrahmen anzubieten, der auf geeignete Strukturen und Abläufe hinweisen kann. Jeder Anwender wird diese mit eigenen Erfahrungen ergänzen, gar Widersprüche feststellen zu seinem eigenen Erleben.

Das überarbeitete Seminarkonzept beinhaltet folgende Änderungen zum ursprünglichen Konzept:

- Stärkerer Einbezug der TeilnehmerInnen in der Durchführung der betrieblichen Berechnungen,
- Straffere Trennung zwischen Hausaufgaben und Arbeiten in der Gruppe (hier: Entlastung der Gruppenarbeit).
- Erweiterung der Grundlagen: Rechenbeispiele als Orientierungshilfen für die Betriebsplanungen (Beispielbetrieb),

Mit folgenden Optimierungsmassnahmen lässt sich der Zeit- und Kostenaufwand der Gruppenberatung reduzieren:

- (a) Formularsatz (Fertigstellung),
- (b) Einführung in den Beispielbetrieb,
- (c) Anteil Hausaufgaben (nur bedingt möglich),
- (d) Verfügbarkeit von Planungshilfen (EDV inkl. Stammdaten),
- (e) Erhöhung der Teilnehmerzahl auf 6-8 BetriebsleiterInnen/Betriebe (Kostenreduktion),
- (f) stärkere Regionalisierung,
- (g) Selbstständiges Durchführen der Planungsrechnungen durch den Landwirt,
- (h) Schwerpunktsetzung in der Gruppenarbeit auf Beispiele, Hinweise, Korrekturen.

Als Voraussetzung zur Kursteilnahme wird die vorherige Teilnahme am Einführungskurs erwartet, um zu vermeiden, dass grundlegende Fragestellungen über den ökologischen Landbau die zur Verfügung stehende Zeit stärker beanspruchen.

Ein höherer Zeitaufwand für den Betriebsbesuch, wie er von den TeilnehmerInnen gefordert wird, würde dem Anliegen, den Beratungszeitaufwand zu minimieren, zunächst widersprechen. Der Einwand, dass der Berater sich in 2- 3 Stunden ein nur grobes Bild von der betrieblichen Situation machen kann, ist richtig. Da dem Berater die Funktion zu kommt, Lösungsvorschläge allgemeiner Art zu geben, die Entscheidung über die Betriebsausrichtung grundsätzlich bei der Familie liegt, ist eine detaillierte Betriebskenntnis des Beraters nicht zwingend erforderlich. Mit der vorausgehenden Teilnahme der BetriebsleiterInnen am Einführungskurs kann zudem gewährleistet werden, dass zwischen Berater und BetriebsleiterIn bereits Gespräche bzw. ein Betriebsbesuch stattgefunden haben.

Die Integration mehr praxisorientierter Seminarteile kann nur am Rande berücksichtigt werden. Im zeitlichen Rahmen der Gruppentreffen soll versucht werden, nach den Bedürfnissen der TeilnehmerInnen praktische Probleme in Form von Kurzdiskussionen anzusprechen. Auf eine Ausdehnung dieser Bereiche muss allerdings verzichtet werden, da sonst ein vertretbarer Aufwand- und Kostenrahmen nicht eingehalten werden kann (s. Abschnitt 8.).

Grundsätzlich können im Rahmen des Kurses Finanzierungsplanungen für anstehende Umstellungsinvestitionen nur an diskutiert werden, da für derartige Berechnungen ein Informationsbedarf erforderlich ist, der nur in Ausnahmefällen innerhalb der kurzen zur Verfügung stehenden Zeit zu erfassen ist. Für eine einzelbetriebliche Beratung können jedoch die notwendigen Vorbereitungen getroffen werden, sodass diese mit einem geringen Aufwand eine Investitionsplanung abschliessen können.

Nach den vorliegenden Erfahrungen lässt sich das Seminar in fünf Grundelemente gliedern. Diese Strukturierung eignet sich gleichzeitig für die Beantwortung der Fragen zur Aufteilung von Kursinhalten zu Arbeiten in der Gruppe und zu Hausaufgaben²¹. Sie werden auf DIN-A3-Format für handschriftliche Aufzeichnungen vergrössert.

Technische Grundelemente des Seminars:

- (a) Einführung in die Thematik
- (b) Einführung in die methodische Vorgehensweise
 - Formularsatz, - Beispielbetrieb, - Datengrundlagen,
 - Stammdaten, Datenkataloge,
- (c) Berechnung IST-Betrieb:
 - Berechnung Beispiel IST,
 - Datenaufbereitung,
 - Datenverrechnung,
 - Ergebnisinterpretation.
- (d) Berechnung des ZIEL-Betrieb:
 - Berechnung Beispiel ZIEL,
 - Zielfindung,
 - Datenaufbereitung,
 - Datenverrechnung,
 - Mehrperiodische Planungsansätze in Teilbereichen,
 - Ergebnisinterpretation.
- (e) Betriebsvergleich:
 - Vertikaler Betriebsvergleich: IST-ZIEL
 - Horizontaler Betriebsvergleich: ZIEL Betrieb 1,2,3...

²¹ Die zur Verrechnung der IST- und ZIEL-Betriebskenndaten eingesetzten Formulare können am FIBL bezogen werden.

Erläuterungen:

- Grundelemente (a) und (b)

Die Datenaufnahme und -verrechnung lässt sich effektiver gestalten, wenn zu Beginn des Kurses eine ausführliche Einführung in den Formularsatz vorgenommen wird. Sowohl für die IST-Situation als auch für die ZIEL-Planung eines Umstellungsbetriebes ist ein Beispielbetrieb im Rahmen der Gruppenarbeit vorzurechnen.

Für die Gruppenarbeit sind Datenkataloge bzw. Stammdaten unerlässlich. Planungsdaten (hier Deckungsbeiträge) sind zwar grundsätzlich von Buchabschlussdaten zu unterscheiden, sie können dennoch den Rahmen aufzeigen innerhalb dessen das Betriebsergebnis liegen kann. Sie dienen somit als wertvolle Orientierungshilfe.

Voraussetzung für die Erstellung einer BILANZ nach der DfE-Systematik²², ist eine vorbereitende Zusammenstellung aller Ausgaben und Einnahmen über das abgelaufene Wirtschaftsjahr. Eine detaillierte Zugangs- und Abgangskartei gilt als Voraussetzung für eine reibungslose Datenübertragung für die Bearbeitung der Tierhaltung.

Da das Seminar bereits gegen Ende Oktober beginnen sollte, muss die zu erwartende Entwicklung bis zum Jahresende extrapoliert werden. Dies ist ohne weiteres akzeptabel, zum einen, da die Bilanzierung vor allem zur Aufgabe hat, ein vorläufiges Betriebsergebnis zu skizzieren und zum anderen im wesentlichen die Grundstruktur des IST-Betriebes kennzeichnen sollte.

²² Direktkostenfreier Ertrag

- Grundelement (c)

Die Datenaufbereitung und -verrechnung kann grösstenteils als Hausaufgabe geleistet werden. Während der Gruppentreffen ist allerdings genügend Zeit für Verständnisfragen und Korrekturen einzuräumen. In jedem Fall ist zu vermeiden, dass aufgrund von Zeitengpässen Kalkulationen vernachlässigt werden.

- Grundelement (d)

Der Zielfindungsprozess kann kaum innerhalb von einem Treffen befriedigende Ergebnisse bringen. Die BetriebsleiterInnen sollten Vorstellungen über den zukünftigen Betrieb sich in übersichtlicher Form vorab Zuhause aufnotieren. In der Gruppenarbeit lassen sich diese

- (a) im Rahmen einer offenen Diskussion oder aber,
- (b) durch ein systematisches Abfragen der einzelnen Betriebsbereiche

überprüfen bzw. ergänzen. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass der Zielfindungsprozess als solcher in der Regel nur vorübergehend als abgeschlossen zu bezeichnen ist. Planung hat diesbezüglich die Aufgabe, eine Zukunftsvorstellung auf der Basis von heute mehr oder weniger gesichertem Wissen darzustellen, die einer laufenden Aktualisierung bei fortschreitender Änderung der Zielsetzung und der Zugänglichkeit und Verlässlichkeit von Informationen bedarf.

Die Gültigkeit bzw. Aussagekraft einer Betriebsplanung ist danach zu bewerten, welchen Grad der Sicherheit die Annahmen für die Haupttragsäulen des Betriebes ausweisen. Dies sollte für jeden Betriebsleiter in seiner Planung erkenntlich sein.

Für die Planung sind Beispielrechnungen für einzelne Produktionsverfahren als Entscheidungshilfe sinnvoll, die sowohl die arbeitswirtschaftliche Belastung als auch

den Ablauf von Massnahmen und den Kostenaufwand für die eingesetzten Maschinen ausweisen. Damit lässt sich der Änderungsaufwand (Vergleich IST-ZIEL), der sich durch die Umstellung ergibt, transparent aufgezeigt werden.

- Grundelement (e)

Der horizontale und der vertikale Betriebsvergleich lassen sich in einem Arbeitsschritt vornehmen. Folgende Aspekte sind anhand der vergleichenden Darstellungen hervorzuheben:

- (a) der Änderungsbedarf (Vergleich IST-ZIEL) als konkreter Hinweis für die Durchführung der Ablaufplanung,
- (b) die Überprüfung der Erreichung gesteckter Ziele,
- (c) Analyse der Abweichungen zwischen verschiedenen betrieblichen Situationen (Schwachstellenanalyse).

Das errechnete Betriebsergebnis wird in vielen Fällen neue Fragen aufwerfen und zur Berechnung von Varianten anregen. Für weitere Berechnungen wird jedoch im Rahmen des Seminars kaum Zeit zur Verfügung stehen. Nach Ablauf des Seminars muss der Betriebsleiter befähigt sein, diese eigenständig durchführen zu können.

8. Beratungsaufwand und -kosten – eine Zwischenbilanz

Hier soll zunächst der Versuch unternommen werden, anhand einer Kalkulation ein Niveau zu skizzieren, welches als Vergleichsbasis für Kalkulationen von Arbeitsaufwand und Beratungskosten unter Einbeziehung von Optimierungsmassnahmen dienen kann. Weiter soll ein Vergleich mit der einzelbetrieblichen Beratung vollzogen werden.

Übersicht 1: Beratungsaufwand und -kosten (4 Betriebe)

	AT à 8 h	Kosten Fr./AT	TOTAL Fr.
- Vorbereitung	1	600	600
- Materialkosten, Porto, Telefon			200
- Fahrtkosten I(300 Km a 0.50 Fr.)		75	150
- Spesen I		30	60
- Fahrtkosten II(800 Km a 0.50 Fr.)		80	400
- Spesen II		30	150
- 4 Betriebsbesuche	2	600	1.200
- 5 Kurstermine	5	600	3.000
- Betriebsberechnungen	10	600	6.000
- TOTAL I	18		11.500
- Je Betrieb		4,5	2.875
- Infrastrukturkosten Beratungsdienst (10% v. TOTAL)			1.150
- TOTAL II			12.650
- Je Betrieb			3.162

Der Kostenaufwand von 3.162 Fr./Betrieb bedarf einer differenzierten Betrachtung. Zu berücksichtigen ist der Mehraufwand, der sich aus der Entwicklungsarbeit der Beratungsmethode ableitet. Weiter wurde aufgrund der Versuchsstufe, der Doppelbelastung durch die Entwicklung von Formblättern und EDV-Modellen eine kleine Gruppengrösse angestrebt, die sich auf 6-8 Betriebe noch erhöhen lässt.

Unter Einbeziehung der oben genannten Optimierungsmassnahmen (Abschnitt 7) und unter Ausschluss zusätzlicher Entwicklungsarbeiten ergibt sich folgender Finanzierungs- und Zeitaufwand:

Übersicht 2a: Beratungsaufwand und -kosten nach Optimierung (Variante I: Aufwand hoch/ 8 Betriebe)

Variante I (Aufwand hoch)	AT à 8 h	Kosten Fr./AT	TOTAL Fr.
- Vorbereitung	1,5	600	600
- Materialkosten, Porto, Telefon			400
- Fahrtkosten I(600 Km a 0.50 Fr.)		75	300
- Fahrtkosten II(800 Km a 0.50 Fr.)		80	400
- Spesen I		30	120
- Spesen II		30	150
- 8 Betriebsbesuche I	4	600	2.400
- 5 Kurstermine II	5	600	3.000
- Betriebsberechnungen	8	600	4.800
- TOTAL	18,5		12.170
- Je Betrieb	2,3		1.521
- Infrastrukturkosten Beratungsdienst (10% v. TOTAL)			1.217
- TOTAL II			13.387
- Je Betrieb			1.673

Für die Betriebsberechnungen wurden weiterhin Kosten angerechnet, obgleich der Rechenaufwand weitestgehend durch die BetriebsleiterInnen selbst erfolgen sollte. Dieser Ansatz gilt als Reserve für nicht planbaren Mehraufwand bzw. für die Eingabe der Daten in die EDV, wenn in Einzelfällen eine mehrperiodische Planung in Verbindung mit Investitionsmaßnahmen als notwendig erscheint.

Übersicht 2b: Beratungsaufwand und -kosten nach Optimierung (Variante II: Aufwand gering; ohne einzelb. Besuch/ 8 Betriebe)

Variante II (Aufwand gering)	AT a 8 h	Kosten Fr./AT	TOTAL Fr.
- Vorbereitung	1,5	600	600
- Materialkosten, Porto, Telefon			400
- Fahrtkosten II(1000 Km a 0.50 Fr.)	80		500
- Spesen II		30	180
- 6 Kurstermine II	6	600	3.600
- Betriebsberechnungen	8	600	4.800
- TOTAL	18,5		10.080
- Je Betrieb	2,3		1.260
- Infrastrukturkosten Beratungsdienst (10% v. TOTAL)			1.080
- TOTAL II			11.160
- Je Betrieb			1.395

Vermittelt man die Beratungsinhalte bzw. Beratungsinhalte der Kleingruppenarbeit im Rahmen einer einzelbetrieblichen Beratung, ergibt sich folgender Zeitaufwand bzw. Kosten:

Übersicht 3: Beratungsaufwand und -kosten einzelbetrieblicher Beratung

	AT à 8 h	Kosten Fr./AT	TOTAL Fr.
- Vorbereitung/Betrieb	0,3	600	180
- Materialkosten, Porto, Telefon			50
- Fahrtkosten I (2 Termine 150 km x 0.50 Fr.)			75
- Spesen I		30	30
- 2 Termine I	1,25	600	720
- Betriebsberechnungen (Mittel)	2	600	1.200
- TOTAL je Betrieb	3,55		2.255
- Infrastrukturkosten Beratungsdienst (10% v. TOTAL)			225
- TOTAL je Betrieb			2.470

Auf der Basis der Kalkulationsannahmen ergibt sich sowohl aus der arbeitswirtschaftlichen als auch aus der ökonomischen Sicht eine positive Bewertung der Methode der Kleingruppenarbeit. Das Ergebnis muss jedoch unter Vorbehalt bewertet werden, da für das Seminar Kleingruppenarbeit weiterhin Grundlagen zusammenzustellen sind. Offen bleibt auch die Bewertung der unterschiedlichen Berücksichtigung der Beziehungen zwischen Berater und Landwirt bzw. zwischen Landwirt und Landwirt. Ob über die Kleingruppenarbeit der einzelbetriebliche Beratungsaufwand tatsächlich reduziert werden kann, muss innerhalb der Beratungspraxis überprüft werden. Zu berücksichtigen ist, dass Arbeitskreise, ist das Interesse an Fragestellungen einmal geweckt, in erheblichem Umfang Folgeberatungen nach sich ziehen können.

9. Vorläufiges Fazit und Ausblick

Das Ziel, alle betrieblichen Bereiche genau zu erfassen und zu planen, kann innerhalb der Kleingruppenarbeit auf zeitliche Engpässe stossen. Um dieses Ziel dennoch annähernd zu erreichen, sind folgende Grundvoraussetzungen zu erfüllen:

- (a) ein hohes Mass an Engagement von Seiten der TeilnehmerInnen,
- (b) ein inhaltliches und pädagogisches Seminarprogramm von hoher Qualität,
- (c) von Seiten der Berater die Qualifizierung als Moderator.

Die Arbeit in Gruppen kann als hilfreicher Gesprächskreis für Neumsteller dienen:

- (a) Zur Überprüfung der eigenen Situation im Vergleich,
- (b) Zur Unterstützung der Entscheidungsfindung / Klärung der zukünftigen Betriebsausrichtung
- (c) Als Weiterbildungsmassnahme für die Durchführung der Betriebsanalyse und Betriebsplanung der ökologischen Wirtschaftsweise,
- (d) Als Forum zum Gedankenaustausch für BetriebsleiterInnen, die sich in einer intensiven Innovationsphase befinden.

Eine abschliessende Befragung der TeilnehmerInnen wird darüber hinaus noch weitere Erkenntnisse liefern.

Der regionalen Kleingruppenbildung mit gleichartigen betrieblichen Strukturen und entsprechendem Entwicklungsstand in Hinblick auf die Ökologisierung (Umstellung auf den biologischen Landbau) wirken folgende Faktoren entgegen:

- (a) geringe Anzahl an Betrieben, welche diese Bedingungen erfüllen,
- (b) grosse Entfernung zwischen den Betrieben,

(c) Entwicklungsstand der BetriebsleiterInnen (Auseinandersetzung mit dem biologischen Landbau, Teilnahme an Einführungskursen).

Darüber hinaus ist zu bemängeln, dass die verschiedenen Beratungsangebote der Bio-Berater-Organisationen und der kantonalen Bio-Beratung (soweit sie bisher besteht) untereinander nicht abgestimmt sind.

Zum Winterhalbjahr 1991/1992 soll der Planungskurs in überarbeiteter Form ein weiteres Mal angeboten werden. Offen ist bislang, ob er als kommerzielles Kursangebot oder im Rahmen des Umstellungsprojektes durchgeführt wird. Von Bedeutung wird vor allem der Umstand sein, ob eine Gruppe von 6-8 BetriebsleiterInnen mit ähnlicher Betriebsstruktur auf einem regional eng begrenztem Raum anzutreffen ist.

Literatur

ALBRECHT, H., H. BERGMANN, G. DIEDERICH, E. GROßER, V. HOFMANN, P. KELLER, G. PAYR, R. SÜLZER: Handbuchreihe Ländliche Entwicklung, Landwirtschaftliche Beratung; Band 1: Grundlagen und Methoden, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit, Rosendorf TZ-Verlagsgesellschaft, 1987, 126

ALBRECHT, H.: Systematik der Planung der Beratungsarbeit, in: Beiträge zur Methodik der Beratung, 11, 2, Abt. Kommunikationsforschung und Abt. Angewandte Psychologie, Universität Hohenheim; Hrsg.: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Bonn, 1972

FREYER, B.: Ökologischer Landbau - Planung und Analyse von Betriebsumstellung; Reihe Ökologie, Verlag Margraf, 6992 Weikersheim, 1991, 3

FREYER, B.: Projekt: Begleitforschung über die ökologischen und ökonomischen Prozesse und Auswirkungen der Umstellung auf die ökologische Wirtschaftsweise; Teilprojekt: Entwicklung von Formularsätzen und EDV-gestützten Modellen zur Bilanzierung und Planung von ökologisch wirtschaftenden Betrieben; Internes Arbeitspapier: Entwicklung ökologisch-ökonomischer Bilanzierungs- und Planungsmodelle, März 1991

HONDELE A.: Arbeitskreise für Rinderhaltung in Westfalen; in: Schule und Beratung, H 9, II-19

HRUSCHKA, E.: Gruppendynamik - Möglichkeiten ihrer Anwendung für die landwirtschaftliche Beratung, in: Beiträge zur Methodik der Beratung, 7, 1-35, Abt. Kommunikationsforschung und Abt. Angewandte Psychologie, Universität Hohenheim; Hrsg.: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Bonn, 1972

KLASZ, W.: Planung von Beratungsprogrammen in Österreich; Betriebswirtschaftliche Mitteilungen der Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein; Hrsg.: Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein, Abt. Betriebswirtschaft und Beratung, 1987, 3-12

LANDWIRTSCHAFTLICHE BERATUNGSZENTRALE LINDAU: Deckungsbeitragskatalog, Preiskatalog, 1990

LANGMAACK, B. und M. BRAUNE-KRICKAU: Wie die Gruppe laufen lernte; Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen; Psychologie, Verlags Union München, 1989

MOSER, H.: Praxis der Aktionsforschung: ein Arbeitsbuch; Kösel-Verlag München, Abschnitt: Strategien des Eintritts in Projekte; 1977, 28

WAGENBACH, H.: Problemlösungen in Arbeitskreisen; in: Ausbildung und Beratung, 1990, 11, 189

WULKOTTE, B.: Fortbildung in Arbeitsgruppen; in: Ausbildung und Beratung, 1986, 12, 206-207

Anschrift des Verfassers:

Dr. Bernd Freyer
Forschungsinstitut f. biologischen Landbau
CH-4104 Oberwil