



Leitfaden für die Weiterentwicklung nachhaltig geführter Betriebe im Rahmen von REDES Arbeitskreisen

Herausgeber: Berner Bauern Verband, Milchstrasse 9, 3072 Ostermundigen
Bern, Februar 2016
Version 1.1

Impressum

Der Leitfaden wurde vom Berner Bauern Verband auf der Grundlage der Erfahrungen im Pilot Projekt REDES Arbeitskreis erstellt. Die finanzielle Unterstützung des Bundesamts für Landwirtschaft, Bern ermöglichte das Vorhaben.

Mitbeteiligt an der Erstellung der ersten Version des Leitfadens waren:

- Flückiger Ernst, INFORAMA, Bern
- Häller Bruno, HAFL, Zollikofen
- Lehmann Hans-Jörg, Projektleiter, Rütli b: B.
- Santschi Damian, Berner Bauern Verband, Ostermundigen
- Wyss Andreas, Berner Bauern Verband, Ostermundigen

Inhalt

1	Einleitung	4
1.1	Absicht des Leitfadens	4
1.2	Land- und Ernährungswirtschaft im langfristigen Blickwinkel.....	4
1.3	Herausforderungen der landwirtschaftlichen Praxis.....	5
1.4	Ziele der REDES-Arbeitskreis Teilnehmer: Produktiver mit weniger Input – erfolgreiches nachhaltiges Betriebsmanagement	5
1.5	Herausforderungen für die Umsetzung in der landwirtschaftlichen Praxis	7
1.6	Netzwerk innovative Land- und Ernährungswirtschaft (iLE).....	8
1.7	Arbeitsgruppe iLE.....	8
2	Projektorganisation	10
2.1	Besonderheiten eines REDES-Arbeitskreises (REDES-AK).....	10
2.2	Übersicht Projektorganisation.....	10
2.3	Trägerschaft.....	10
2.4	Mitglieder im REDES-AK.....	11
2.5	Moderation	11
2.6	Projektteam.....	12
2.7	Sekretariat.....	12
2.8	iLE Praxisnetzwerk.....	13
2.9	Kosten.....	13
3	Vorgehensweise und wichtige Etappen	15
3.1	Methodische Besonderheiten, Erfahrungsaustausch und inhaltliche Führung	15
3.2	Auswahl und Motivation der Teilnehmenden in REDES-AK	16
3.3	Information und Sensibilisierung potentieller Mitglieder von REDES-AK	17
3.4	Die Etappen der Arbeit eines REDES-AK.....	17
4	Konstituierung des Arbeitskreises	18
5	Benchmarks und Ziele	19
6	Boxenstopp	20
	Anhang I: Ziele, Erwartungen und Indikatoren	21
	Anhang II: Checkliste Boxenstopp	25
7	Abbildungsverzeichnis	26

1 Einleitung

1.1 Absicht des Leitfadens

Der Leitfaden für die Weiterentwicklung nachhaltig geführter Betriebe dient bäuerlichen Organisationen und Partnern als Anleitung für den Aufbau und die Umsetzung von REDES-Arbeitskreisen im Rahmen des iLE Praxisnetzwerks. Grundlagen für den Leitfaden sind die gängigen methodischen Hilfsmittel zur Arbeitskreisbetreuung, bisherige Beratererfahrungen sowie die Erfahrungen aus dem Pilotprojekt „REDES-Arbeitskreis“ vom Berner Bauern Verband und der HAFL. Neu hinzu kommt die nationale Arbeitsgruppe innovative Land- und Ernährungswirtschaft, in der das iLE Praxisnetzwerk der verschiedenen REDES-Arbeitskreise als Motor der Innovationsprozesse steht.

1.2 Land- und Ernährungswirtschaft im langfristigen Blickwinkel

Die Gesellschaft steht bezüglich globaler Ernährungssicherheit einer grossen Herausforderung gegenüber. Die internationalen Entwicklungen seit 2007 (langfristige Ernährungssicherheit, Klimaveränderungen, Energie- und Ressourcenknappheit, Preisvolatilität) haben deutlich neue Risiken gezeigt. Mittels verschiedenen Studien (Projekt Ressourceneffizienz im Dienste der Ernährungssicherheit) wurden prioritäre Handlungsbereiche und detailliertere Handlungsfelder für die Schweiz abgeleitet.

Als wichtigstes Ergebnis zeigen die Abklärungen, dass die Schweizer Landwirtschaft bis 2050 das Potenzial hat, einen wesentlichen Beitrag zur Ernährungssicherheit zu leisten und dabei gleichzeitig Produktions- und Umweltwirkungen in Einklang zu bringen.

Zur Realisierung dieses Potenzials bedarf es mehreren Faktoren:

- Die landwirtschaftliche Nutzfläche muss im heutigen Ausmass qualitativ und quantitativ verfügbar sein. Die Erhaltung der produktiven Flächen und dem damit verbundenen Produktionspotenzial ist fundamental. Dies da sich die Schere zwischen gewünschter und möglicher Produktion mit dem Bevölkerungsanstieg und dem damit einhergehenden Flächenbedarf für nicht-landwirtschaftliche Zwecke weiter öffnet.
- Es braucht besondere Anstrengungen, um über die heute bestehenden oder absehbaren Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich von Produktion und Ressourcenschonung hinauszugehen.
- Nur eine integrierte Perspektive über die gesamte Land- und Ernährungswirtschaft (national und international) erlaubt es, oben genanntes Potenzial zu realisieren. Mit der Weiterentwicklung von standortangepassten Produktionssystemen und dem forcierten Wissensaustausch zwischen Praxis und Forschung liegen besondere Hebelwirkungen

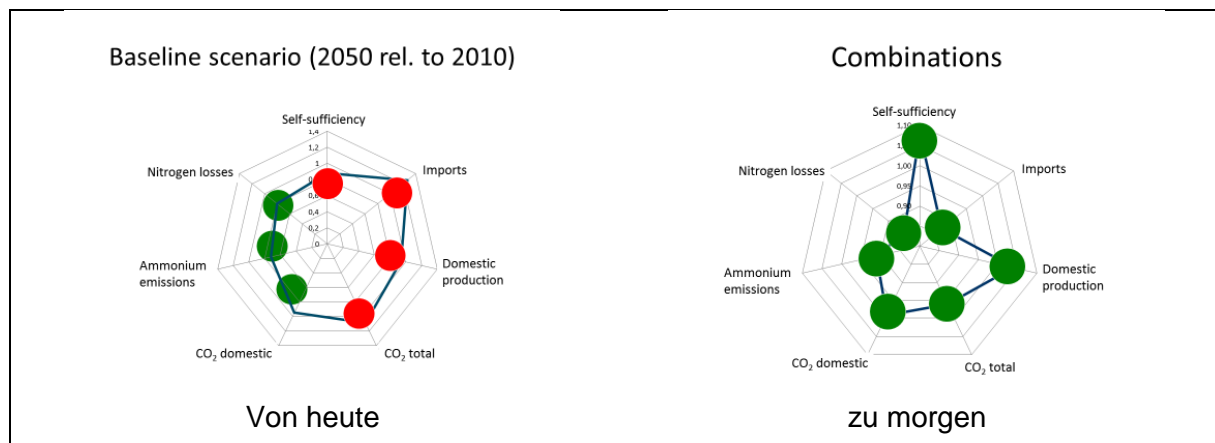
innerhalb der Landwirtschaft. Deren Wirkungen reichen aber ohne flankierende Handlungsfelder ausserhalb der Landwirtschaft nicht aus (Raumordnung, Nahrungsmittelabfälle, Konsumgewohnheiten, Gesundheit, internationale Zusammenarbeit).

- Eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen und innerhalb der Forschung, Planung, Beratung und Praxis ist notwendig.

1.3 Herausforderungen der landwirtschaftlichen Praxis

Es besteht ein grosses Potenzial für eine Produktivitätssteigerung in der Landwirtschaft durch verbesserte Produktionssysteme und geringerem Ressourceneinsatz. Die Ausnutzung dieses Potenzials erfordert von den Bauernfamilien vertiefte betriebliche Überlegungen sowie strategische Führungsentscheide, die breiter fassen als die heute bekannten und gängigen Bewirtschaftungs- und Managementmethoden (Bericht «Ressourceneffizienz im Dienste der Ernährungssicherheit», Teilprojekt Modellierung, B. Kopainsky, 2013).

Abbildung 1: Produktivitätssteigerung und Kombination von Handlungsfeldern



1.4 Ziele der REDES-Arbeitskreis Teilnehmer: Produktiver mit weniger Input – erfolgreiches nachhaltiges Betriebsmanagement

Für die Betriebsleiterfamilien ist es bei der Gestaltung der betrieblichen Ausrichtung wichtig, die Erwartungen der Gesellschaft an den Agrarsektor zu kennen. Dies ermöglicht das Umfeld in die eigenen Überlegungen einbeziehen zu können. Diese Erwartungen bzw. gesellschaftlichen Ziele können wie folgt zusammengefasst werden:

Erfolgreiche Bauernfamilien

- Leiten vielfältige Unternehmen und richten ihr Angebot auf den Markt und gesellschaftlich erwünschte Agrarökosystemleistungen aus
- Verfügen über ein hohes Produktions-, Umwelt-, Markt- und Unternehmenswissen

Spitze in der Wertschöpfung

- Steigert die Wertschöpfung in wachsenden Märkten im Inland und im Export
- Generiert höhere Unternehmenseinkommen aus Marktpotenzialen

Noch besser in der Umweltverantwortung

- Reduziert den ökologischen Fussabdruck durch eine Verbesserung der Ressourceneffizienz
- Erbringt ihr Angebot an Agrarökosystemleistungen auf der landwirtschaftlichen Nutzfläche in enger Verbindung mit der Nahrungsmittelproduktion.

Unter Berücksichtigung der genannten drei Ziele und der Gewichtung der Stabilität der Agrarsysteme – sprich Nachhaltigkeit – ergeben sich auf betrieblicher Ebene die nachfolgenden fünf Unternehmensziele:

- „Nachhaltige Steigerung der landwirtschaftlichen Produktivität mit weniger Ressourcen - Standortgerechte und nachhaltige Erzeugung durch Intensivierung“ (gemäss REDES ca 1.5% Produktivitätsfortschritt pro Jahr).
- Die Betriebsleitung erkennt den Handlungsbedarf für eine Steigerung der landwirtschaftlichen Produktivität mit weniger Ressourcenverbrauch; sie erstellt einen Massnahmenplan und setzt diesen um.
- Aufzeigen und belegen, dass die Betriebsleiter ihre Ressourceneffizienz im Benchmark-Vergleich in einem definierten Zeithorizont merklich verbessern.
- Die Mitarbeit im REDES-Arbeitskreis erleichtert die Betriebsführung, führt zu grösserem unternehmerischem Freiraum und wirkt für die Unternehmung motivierend.
- Zur Schaffung des nötigen unternehmerischen Freiraums auf Rahmenbedingungen Einfluss nehmen: Erfahrungen, Wissenslücken und Anliegen zuhanden der Forschung und der Umfeldgestaltung werden aufgezeigt.

Für die Operationalisierung müssen diese Ziele auf die Betriebsebene heruntergebrochen werden. Die Indikatoren sind festzulegen, um Zielabweichungen zu erkennen, Betriebsvergleiche im Benchmark zu ermöglichen und so den betrieblichen Fortschritt messen und belegen zu können. Detaillierte Informationen zu möglichen Zielen sind im Anhang zu finden.

Die eindeutige Definition betrieblicher Ziele durch den REDES-Arbeitskreis hat eine grosse Bedeutung für die Auswahl und Priorisierung der Handlungsmöglichkeiten, wie auch den damit verbunden allenfalls notwendigen Investitionen. Die Betriebe sind dabei gefordert, beim Abwägen der drei Nachhaltigkeitsdimensionen stets auch die Balance zwischen den betriebseigenen Zielen der Teilnehmer im REDES Arbeitskreis sowie den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu finden, da diese nicht immer deckungsgleich sind.

1.5 Herausforderungen für die Umsetzung in der landwirtschaftlichen Praxis

Es besteht ein grosses Potenzial für eine Produktivitätssteigerung in der Landwirtschaft durch verbesserte Produktionssysteme und geringeren Ressourceneinsatz. Die Ausnutzung dieses Potenzials erfordert von den Bauernfamilien vertiefte betriebliche Überlegungen sowie Betriebsführungsentscheide sowohl auf strategischer wie operationeller Ebene.

Es geht darum, auf der Basis der Buchhaltung und spezifischen Auswertungen, wie mit der RISE Methode, Handlungsachsen zu identifizieren und betrieblich individuelle Massnahmen abzuleiten. Die gegenseitige Unterstützung und wechselseitige Motivation in Arbeitskreisen hat sich in anderen Pionierprojekten für die beteiligten Bauernfamilien als wirksame Beratungsmethode bewährt. Neben der Erarbeitung von einzelbetrieblichen Lösungen wird dabei auch identifiziert, welcher zukünftige Bedarf an Wissen und Kenntnissen aus der Forschung und Beratung nötig ist, welche politischen Rahmenbedingungen fördernd wirken und wie der unternehmerische Handlungsspielraum weiter ausgebaut werden kann.

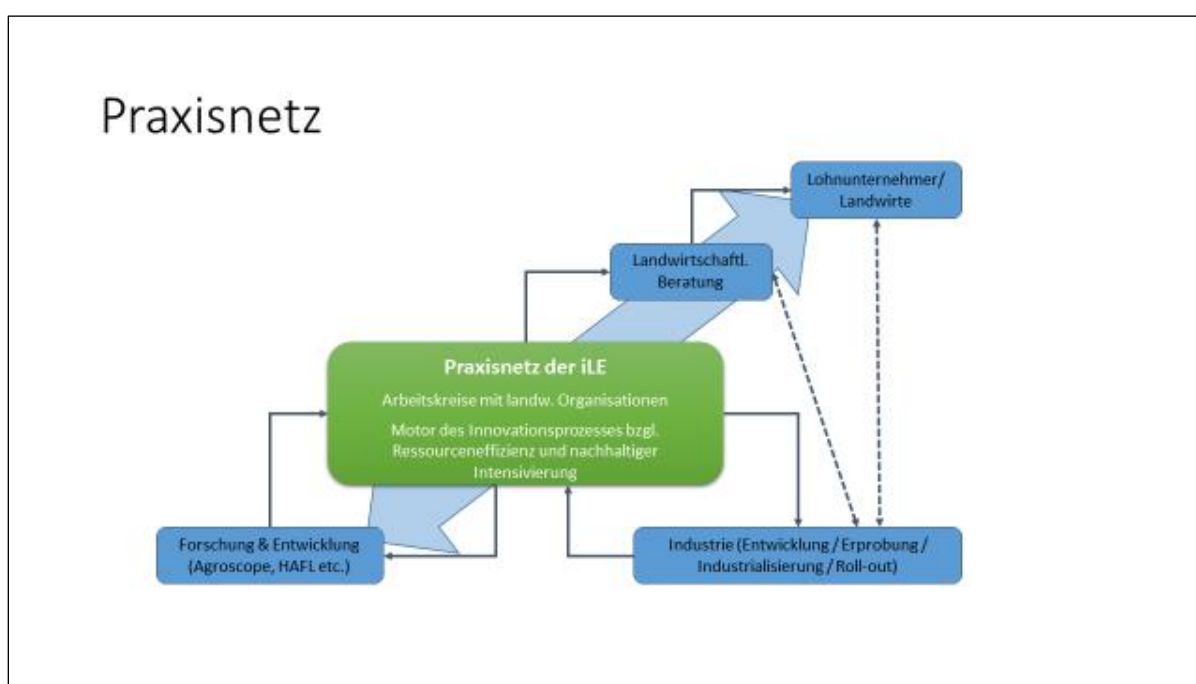
Das Vorgehen im Arbeitskreis ist auf dem Prinzip Bottom-up aufgebaut. Die Bauernfamilien sind als Teil der Lösung von Beginn weg einbezogen. Ihre Bedürfnisse und persönlichen Ziele, unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Erwartungen, geben den Handlungsspielraum für Lösungen. Dieses Vorgehen zielt darauf ab, das Unternehmertum und die Innovationskraft der Bauernfamilien zu stärken und honoriert die Eigenverantwortung der Landwirtschaft.

Die generelle Herausforderung der Bauernfamilien liegt darin, motiviert im Vergleich mit Gleichgesinnten (Benchmark) den Betrieb schrittweise weiterzuentwickeln, um so die kommenden Herausforderungen laufend aufnehmen zu können.

1.6 Netzwerk innovative Land- und Ernährungswirtschaft (iLE)

Die Thematik einer innovativen Land- und Ernährungswirtschaft beschränkt sich nicht auf einzelne Pilotprojekte, sondern bedingt Plattformen zur Vernetzung und einen strukturierten Erfahrungsaustausch unter den beteiligten Akteuren und Institutionen. Die Erfahrungen im „Pilotprojekt REDES-Arbeitskreis“ vom Berner Bauern Verband und der HAFL zeigen, dass diese Form der Innovationsförderung bei bäuerlichen Betrieben ein geeigneter Ansatz ist für eine effiziente Weiterentwicklung der Land- und Ernährungswirtschaft 2030. Ähnliche Erfahrungen werden auch in anderen Ländern gemacht. Folgende Abbildung zeigt die Hauptakteure im Innovationsprozess.

Abbildung 2: Praxisnetz der innovativen Land-& Ernährungswirtschaft

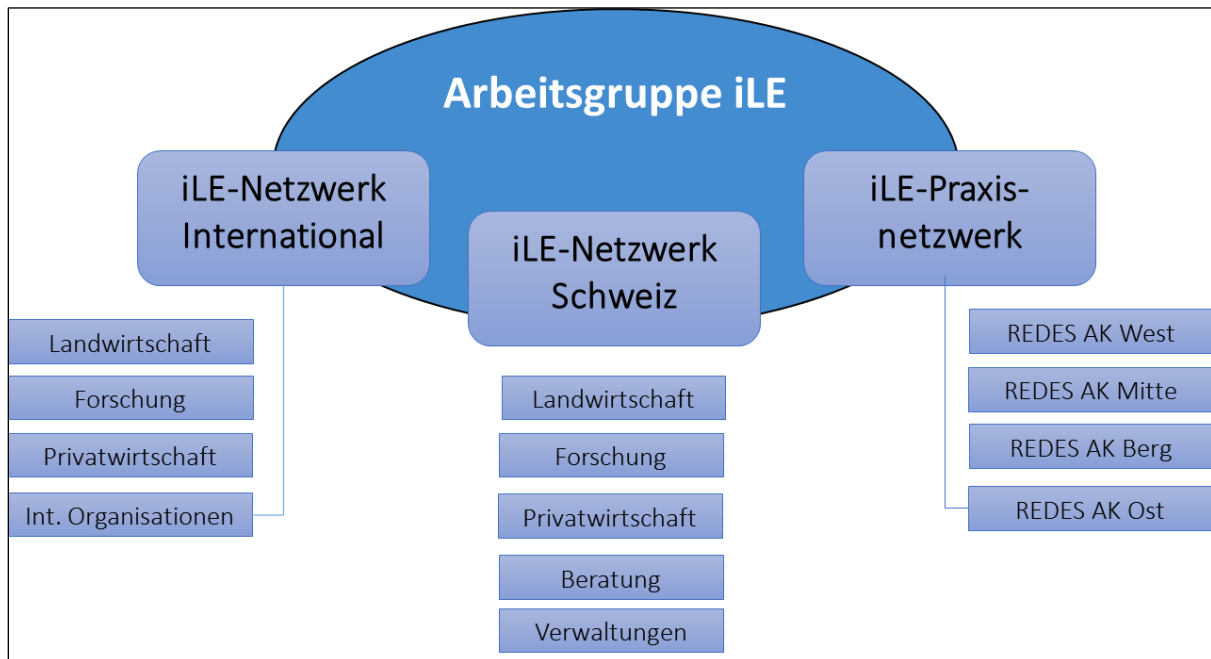


1.7 Arbeitsgruppe iLE

Das Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) ist an einer Verbreitung von REDES-AK bäuerlicher Organisationen und deren Zusammenarbeit mit den Stakeholdern entlang der Ernährungskette interessiert. Das BLW sieht seine Rolle gegenüber den Akteuren als subsidiär. Auf Bundesebene übernimmt es eine Koordinationsrolle und leitet die Arbeitsgruppe iLE.

Analoge Aktivitäten der Innovationsförderung existieren auch im internationalen Kontext. So zum Beispiel "The agricultural European Innovation Partnership (EIP-AGRI) works to foster competitive and sustainable farming and forestry that 'achieves more and better from less'. It contributes to ensuring a steady supply of food, feed and biomaterials, developing its work in harmony with the essential natural resources on which farming depends" (<https://ec.europa.eu/eip/agriculture/content/EIPAGRIabout>).

Abbildung 3: Nationale Arbeitsgruppe iLE



Innerhalb dieser iLE Arbeitsgruppe bildet das iLE Praxisnetzwerk die landwirtschaftliche Praxis mit den regionalen Besonderheiten ab. Aufgaben des Teams Praxisnetzwerk sind insbesondere die Aufarbeitung der Erfahrungen, Anliegen und Schlussfolgerungen aus den regionalen REDES-AK für den Dialog in der Arbeitsgruppe iLE. Diese Arbeitsgruppe wird zu Beginn in rotierender Verantwortlichkeit der regionalen Bauernverbände geleitet.

2 Projektorganisation

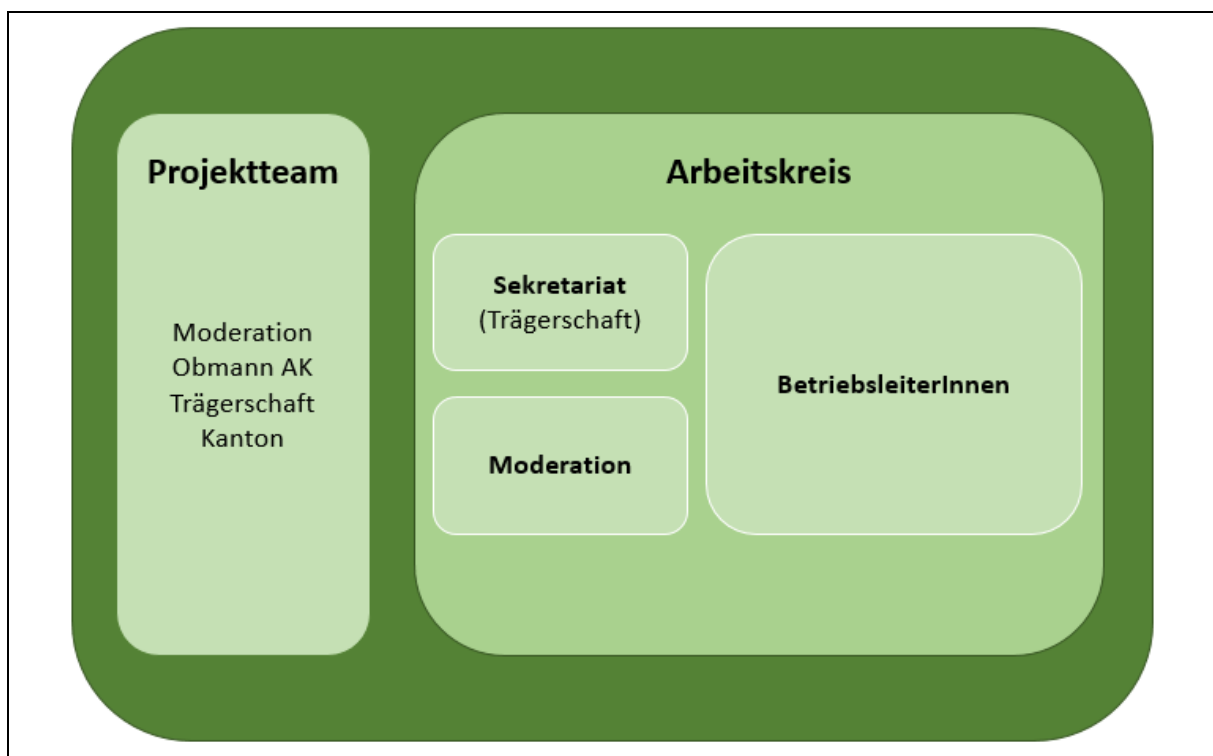
2.1 Besonderheiten eines REDES-Arbeitskreises (REDES-AK)

Aus den vorhergehend dargestellten Gründen basiert die Vorgehensweise in REDES-AK in vielen Punkten auf der Methodik der klassischen Arbeitskreise z.B. zu produktionstechnischen Themen. Daneben gibt es aber einige Besonderheiten, welche sich aus der Ausrichtung REDES, der breiteren Zielsetzungen (gesamtbetriebliche Vorgehensweise, Einbezug des Umfeldes) und der Einbettung in eine übergeordnete inhaltlich orientierte Struktur der ILE-Praxisnetzwerke ergeben. Nachfolgend wird auf die speziell zu beachtenden Aspekte hingewiesen.

2.2 Übersicht Projektorganisation

Der regionale REDES Arbeitskreis (REDES-AK) besteht aus zehn bis fünfzehn Betriebsleitenden, einem Obmann, dem Moderator, einem Sekretär und dem Projektteam. Die Trägerschaft des Arbeitskreises wird in der Regel vom regionalen Bauernverband sichergestellt. Die Struktur ist in folgender Abbildung dargestellt.

Abbildung 4: Struktur des REDES-AK



2.3 Trägerschaft

Die Trägerschaft stellt für den REDES-AK eine geeignete interne Struktur und die organisatorischen Voraussetzungen zur Verfügung. Weiter sorgt diese für die Zusammenarbeit des

REDES-AK mit dem iLE Praxisnetzwerk und Dritten. Zudem unterstützt die Trägerschaft die einzelnen AK in sachlichen Belangen.

Die Aufgaben der Trägerschaft sind insbesondere:

- Zur-Verfügung-stellen eines institutionellen Rahmens für den REDES-AK
- Zur-Verfügung-stellen eines Sekretariates für die administrative Unterstützung des AK, des Obmanns und des Projektteams
- Vorsitz des Projektteams
- Mitarbeit bei der Bearbeitung von Bedürfnissen des AK
- Problemidentifizierung und -beschreibung
- Umsetzung von Massnahmen auf den Betrieben unterstützen
- Klärung von Fragen und Anliegen administrativer und finanzieller Natur
- Sicherstellung und Regelung der finanziellen Voraussetzungen für einen guten Verlauf der Arbeiten im AK. Dies umfasst insbesondere die Abmachungen mit den kantonalen Stellen betreffend der Kosten des Moderators, den Beizug von kantonalen Fachleuten sowie finanzielle Mittel für wissenschaftliche Abklärungen auf den Betrieben (z.B. für die Betriebsanalyse mittels der RISE-Methode der HAFL, Zollikofen).
- Kommunikation nach aussen, inkl im Dialog des iLE Praxisnetzwerks

2.4 Mitglieder im REDES-AK

Der REDES-AK ist für alle Betriebsleitenden offen, die sich auf Ebene der Betriebsführung den strategischen und unternehmerischen Herausforderungen (vgl. Ziffer 1.4) annehmen wollen.

Die Mitglieder (Betriebsleitende) des REDES-AK

- Verfügen über die gängigen Betriebsführungsdaten
- Haben mindestens fünf Jahre Erfahrungen im Betriebsmanagement
- Legen im Rahmen von Benchmark-Vergleichen ihre Daten im AK offen
- Haben den Willen, ihre Betriebe zukunftsgerichtet anzupassen und die Erfahrungen zu teilen
- Gehen die im AK behandelten Themen aktiv an
- Entwickeln und setzen konkrete Massnahmen auf ihren Betrieben um
- Vereinbaren gemeinsam die Spielregeln für den AK

2.5 Moderation

Die Hauptaufgabe der Moderation ist den REDES-AK mit geeigneten methodischen Vorgehensweisen in seiner Arbeit und zum Erreichen der von ihm gesteckten Ziele zu unterstützen. Die Moderation umfasst insbesondere die Planung und Durchführung der Treffen des AK. Den Zeitpunkt der Treffen sowie Inhalt legt die Moderation in Absprache mit Teilneh-

menden im AK und dem Projektteam (vgl 2.6) fest. Zur Unterstützung steht der Moderation das Sekretariat der Trägerschaft zur Verfügung.

Der Moderator / die Moderatorin verfügt über eine spezifische Aus- und Weiterbildung in der Beratung (Bspw. CERCA-Diplom Qualifikations- und Kompetenzentwicklung für Beratungskräfte im Ländlichen Raum Europas, <http://www.cecra.net/>) und besondere Erfahrung in der Moderation von Arbeitskreisen.

Folgende Aufgaben gehören zum Pflichtenheft der Moderation eines REDES-AK:

- Absprache und Teilnahme an den Projektteam-Treffen
- Festlegung der methodischen Ansätze für die Moderation
- Organisation der Betriebsbesuche für die AK-Treffen
- Moderation und Dokumentation der Treffen
- Methodische Unterstützung zu Betriebsführungshilfsmitteln
- Einbringen von Wissen durch Beizug von geeigneten Experten
- Mitarbeit im iLE Praxisnetzwerk, wie auch bei der Weiterentwicklung des Wissens-transfers

2.6 Projektteam

Das Projektteam (PT) koordiniert und unterstützt die Arbeiten des REDES-AK, der Moderation sowie der Trägerschaft. Mitglieder im PT sind der Obmann des AK, ein Vertreter der Trägerschaft, die Moderation, der Sekretär des AK, der Beratungsdienst des Kantons und je nach Situation weitere Partner. Experten können fallweise beigezogen werden. Ein Mitglied ist als PT-Leiter zu bestimmen.

Die Aufgaben des Projektteams eines REDES-AK sind insbesondere:

- Planung, Koordination und Begleitung der Umsetzung der einzelnen Arbeitsschritte
- Besprechung aufkommender Fragestellungen
- Aufarbeitung und Dokumentation der AK-Ergebnisse zuhanden der Trägerschaft und Dritter (z.B. iLE-Praxisnetzwerk (vgl. Ziffer 1.6))
- Begleitung und Unterstützung der Moderation durch regelmässige Reflexion der geleisteten und der künftig möglichen Arbeit im AK
- Kommunikation gegenüber den beteiligten Stellen, dem REDES-AK und Koordination der Kommunikation nach aussen

2.7 Sekretariat

Das Sekretariat wird von der Trägerschaft gestellt. Es unterstützt administrativ den REDES-AK, die Moderation sowie das Projektteam.

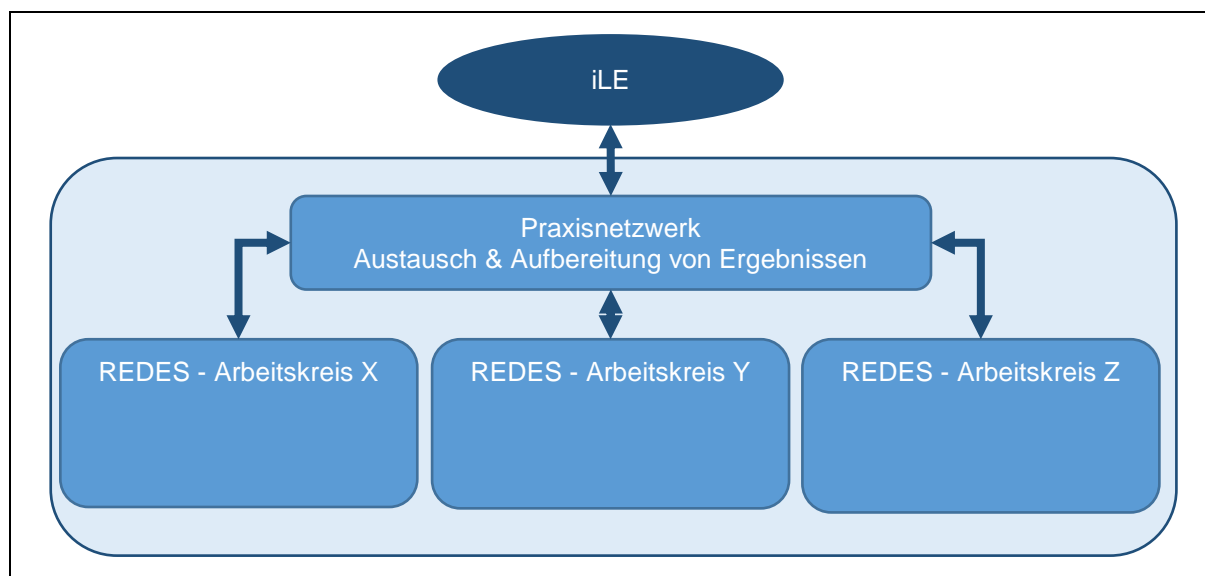
Das Sekretariat ist insbesondere zuständig für:

- Sekretariatsarbeiten wie z.B. das Erstellen einer Dokumentation der REDES-AK Meetings, Bereitstellen notwendiger Unterlagen für den AK, Vorbereitung der AK-Meetings zusammen mit dem Moderator und Obmann, Koordination von Terminen, Koordination von allfällig erforderlichen Fachpersonen
- Mitarbeit im Projektteam
- Erstellung von Einladungen, Festhalten von Protokollen
- Unterstützung der AK-Mitglieder in fachlichen Belangen
- Unterstützung des Moderators beim Aufbereiten der Erkenntnisse und Anliegen des AK zuhanden des Projektteams
- Aufbereiten der Erkenntnisse und Anliegen aus dem AK im Hinblick auf die Umfeldgestaltung und des notwendigen Wissensbedarfs wie für das iLE Praxisnetzwerk

2.8 iLE Praxisnetzwerk

Erfahrungen, Ergebnisse und Fragestellungen der regionalen REDES-AK werden im Praxisnetzwerk (vgl. Ziffer 1.6) konsolidiert und für Besprechungen in die Arbeitsgruppe iLE des BLW aufbereitet. Dieser Austausch in der Arbeitsgruppe iLE findet einmal jährlich statt. Daran teilnehmen sollten insbesondere die Trägerschaft, die Obmänner und die Moderatoren der AK. Der Austausch im Praxisnetzwerk wird abwechselnd von einer der AK-Trägerschaften organisiert und durchgeführt.

Abbildung 5: iLE Praxisnetzwerk



2.9 Kosten

Landwirte nehmen aus Eigeninteresse an den der REDES-AK teil. Kosten im REDES-AK können entstehen insbesondere für die

- Die Moderation
- Das Sekretariat
- Externe Analysen und Untersuchungen
- Beigezogene Experten
- Miete Räumlichkeiten
- Sitzungsgelder und Spesen im Rahmen des iLE Praxisnetzwerks

Unter den Projektpartner REDES-AK – Trägerschaft – kantonale Beratung sollten Lösungen gefunden werden, wie und durch wen diese Kosten getragen werden können. Die Trägerschaft könnte die Sekretariatskosten und die kantonale Beratung die Moderationskosten tragen. Für spezifische, externe Analyse-Kosten z.B. die Beurteilung der Betriebe nach der RI-SE- Methode oder anderen Methoden sind unter den Projektpartnern Lösungen zu finden.

3 Vorgehensweise und wichtige Etappen

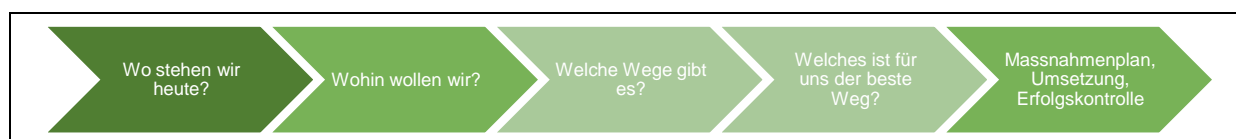
3.1 Methodische Besonderheiten, Erfahrungsaustausch und inhaltliche Führung

In vielen Punkten entspricht die Arbeitsweise eines REDES-AK derjenigen eines in der Beratung bekannten Arbeitskreises. Aufgrund der besonderen REDES Zielsetzung ergeben sich aber auch einige wesentliche Unterschiede.

Arbeitskreise werden in der Regel auf eine nicht direktive Art und Weise durch die Moderation geführt. Diese Methode stellt sicher, dass die Arbeitskreismitglieder frei in der Findung ihrer Diskussionsthemen sind und nicht von aussen beeinflusst werden. REDES-AK im iLE hingegen arbeiten mit einer zusätzlichen Zielsetzung. Ausgangspunkt dafür sind die REDES-Ziele unter Abbildung 3. Die Balance zwischen den einzelbetrieblichen Zielen und den REDES-Zielsetzungen ist für die Moderation eine anspruchsvolle Aufgabe.

Im Grundsatz orientieren sich die Arbeitsschritte von REDES- Arbeitskreisen an den in Abbildung 6 dargestellten Prozessschritten:

Abbildung 6: Prozessschritte REDES-AK



Der Erfahrungsaustausch unter den Betriebsleitenden ist ein zentrales Element in der REDES-AK-Arbeit und muss gefördert werden. Ein gutes Diskussionsklima bietet in der Regel ein Betriebsbesuch bei einem der REDES- Arbeitskreismitglieder. Die Herausforderung für die Moderation besteht darin, die Diskussion auf die relevanten Themen zu fokussieren.

Die Erfahrungen im Pilotprojekt zeigten, dass aufgrund der Breite des Themenfelds die Diskussionen in sehr unterschiedliche Richtungen gehen. Die Aufgabe der Moderation ist es, diese zielführend zu moderieren und zur Strukturierung des Austauschs beizutragen.

Zum Erfahrungsaustausch gehört auch das Festhalten von Gelerntem („lessons learned“). Diese Erfahrungen sind von der Moderation aus der Diskussion festzuhalten.

Die Moderation hat bei dieser Vorgehensweise aus den vorgehend genannten Gründen einen grossen Einfluss auf die Arbeitsweise und damit die Ergebnisse des REDES-AK. Es wird deshalb vorausgesetzt, dass die moderierende Person über eine solide Erfahrung in der Moderation von Arbeitskreisen hat und sich mit den relevanten methodischen Werkzeugen auskennt und damit auch die Besonderheit dieser Situation meistert.

Aus diesem Grund wird hier hauptsächlich auf die konkreten Schritte und Besonderheiten eines REDES-AK eingegangen. Die gemachten Aussagen stützen sich auf die Erfahrungen aus dem Pilotprojekt REDES-AK vom Berner Bauern Verband und der HAFL. Grundlagen zur Moderation allgemein und zur Methodik der Begleitung von REDES-AK im Speziellen finden sich in den Dokumenten und Kursunterlagen zur Aus- und Weiterbildung von Beratungskräften der HAFL und von AGRIDEA. Im Weiteren wird auf konkrete Arbeitsinstrumente der INFORAMA-Beratung, sowie auf den „Leitfaden für Arbeitskreise zur Betriebsleiterqualifizierung (2001)“ und das „Handbuch für die Leitung von Arbeitskreisen (2013)“, beide herausgegeben vom Österreichischen Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW), hingewiesen.

Das Spezielle an REDES-AK ist das parallele Bearbeiten von Themen auf verschiedenen gedanklichen Ebenen (einzelbetrieblich, branchenspezifisch, gesamtwirtschaftlich, global). Wichtig ist dabei, dass die Verantwortung für das Handeln bei den Mitgliedern bleibt und diese nicht an andere Instanzen delegiert wird. Es ist hingegen durchaus auch erwünscht, dass aus den REDES-AK Themen, Projekte und Ideen entstehen, welche die Forschung, Politik oder Verwaltung betreffen. Das Pilotprojekt hat gezeigt, dass diese Ideen häufig zeitintensiv in der Bearbeitung sind und zumindest in der Anfangsphase die Teilnehmer vom REDES-AK nur bedingt eingebunden werden können. Daher ist für die Motivation der Teilnehmer wichtig, dass die Moderation versucht, die Themen mehrheitlich auf der Ebene der Einzelbetriebe zu halten.

3.2 Auswahl und Motivation der Teilnehmenden in REDES-AK

Auf die Auswahl der REDES-AK-Teilnehmer ist nach den Erfahrungen aus dem Pilotprojekt ein besonderes Augenmerk zu legen. Alle Teilnehmenden müssen in erster Linie unternehmerische Betriebsleiter und Betriebsleiterinnen sein. Ihre landwirtschaftliche Produktion soll dem Stand der Technik entsprechen und sie müssen die Verantwortung für ihre Entscheidungen tragen. Da ab einem gewissen Alter die Betriebsleitenden in erster Linie im Sinne der anstehenden Hofübergabe handeln, sollte diese nicht kurz bevorstehen. Um Innovationen fördern zu können, kann es sinnvoll sein, im REDES-AK Betriebe mit unterschiedlichen Betriebszweigen zusammenzubringen. In jedem Falle sollten zumindest unterschiedliche Produktionssysteme vertreten sein (z.B. kraffutterbasierte Milchproduktion sowie Milchproduktion mit Kurzrasenweide und saisonalem Abkalben).

Folgende Bedingungen müssen die Teilnehmenden erfüllen:

- Unternehmerisch und wirtschaftlich Erfolgreich
- Betriebsführung mit aktuellem Stand der Technik

- Betriebsleiter/in seit mind. 5 Jahren und idealerweise max. 15 Jahren

3.3 Information und Sensibilisierung potentieller Mitglieder von REDES-AK

Beim Start eines REDES-AK sind für die Sensibilisierung der potenziellen Teilnehmenden zwei Treffen notwendig. Das erste Treffen dient der Information über die gemachten Studien und Arbeiten sowie dem Vermitteln der daraus gewonnen Erkenntnissen. Mögliche Themen sind:

- Ergebnisse REDES Studien und weiterer Grundlagen
- Erfahrungen aus dem Pilotprojekt REDES-AK
- Zukünftige Erwartungen und Herausforderungen der Schweizer Landwirtschaft aufzeigen
- Kontext zu Einzelbetrieben und den individuellen Zielen und Erwartungen herstellen

Nach dieser initialen Etappe wird ein Workshop zur Klärung der gegenseitigen Erwartungshaltung und Definierung der Ziele durchgeführt. Zu behandelnde Themen sind:

- Festlegung Ziele, Benchmark und Indikatoren
- Festlegung der betrieblichen Analyseverfahren für die Beurteilung der Effizienz auf dem Betrieb, bzw. Analyse des prioritären Handlungsbedarfs
- Festlegung der REDES-AK Organisation
- Kostentragung und Jahresplanung

3.4 Die Etappen der Arbeit eines REDES-AK

Nachfolgend werden die wichtigsten Etappen in der Arbeit der REDES-AK und deren Besonderheiten kurz dargestellt.

Im Grundsatz sind folgende Etappen vorzusehen:

- Der Arbeitskreis konstituiert sich selbst, unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen für das Projekt (z.B. bezüglich Finanzierung, Organisation usw.)
- Die Arbeit im Arbeitskreis entspricht den oben genannten Arbeitsschritten
- Analog einem klassischen Arbeitskreis ist jährlich ein Anlass für die Zwischenbilanz und die Planung des Folgejahres reserviert (sogenannter Boxenstopp).
- Abschluss des Projektes bzw. allfälliger Grundsatzentscheid für die Fortsetzung nach Beendigung der ursprünglich vereinbarten Projektdauer

4 Konstituierung des Arbeitskreises

Zum Einstieg in die Arbeit eines Arbeitskreises ist wichtig, dass zu Beginn verbindliche Regeln, die für die ganze Dauer des Projektes gelten, festgelegt werden.

Dazu zählen unter anderem die folgenden:

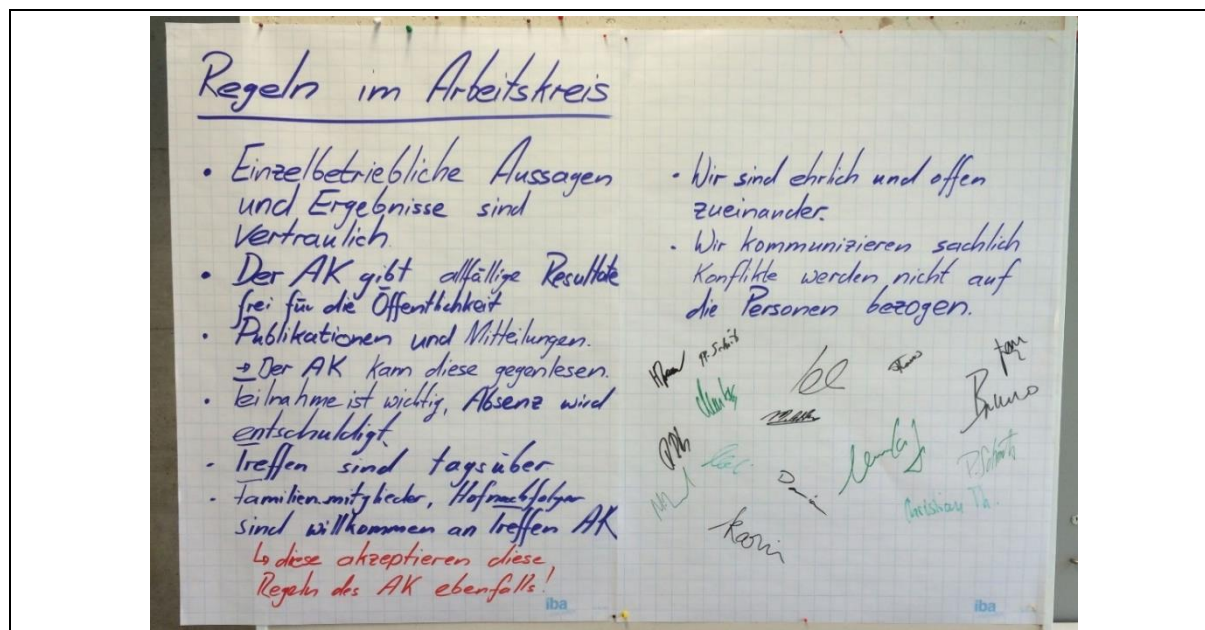
- Gemeinsames Verständnis der im REDES-AK verfolgten Ziele (Unterschied zu klassischen Arbeitskreisen)
- Bewahrung der Vertraulichkeit
- Organisation (z.B. Bestimmung Obmann und Moderator)
- Festlegen des Arbeitsmodus und Terminplanung
- Festlegen der Kommunikation nach innen und aussen.

Es ist vorteilhaft, dass sich die Teilnehmenden der Arbeitskreise in gegenseitigem Vertrauen entscheiden, die Ergebnisse und die individuelle Zielerreichung gegenseitig offenzulegen und zu diskutieren. Dies bedingt das formelle Einverständnis aller Teilnehmenden. Ansonsten muss die Anonymität gewahrt werden.

Im Interesse des Arbeitskreises sind auch die Herausgabe und der Umgang mit Daten (z.B. Auswertungen in der Gruppe) an Aussenstehende, wie die Trägerschaft oder für wissenschaftliche Zwecke, zu vereinbaren.

Wichtig ist, dass die Regeln den Absichten der REDES-AK-Teilnehmer entsprechen und dass ihre Anliegen darin wiederzufinden sind. Als Zeichen der Anerkennung der Regeln sollten alle im REDES-AK involvierten Personen ihre Unterschrift unter die Regeln setzen. Im Pilotarbeitskreis REDES wurden die Regeln vereinbart, wie in Abbildung 7 ersichtlich ist.

Abbildung 7: Regeln im Arbeitskreis



5 Benchmarks und Ziele

Benchmarks und Ziel dienen dazu die Leistung der Betriebe zu messen und horizontale sowie vertikale Vergleiche zu ermöglichen. Sie sind wichtig für die Diskussion im REDES-AK und erlauben die Schwerpunktsetzung der kommenden Arbeiten.

Als Benchmark und Ziele können unterschiedliche Merkmale (Arbeit, Kapital, Ressourcen) und Indikatoren verwendet werden. Diese Merkmale und Indikatoren können aus dem betrieblichen Umfeld stammen oder sind gesellschaftlich definiert (Gesetzgebung, Politik, Markt). Die Auswahl liegt in der Verantwortung der REDES-AK (Hilfestellung vgl Anhang I). Gute Benchmarks und Zielindikatoren müssen folgende Anforderungen erfüllen:

- Transparent
- Auf Betriebsebene einfach messbar
- Relevante Aspekte beinhalten

Mit wenigen Benchmarks und Zielindikatoren soll die Entwicklung der Ressourceneffizienz im Sinne der Nachhaltigkeit auf den Betrieben erfasst und bewertet werden. Idealerweise dienen die Indikatoren in einem ersten Schritt eine Beurteilung auf Stufe Betrieb vorzunehmen. Dies ermöglicht relativ rasch die einzelbetrieblichen, prioritären Handlungsfelder festzustellen. Es ist sinnvoll, erst in einem zweiten Schritt die produktionstechnische Ebene zu beurteilen. Betreffend der gesellschaftlichen Erwartungen sind die regionaltypischen Erfordernisse zu berücksichtigen (Standort: regionale Verhältnisse bezüglich Gewässer- und Luftbelastungen, Erosionsrisiken, Markt, etc.).

Der ökologische Leistungsnachweis ist in den REDES-AK Ausgangspunkt und nicht Ziel. Es ist wichtig, dass der REDES-AK hochgesteckte Ziele setzt, denn nur so werden die prioritären Handlungsfelder offensichtlich.

Im Pilot-Arbeitskreis REDES wurde die Ausgangssituation mit der Methode RISE der HAFL, Zollikofen erfasst. Diese erlaubt eine gesamtbetriebliche Beurteilung der Ressourceneffizienz und der Nachhaltigkeit. Methodische Erfahrungen aus dem Pilot-Arbeitskreis wurden durch die HAFL bei der Überarbeitung der RISE Methode berücksichtigt. Weitere mögliche Methoden wären beispielsweise die Ökobilanzierung oder der ökologische Fussabdruck.

Beim Start und anschliessend in periodischen Abständen muss anhand der Benchmarks und den Zielen der Fortschritt verfolgt werden. Die Periodizität kann variieren, häufig empfiehlt es sich einen Jahresrhythmus analog der Buchhaltung zu wählen.

6 Boxenstopp

Der jährliche Boxenstopp dient zur Analyse des vergangenen Jahres. Dadurch kann dieses bewertet und Korrekturen vorgenommen werden. Im Weiteren werden die persönlichen sowie die REDES-AK Ziele für das folgende Jahr vereinbart.

Die Teilnehmer haben die Möglichkeit der Moderation Rückmeldungen zu geben und Verbesserungsvorschläge für das nächste Jahr einzubringen. Eine Herausforderung ist die Aufarbeitung der Ergebnisse der REDES-AK zuhanden des iLE Praxisnetzwerks.

Der Boxenstopp läuft alle Jahre ähnlich ab. Eine Checkliste des INFORAMA Bern bietet einen Überblick über die zu behandelnden Themen (Anhang II). Je nach Bedürfnissen kann die Checkliste individuell ergänzt werden.

Neben der Fortschrittsbeurteilung durch die Mitglieder der REDES-AK, erfolgt eine Evaluation auch durch die Trägerschaft, der Moderation und des Projektteams. Im Rahmen des Projektteams ist eine jährliche Beurteilung und Kurzberichterstattung zu machen und relevante Ergebnisse ins iLE Praxisnetz einzubringen.

Anhang I: Ziele, Erwartungen und Indikatoren

Grundlagen und Hinweise für die Festlegung, Operationalisierung und Priorisierung von Benchmarks und Zielen im Rahmen von REDES-AK zugunsten einer innovativen Land-& Ernährungswirtschaft.

Im Rahmen des Pilotprojektes REDES-AK des BEBV haben die beteiligten Betriebsleitenden zu Beginn des Projektes folgende fünf Ziele erarbeitet und gegenseitig vereinbart:

Ziele:

1. „Nachhaltige Steigerung der landwirtschaftlichen Produktivität mit weniger Ressourcen - Standortgerechte und nachhaltige Erzeugung durch Intensivierung“. Die Betriebsleitung erkennt den Handlungsbedarf für eine Steigerung der landwirtschaftlichen Produktivität mit weniger Ressourcenverbrauch; erstellt einen Massnahmenplan und setzt diesen um.
2. Die Betriebsleitung kennt für die Entscheidungsfindung die längerfristige sozio-ökonomische Betriebs- und Umfeldentwicklung und weiss, wie, wann und wo diese beeinflusst werden kann.
3. Die Betriebsleitenden können ihre Ressourceneffizienz in einem definierten Zeithorizont merklich verbessern.
4. Der REDES-AK setzt die Erkenntnisse aus der ersten Phase von REDES betreffend landwirtschaftlicher Praxis um. Dazu wird für die Betriebsleitung das nötige Wissen und die Umfeldentwicklung in benutzer- und anwendungsfreundlicher Art zugänglich gemacht.
5. Wissenslücken zuhanden der Forschung und Anliegen an die Umfeldgestaltung werden aufgezeigt. Beratungsmethoden und Vorgehensweisen für REDES-AK werden weiterentwickelt und Erfahrungen gesammelt. Diese Erkenntnisse werden dokumentiert und für die Aus- und Weiterbildung bereitgestellt.

Der Pilotarbeitskreis REDES hat die Schwerpunkte der zukünftigen Arbeit auf verstärkte Verbesserungen im Betriebsmanagement (lean Management / lean production <http://businesscasestudies.co.uk/case-studies/by-topic/#axzz3h5p4dLgX>) und beschleunigte Übernahme von technischen Neuerungen gelegt.

Die Konkretisierung der Aktivitäten richtet sich nach den Nachhaltigkeitsprinzipien.

Zu diesem Zweck werden die Ziele und Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen (Gesellschaft, Umwelt, Familie, Betrieb) auf betrieblicher Ebene konkretisiert und Indikatoren festgelegt.

Die nachfolgende offene Darstellung von Zielen ist wie folgt gegliedert:

- Erwartungen der Gesellschaft an die Bauernfamilien und die Landwirtschaft,
- Nachhaltigkeitsziel jedes REDES-Arbeitskreis-Mitgliedes
- Persönliche und betriebliche Ziele mit Indikatoren
- Unternehmensführungsziele

Die Beurteilung der einzelnen Messgrössen (Indikatoren) kann anhand vorgegebener Zielwerte, im Benchmark mit anderen Unternehmen oder über die Zeit im eigenen Unternehmen geschehen.

I. Generelle Erwartungen der Gesellschaft

Erfolgreiche Bauernfamilien

- Die Bauernfamilien leiten bezüglich Grösse und Ausrichtung vielfältige Unternehmen. Sie richten ihr Angebot auf den Markt und - wo öffentliche Gelder zur Verfügung stehen - auf die ökonomischen Anreize für die Bereitstellung der von der Gesellschaft gewünschten Agrarökosystemleistungen aus.
- Die Landwirtinnen und Landwirte verfügen über ein hohes Produktions-, Umwelt-, Markt- und Unternehmenswissen und sind damit in der Lage, die künftigen Herausforderungen aus einer Position der Stärke anzugehen.

„Spitze in der Wertschöpfung“:

- Die Land- und die Ernährungswirtschaft – als Teil einer offenen Volkswirtschaft – steigert die Wertschöpfung in wachsenden Märkten im Inland und im Export, dies auch in international stärker vernetzten Nahrungsmittelmärkten.
- Die Landwirtschaft generiert höhere Unternehmenseinkommen aus den sich ergebenden Marktpotenzialen. Die Direktzahlungen behalten ihren subsidiären und gezielt leistungsbezogenen Charakter.

„Noch besser in der Umweltverantwortung“

- Die Land- und Ernährungswirtschaft reduziert ihren ökologischen Fussabdruck durch eine Verbesserung der Ressourceneffizienz. Sie trägt damit auch zur Konkurrenzfähigkeit und Attraktivität der inländischen Produkte bei.
- Die Landwirtschaft erbringt ihr Angebot an Agrarökosystemleistungen auf der landwirtschaftlichen Nutzfläche in enger Verbindung mit der Nahrungsmittelproduktion.

II. Spezifische gesellschaftliche Erwartungen im Zeithorizont 2030

- Nachhaltige Steigerung der landwirtschaftlichen Produktivität mit weniger Ressourcen - Standortgerechte und nachhaltige Erzeugung durch Intensivierung.
- Stickstoffeffizienz: N-ges Input / N-ges Output (Ospar) (zunehmend)
- N-gesamt: Überschuss abnehmend gegen 50 kgN/ha Überschuss
- Energie Verbrauch abnehmend, insbesondere graue und fossile Energie
- Ertragsfähigkeit des Bodens – gute Bodengare und keine Untergrundbodenverdichtung
- Nicht erneuerbare Ressourcen wie mineralische Phosphatdünger werden ersetzt
- Stärkung der lokalen Biodiversität: Bestäuber, Agrobiodiversität (Kulturabfolge, Sorten, IPM)
- Produktesicherheit
- Resilientes landwirtschaftliches Unternehmen
- 100% Integrierter Pflanzenschutz
- Tierwohl und 100% „Integrierte Tiergesundheit“
- Anwendung des Vorsorgeprinzips in der Betriebsführung und bei den laufenden produktionstechnischen Entscheidungen, d.h. Ressourcennutzung reduzieren durch
 - Substitution nicht erneuerbarer Ressourcen durch erneuerbare
 - weniger verwenden,
 - wieder verwenden / verwerten (wie Nebenprodukte, Abfälle)
 - rezyklieren (Kreisläufe schliessen wie zum Beispiel Hofdünger)
- Unternehmensentwicklung und -führung (Ability to sell, to attract, to adjust)
 - Strategie und Struktur (Unternehmensziele, Verhaltenskodex, soziale und ökologische Ziele)
 - Umsetzung und Kontrolle (Managementsystem, Weiterbildung hinsichtlich Nachhaltigkeit, Rechnungs- und Kreditmanagement)
 - Austauschbeziehungen zu Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit; Offenlegung von Kennzahlen, Umwelt und Sozialberichterstattung

III. Persönliche und betriebliche Ziele

Das Unternehmen soll dem Hofnachfolger übergeben werden können mit:

- Marktorientierter Ausrichtung
- Gebäude und Maschinen in gutem, leistungsfähigem und situationsgerechtem Zustand (aus ökonomischer und ökologischer Sicht)
- Gesundem Boden
- Genügender Liquidität, guter Eigenfinanzierung (tragbaren Schulden) und einem Cash-flow, der einen angemessenen Handlungsspielraum für zukünftige unternehmerische Entscheide sicherstellt (Rentabilität = Gewinn als Masszahl der unternehmerischen Tätigkeit und Stabilität = Fähigkeit des Unternehmens, Rentabilität und Liquidität auch bei

Eintritt unvorhergesehener Risiken langfristig zu sichern: Kennzahl ist Eigenkapitalbildung)

- Gerechter Ausgleich unter den Kindern
- Ausreichende eigene Vorsorge für das Alter

Die Produktivität des Unternehmens ermöglicht eine Lebensqualität mit:

- Zufriedenstellendem Einkommen
- Vergleichbarer Freizeit wie andere KMU's
- Freude am Arbeiten für alle Familienangehörige
- Reserven (Rendite, Liquidität, Eigenkapital), gute Arbeitsteilung innerhalb der Familie, berufliche und soziale Netzwerke ausserhalb der Familie

IV. Mögliche Indikatoren (weiterzuentwickeln Effizienzsteigerung gemäss REDES)

Grundsatz: Benchmark innerhalb des AK's und wenn möglich mit der Branche

→ Vergleich mit dem „Klassenbesten“

Wirtschaftlichkeit und Soziales:

- Produktivitätszuwachs (Output / Input)
- Arbeit Erlös, Ertrag / AK
- Kapital Erlös / Fr. Kapital
- Energie: Erlös, Ertrag / MJ
- Stickstoff Erlös, Ertrag / kg Gesamt-N
- Phosphor Erlös, Ertrag / kg Phosphat
- Milch/Fleisch kg je MJ bzw. je Fr. usw.
- Wertschöpfung Wertschöpfung = Produktionswert – Vorleistungen –
Abschreibungen + Direktzahlungen und Subventionen
- Stabilität/Resilienz Ausreichende Diversifizierung bezüglich Produktionsprogramm
und Abnehmer,
ausreichende Versicherungsdeckung (privat & betrieblich),
finanzielle Reserven einbauen (gute Liquidität, guter
Verschuldungsfaktor, guter Anlagedeckungsgrad),
- stabile familiäre Verhältnisse, gute Vernetzung privat und beruflich,
- Entlohnung, Arbeitszeit, Urlaubstage, Aus- und Fortbildung, Arbeits- und Gesundheitschutz

Anhang II: Checkliste Boxenstopp

Abbildung 8: Checkliste Boxenstopp



Checkliste "Boxenstopp"

→ Der Boxenstopp wird jährlich mindestens 1 x durchgeführt!

→ Folgende Elemente gehören zum Boxenstopp

- Rückblick: Evaluation Jahresziele des eigenen Betriebes und des Arbeitskreises

- Grundsatzentscheid: Wollen wir mit dem Arbeitskreis weiterfahren ja/nein?
 - Jedes AK-Mitglied nimmt zu dieser Frage klar Stellung

Falls Entscheid für Weiterführung des AK →

- Ziele für neues Jahr schriftlich formulieren
 - jedes AK-Mitglied für seinen Betrieb
 - gemeinsam für die AK-Tätigkeit im neuen Jahr

- Themen sammeln/auswählen

- Jahresprogramm festlegen (Themen/Daten/Orte/ev. Referenten)

08.12.08 E. Flückiger

F:\REDES\Berichterstattungen Leitfaden\Checkliste Boxenstopp - 08 12 08.doc

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Produktivitätssteigerung und Kombination von Handlungsfeldern	5
Abbildung 2: Praxisnetz der innovativen Land-& Ernährungswirtschaft	8
Abbildung 3: Nationale Arbeitsgruppe iLE	9
Abbildung 4: Struktur des REDES-AK	10
Abbildung 5: iLE Praxisnetzwerk	13
Abbildung 6: Prozessschritte REDES-AK	15
Abbildung 7: Regeln im Arbeitskreis	18
Abbildung 8: Checkliste Boxenstopp	25