

Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen
der Justus-Liebig-Universität Gießen

Gründung und Moderation von Arbeitskreisen
– **am Beispiel**
eines Arbeitskreises von Direktvermarktern
im Main-Taunus-Kreis

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. agr.)
des Fachbereichs 09,
Agrarwissenschaften, Ökotropologie und Umweltmanagement

eingereicht von
Dipl.- Ing. agr. Ilona Gebauer
geb. in Northeim

Gießen 2004

Inhalt

	Seite
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Vorgehensweise.....	3
2 Arbeiten mit sozialen Gruppen.....	5
2.1 Definition einer sozialen Gruppe	5
2.2 Gruppen im gruppendynamischen Sinn.....	6
2.3 Phasen der Gruppenentwicklung.....	6
2.4 Arbeiten mit und in Gruppen.....	10
2.4.1 Themenzentrierte Interaktion (TZI) von Ruth Cohn.....	10
2.4.2 Moderation als Methode.....	13
2.4.2.1 Moderationsaufgabe.....	14
2.4.2.2 Moderationstechniken.....	16
2.4.2.3 Eigenschaften und Fähigkeiten der Moderatorin.....	19
2.4.2.4 Ergebnisse aus Moderationen.....	22
2.4.3 Potenziale und Grenzen von Gruppenarbeit.....	23
2.5 Arbeitskreise als Gruppe.....	25
2.5.1 Arbeitsgruppen in der Industrie.....	27
2.5.2 Arbeitskreise in der Ausbildung.....	28
2.5.3 Landwirtschaftliche Arbeitskreise in Hessen.....	28
2.6 Teilnehmerorientierung im Arbeitskreis.....	29
3 Modellhaftes Konzept zur Initiation eines regionalen Arbeitskreises.....	31
3.1 Gründungsphase.....	31
3.1.1 Situationsanalyse der Zielgruppe.....	31
3.1.2 Gründungsveranstaltung.....	38
3.2 Moderationsphase.....	40
3.2.1 Vorbereitung einer Arbeitskreissitzung.....	40
3.2.2 Ablauf einer Arbeitskreissitzung.....	41
3.2.3 Nachbereitung einer Arbeitskreissitzung.....	42

3.3 Evaluierungsphase.....	45
3.3.1 Methode der Evaluierung.....	47
3.3.2 Ergebnisse aus Evaluationen.....	49
4 Situationsanalyse der Direktvermarktung im Main-Taunus-Kreis.....	52
4.1 Befragung von Direktvermarktern (Stärken-Schwächen-Analyse).....	52
4.1.1 Betriebsdaten.....	54
4.1.2 Lage des Betriebes und seine Auswirkung auf die Direktvermarktung.....	55
4.1.3 Einstieg in die Direktvermarktung	56
4.1.4 Vermarktung	59
4.1.5 Produkte.....	65
4.1.6 Kundeneinschätzung durch die Direktvermarkter.....	70
4.2 Befragung einer Kontrollgruppe von Landwirten (Stärken-Schwächen-Analyse).....	72
4.2.1 Die Betriebe und ihre Lage.....	73
4.2.2 Einstellung zur Direktvermarktung.....	73
4.3 Befragung der Direktvermarkter-Kunden (Einstellungsanalyse).....	79
4.3.1 Soziodemographische Charakterisierung der Hofladenkunden.....	81
4.3.2 Einkaufsverhalten der Hofladenkunden.....	84
4.3.3 Einstellungen zur Einkaufsstätte und Lebensmitteleinkauf.....	87
4.3.4 Zufriedenheit der Hofladenkunden.....	89
4.4 Bevölkerungsbefragung im Main-Taunus-Kreis (Einstellungsanalyse).....	92
4.4.1 Informationsstand und Interesse der Bevölkerung an der Direktvermarktung.....	93
4.4.2 Einkaufsstätten und Qualitätskriterien der Bevölkerung.....	94
4.4.3 Vergleich von Hofladenkunden und „Nicht-Kunden“.....	97
4.5 Zusammenführung der Ergebnisse der Situationsanalyse.....	99

5 Gründung des Arbeitskreises.....	101
5.1 Vorüberlegungen zur Gründung eines Arbeitskreises.....	101
5.1.1 Inhaltsziele für erfahrene Direktvermarkter.....	101
5.1.2 Inhaltsziele für Neueinsteiger.....	102
5.2 Gründungsveranstaltung.....	102
5.2.1 Planungstisch.....	103
5.2.2 Gründungsveranstaltung.....	105
6 Moderation des Arbeitskreises.....	107
6.1 Konzept der Moderation.....	107
6.1.1 Ausgangslage der Moderatorin und der Teilnehmer.....	107
6.1.2 Zielvorstellungen	109
6.1.3 Schwerpunkte in der Arbeit der Moderatorin.....	109
6.1.3.1 Zusammenführung der Gruppe.....	109
6.1.3.2 Entscheidungsfindung der Gruppe.....	110
6.1.3.3 Arbeitsverteilung.....	110
6.1.3.4 Umsetzung von Zielen und Ideen.....	110
6.1.3.5 Umgang mit Anreizen von Außen.....	111
6.1.3.6 Strukturierung der Arbeitskreistreffen.....	111
6.1.4 Konzept für die Selbstmoderation der Arbeitskreistreffen durch die Teilnehmer..	112
6.1.5 Arbeitsorganisation.....	113
6.2 Moderation der Arbeitskreistreffen.....	114
6.2.1 Durchgeführte Arbeitskreistreffen.....	114
6.2.2 Entwicklung der Moderationsaufgabe im Zeitverlauf.....	137
6.2.3 Schwierige Situationen.....	139
6.3 Stand des Arbeitskreises 2003.....	141

7 Analyse und Bewertung der Vorgehensweise bei der Gründung und Moderation des Arbeitskreises.....	143
7.1 Die Arbeit der Moderatorin.....	144
7.1.1 Selbstreflektion nach TZI.....	144
7.1.2 Aufgabenentwicklung der Moderatorin aus der Sicht der Teilnehmer.....	147
7.2 Die Arbeitskreismitglieder.....	149
7.2.1 Der Gruppenbildungsprozess des Arbeitskreises.....	149
7.2.2 Arbeitsprozess	150
7.2.3 Auswertung des Abschlussfragebogens.....	152
7.3 Gesamtbeurteilung des Projektes durch die Teilnehmer.....	153
7.4 Der Projektverlauf aus der Sicht der Projektleiterin.....	154
7.5 Rolle und Rollenentwicklung der Projektleiterin / Beraterin.....	156
8 Empfehlungen für die Gründung und Moderation eines Arbeitskreises.....	160
8.1 Empfehlungen zur Projektgestaltung.....	160
8.2 Leitfaden zum Prozess der Organisation eines Arbeitskreises.....	163
8.3 Verselbständigung der Moderation.....	167
9 Zusammenfassung (deutsch und englisch).....	170
10 Literaturverzeichnis.....	179

Anhänge

Anhang I a: Fragebogen für die Direktvermarkter.....	I
Anhang I b: Zusatzdaten aus der Direktvermarkterbefragung.....	XIII
Anhang II a: Fragebogen für die Landwirte.....	XXV
Anhang II b: Zusatzdaten aus der Landwirtebefragung.....	XXXV
Anhang III: Kundenfragebogen und Befragungsbogen der Hofladenverkäufer.....	XLII
Anhang III b : Zusatzdaten aus der Hofladenverkäuferbefragung.....	LI
Anhang IV: Fragebogen für die Bevölkerungsbefragung.....	LIII
Anhang IV b: Zusatzdaten aus der Bevölkerungsbefragung.....	LVII
Anhang V: Karte vom Main-Taunus-Kreis.....	LIX
Anhang VI: Abschlussfragebogen für die Teilnehmer des Arbeitskreises.....	LX

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen	Seite
Abb. 1: Vorgehensweise in der Arbeit (Quelle: eigene Darstellung).....	3
Abb. 2: Das „Vier-Punkte-Modell“ (Quelle: LÖHMER / STANDHARDT 1995, S. 70).....	11
Abb. 3: Fähigkeiten und Eigenschaften der Moderatorin (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an KOCH 1992, S.44).....	21
Abb. 4: Unterscheidungsmöglichkeiten von Gruppen (Quelle: eigene Darstellung).....	26
Abb. 5: Aufbau einer Situationsanalyse (Quelle: MEYER ; 1999 S.66).....	32
Abb. 6: Inhalte einer Situationsanalyse zur Gründung eines regionalen landwirtschaftlichen Arbeitskreise (Quelle: eigene Darstellung).....	33
Abb. 7: Einflüsse auf Auskunftspersonen (Quelle: Strecker /Reichert /Pottbaum 1996, S. 451).....	37
Abb.8: Pädagogisch-psychologische Evaluationsansätze nach THIERAU S. 94 (Quelle: eigene Darstellung).....	48
Abb. 9: Öffnungszeiten der Hofläden und –stände in Stunden pro Woche (n=42).....	61
Abb. 10: Prozentsatz der zugekauften Produkte an der gesamten Vermarktung (n=30).....	63
Abb. 11: Herkunft der zugekauften Produkte (n=30; DV = Direktvermarkter).....	64
Abb. 12: Einschätzung der Kundenwünsche an das Produkt durch die Direktvermarkter (n=42; Mehrfachnennungen möglich).....	70
Abb. 13: Einschätzung der Kundenwünsche an den Einkauf durch die Direktvermarkter (n=42; Mehrfachnennungen möglich).....	71
Abb. 14: Haushaltsnettoeinkommen der Hofladenkunden (Quelle für Bundesdurchschnitt: StBA 1998).....	83
Abb. 15: Informationsquelle der Hofladenkunden (n= 351).....	84
Abb. 16: Regelmäßigkeit des Einkaufs im Hofladen (n = 351).....	86
Abb. 17: Entscheidende Kriterien für die Wahl der Einkaufsstätte (Hofladenkunden).....	88
Abb. 18: Qualitätsbestimmende Eigenschaften von Lebensmitteln.....	89
Abb. 19: Kriterien beim Lebensmitteleinkauf (n = 200; Mehrfachnennungen möglich).....	96

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 20: Kriterien für die Qualitätsbestimmung von Lebensmitteln (Bevölkerungsstichprobe; Mehrfachnennungen möglich).....	97
Abb. 21: Moderationskonzept (eigene Darstellung).....	107
Abb. 22: Moderationszyklus nach Seifert (2001, Seite 92).....	111
Abb. 23: Struktur für die Moderation eines Arbeitskreistreffens (eigene Darstellung).....	112
Abb. 24: Beziehung der Projektleitung zur Zielgruppe (eigene Darstellung).....	157

Tabellen

Seite

Tab.1: Phasenschema der Gruppenentwicklung (Quelle: GUNDLACH, 1994).....	7
Tab.2: Kriterien für die Faktoren Räumlichkeit, Ort und Termin (Quelle: GROOTHOFF 1989, S. 76/77).....	39
Tab. 3: Arbeitsblatt für die Reflektion eines Arbeitskreistreffens (Quelle: LÖHMER 2000).....	43
Tab. 4: Angebot von anderen Direktvermarktern in Betriebsnähe.....	55
Tab. 5: Höhe der getätigten Investitionen.....	57
Tab. 6: Werbekosten.....	58
Tab. 7: 10 am häufigsten angebotenen Produkte (n=42; Mehrfachnennungen möglich).....	65
Tab. 8: Verarbeitung von Produkten (n=31).....	69
Tab. 9: Bildungsabschluss der Befragten (n= 339) und ihrer Partner (n=285).....	82
Tab. 10: Im Hofladen nachgefragte Produkte (Hofladenkunden); Mehrfachnennungen möglich.....	85
Tab. 11: Anteil des Einkaufs im Hofladen am gesamten Lebensmitteleinkauf.....	87
Tab. 12: Zufriedenheit der Hofladenkunden.....	91
Tab. 13: Gründe für den Nicht-Einkauf im Hofladen (Bevölkerungsstichprobe).....	94
Tab. 14: Meist genutzte Einkaufsstätte der Bevölkerung.....	95
Tab. 15: Unterschiede zwischen Hofladenkunden und Nicht-Kunden (Bevölkerungsstichprobe).....	98
Tab. 16: Auflistung der einzelnen Arbeitskreistreffen.....	114
Tab. 17: Aufgaben der Moderatorin in den Arbeitskreistreffen.....	138
Tab. 18: Projektziele und ihr zeitlicher Aspekt.....	154
Tab. 19: Ablauf der Gründung eines Arbeitskreises.....	164

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

In der Landwirtschaft wird Kooperation oder Zusammenarbeit bis heute nur in einigen Betrieben als Entwicklungsstrategie für den Betrieb betrachtet. Zu einer Zeit, in der in herkömmlichen Produktionssparten wie zum Beispiel Getreide-, Milch- oder Fleischproduktion trotz Rationalisierungsbestrebungen keine ausreichenden Gewinne mehr erzielt werden können, erschwert diese Arbeitsweise die ohnehin brisante Lage der Betriebe. Um die Lage der Betriebe zu verbessern, schlossen sich einige Betriebe z. B. in Maschinengemeinschaften zusammen. So ist es möglich, eine Kostensenkung in der Produktionstechnik zu erreichen. Daneben gibt es auch die Form der Zusammenarbeit oder doch zumindest der gegenseitigen Anregung und Orientierung in der Führung von landwirtschaftlichen Betrieben. Die Zusammenarbeit findet hier in Arbeitskreisen statt.

2003 wurden in Hessen 40 Arbeitskreise mit insgesamt 1500 Mitgliedern beim Hessischen Dienstleistungszentrum für Landwirtschaft, Gartenbau und Naturschutz (HDLGN) geführt. Diese Arbeitskreise beziehen sich zu 75% auf Gruppen von Schweine- und Ferkelerzeugern, Milchviehhaltern und Ackerbauern. Für die Moderation und Betreuung der Arbeitskreise zahlen die Teilnehmer einen Betrag, der sich nach der Intensität der Betreuung richtet. Durchgeführt wird die Moderation der Arbeitskreise häufig von Mitarbeitern der landwirtschaftlichen Abteilung der Landratsämter. Die Zusammenarbeit von Betrieben mit identischer Struktur ist die Voraussetzung dafür, dass die Landwirte gemeinsame Erfahrungen austauschen und neue Handlungsmöglichkeiten entwickeln können. Durch die Bezahlung von Moderationsleistungen entsteht jedoch vielfach der Eindruck, dass für die Leistungserbringung bzw. für den Erfolg des Arbeitskreises in erster Linie die Moderatoren verantwortlich seien. Eine Motivation zur Eigenaktivität geht hiervon nicht aus. In vielen Fällen warten die Teilnehmer der Arbeitskreise darauf, welche Themenvorschläge von der Moderation kommen und arbeiten dann diese mehr oder weniger mit durch. Zu selten entsteht ein Klima von Vertrauen und Motivation in den Arbeitskreisen und ohne die Organisation durch externe Moderatoren gehen sie häufig nach kurzer Zeit wieder auseinander. Andere laufen nach mehreren Jahren aus, weil es an neuen Anstößen fehlt und die Verantwortlichkeit der Teilnehmer gegenüber dem Arbeitskreis gering ist.

Demgegenüber steht das Modell eines Arbeitskreises, der die Umsetzung der Leistungsmöglichkeiten und die Dynamik einer Gruppe fördert. Durch die Motivierung und Aktivierung der Teilnehmer in einer gruppenspezifisch gestalteten Zusammenarbeit kann es gelingen, das Potenzial der Gruppe deutlich besser auszuschöpfen und zu innovativen Ansätzen zu gelangen, die nicht von außen vorgegeben, sondern aus der Gruppe heraus selbst neu entwickelt werden. Dafür ist es aber erforderlich, dass ein solcher Arbeitskreis sich nicht in die Anhängigkeit von einem Leiter oder Moderator begibt, sondern selbst aktiv wird. Im Idealfall gehen auch gruppenspezifische Konzepte ebenso wie Beratungskonzepte davon aus, dass sich der Leiter oder Berater in einer solchen Gruppenarbeit „überflüssig“ macht und die von ihm übernommenen Rollenkomponenten auf Dauer an die Gruppe überträgt. Eine solche Entwicklung würde

nicht zu einem geleiteten oder moderierten Arbeitskreis führen, sondern zu einem selbstgesteuerten oder selbstmoderierten Arbeitskreis. Ein entwickeltes Konzept zur Selbstmoderation solcher produktionsorientierter Arbeitskreise gibt es bislang explizit nicht. Vereinzelt wird aus der Praxis über eine erfolgreiche Weiterarbeit von Gruppen nach Beendigung der Moderation oder der formalen Leitung berichtet; wie dies in der Praxis gelang, ist jedoch kaum dokumentiert.

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war daher, zu klären, ob und unter welchen Bedingungen es gelingen kann, einen Arbeitskreis zu einer erfolgreichen Selbstmoderation zu führen. Dazu war zunächst der theoretische und konzeptionelle Hintergrund für eine erfolgreiche Moderation einer Gruppe zu klären. Aufbauend darauf sollte in einem konkreten Gründungs- und Arbeitsprozess ein Arbeitskreis aufgebaut und zur selbstmoderatorischen Kompetenz geführt werden.

Die Feldarbeit erfolgte im Rahmen eines Projektes der Stiftung HofGeisberg, das die Gründung eines Arbeitskreises von Direktvermarktern im Main-Taunus-Kreis zur Aufgabe hatte. Zur Vorbereitung der Gründung des Arbeitskreises wurde eine ausführliche Situationsanalyse der bisher erfolgenden Direktvermarktung sowie der für die Direktvermarktung vorhandenen Potenziale im Main-Taunus-Kreis durchgeführt. Die wichtigsten Ergebnisse dieser Situationsanalyse sind in den Text aufgenommen. Sie waren Grundlage und Voraussetzung für die inhaltliche Arbeit des Arbeitskreises und schafften die Ausgangsbedingungen für die erfolgreiche Gründung. Bezüglich der zentralen Fragestellung der Untersuchung nach den methodischen Bedingungen für eine erfolgreiche Selbstmoderation haben sie nur einen mittelbaren Bezug, sind aber wegen der wichtigen und interessanten Ergebnisse dennoch in diese Arbeit eingebunden.

Der Kernpunkt der Arbeit ist somit die Fragestellung, welches die ausschlaggebenden Faktoren dafür sind, dass es gelingen kann, eine Gruppe zur Selbstmoderation zu führen. Hierzu erfolgte eine eingehende Dokumentation des Arbeitsprozesses sowie eine ausführliche Reflexion der Moderatorenrolle. Da hierfür in dem zugrunde liegenden Projekt keine weiteren Personen zur Verfügung standen, wurde die Aufgabe von der Beraterin selbst übernommen. Somit hat sowohl die Dokumentation als auch die Reflexion einen Charakter, der auch in einer praktischen Umsetzung von einem Moderator oder einem Berater so erreicht werden könnte. Da die Moderation der Gruppe von der Beraterin durchgeführt wurde wird in der vorliegenden Arbeit nicht das Wort ModeratorInnen genutzt oder von Moderatoren/Moderatorinnen gesprochen. Für eine bessere Lesbarkeit wird durchgängig das Wort Moderatorin verwendet - es steht hier synonym für die männliche Form Moderator.

1.2 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise, die in der Arbeit gewählt wird, stellt die folgende Abbildung 1 dar.

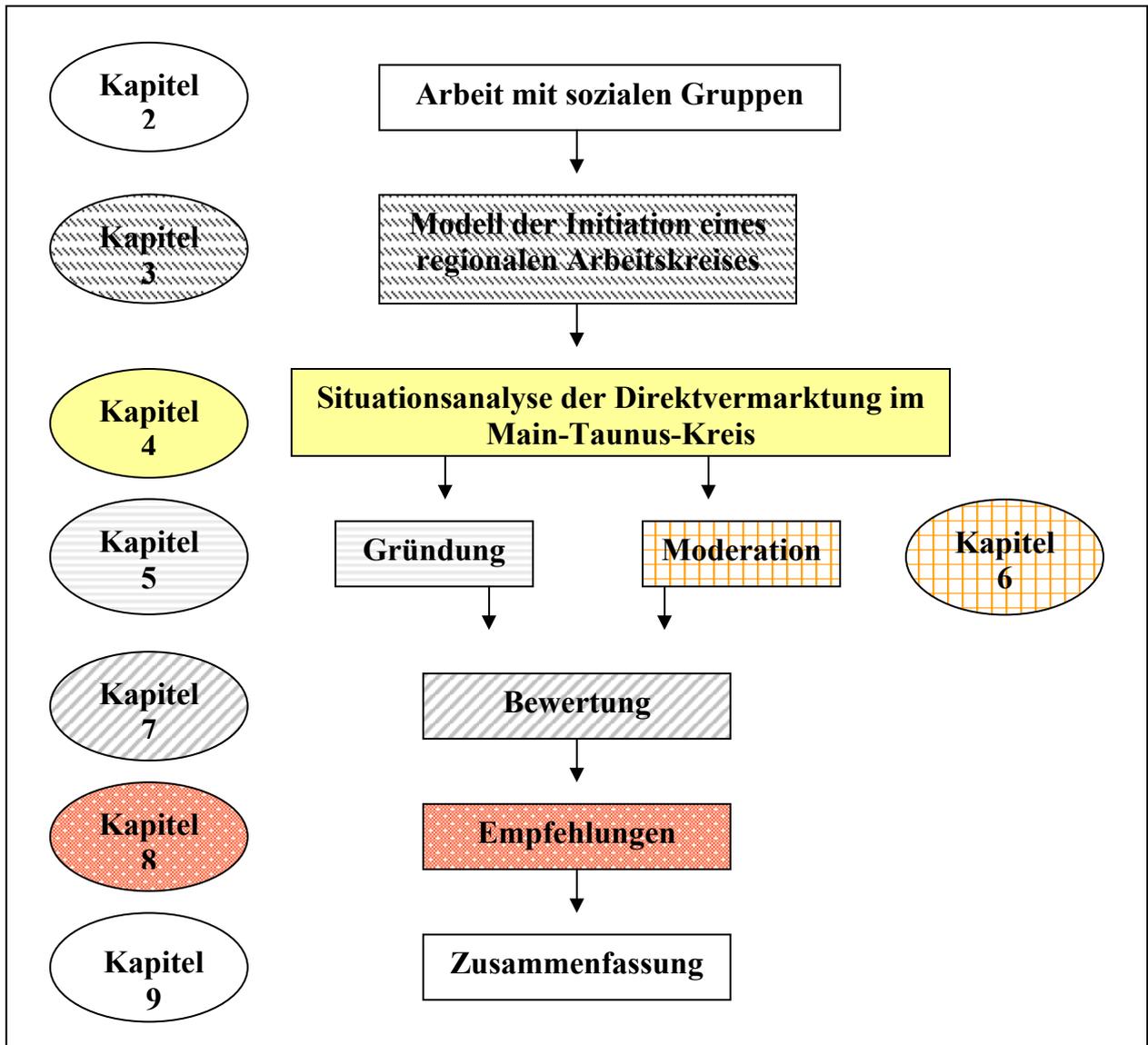


Abb. 1: Vorgehensweise in der Arbeit (Quelle: eigene Darstellung)

Um einen Einblick in die Entwicklung, das Verhalten und die Arbeitsweise von sozialen Gruppen zu erhalten, wird der theoretische Hintergrund der Arbeit im zweiten Kapitel vorgestellt. Der Begriff „soziale Gruppe“ wird eingeführt und erläutert, die Phasen der Gruppenentwicklung vorgestellt. Es wird dargestellt, welche Arbeitsmethoden eingesetzt werden können und wie der Arbeitskreis im System „Gruppe“ definiert werden kann.

Ein Ablaufmodell erklärt in Kapitel drei, welche Phasen bei der Initiierung eines Arbeitskreises durchlaufen werden. Ein Augenmerk wird hier auf den Bereich der teilnehmerorientierten Gründung und der Vorbereitung der Gruppe auf eigenverantwortliches Handeln gerichtet. Vor dem Hintergrund, dass sich jedes Projekt einer Bewertung unterziehen sollte, werden Möglichkeiten der Bewertung vorgestellt.

Nach dem theoretischen Teil werden in Kapitel vier die Daten der Situationsanalyse des Main-Taunus-Kreises vorgestellt. Sie umfasst die Befragung von

- Direktvermarktern,
- Landwirten,
- Kunden der Direktvermarkter und
- einer Bevölkerungsstichprobe des Main-Taunus-Kreises.

Wichtige Informationen über die Personengruppe, deren Zusammenführung im Arbeitskreis erfolgen soll, werden hier erfasst. Ein erster Einblick in die Arbeit der Direktvermarkter und ihre Stellung bei Kunden und der Bevölkerung wird gegeben.

Das fünfte Kapitel erläutert, wie eine teilnehmerorientierte Gründung durchgeführt wurde, von der Planung der Gründungsveranstaltung bis zur Einbeziehung der Zielgruppe.

Nach der Gründungsveranstaltung fand sich eine Gruppe von Direktvermarktern zusammen, die in einem Arbeitskreis gemeinsam tätig werden wollten. Welche Wege die Moderation gegangen ist, um die Gruppe auf eine Selbstmoderation vorzubereiten, stellt das sechste Kapitel dar. Es wird dargelegt, welches Konzept der Moderation zu Grunde liegt und wie die einzelnen Arbeitskreissitzungen inhaltlich aufgebaut waren.

Im siebten Kapitel findet eine Bewertung der Vorgehensweise bei der Gründung und Moderation des Arbeitskreises statt. Die Moderatorin und die Teilnehmer stellen aus der jeweiligen Sicht den Projekterfolg vor und zeigen auf, welche Veränderungen sie durchlaufen haben.

Um die Gründung von weiteren Arbeitskreisen zu erleichtern, fasst das achte Kapitel alle wichtigen Punkte zusammen. In einem Leitfaden wird beschrieben, welche Punkte bei einer Arbeitskreisgründung zu beachten sind. Zusätzlich werden die Schritte zu einer Verselbständigung der Moderation vorgestellt.

In der Zusammenfassung wird die Arbeit im Ganzen kurz vorgestellt.

2 Arbeiten mit sozialen Gruppen

Der Begriff Gruppe wird in der Alltags- als auch in der Wissenschaftssprache zur Bezeichnung bestimmter Merkmale und Formen der Realität eingesetzt. Es ist ein Ordnungs- und Klassifikationsbegriff, der das Gemeinsame ähnlicher Elemente hervorhebt: Menschengruppe, Tiergruppe, Pflanzengruppe, Gruppe chemischer Elemente. Etymologisch betrachtet hat das Wort Gruppe einen germanischen Wortstamm und bedeutet etwa „Klumpen“. Eine Entlehnung aus dem Romanischen - italienischen (gruppo) und französischen (groupe) - bezeichnet einen Haufen Figuren, ein Packen Geld, eine Ansammlung oder Schar. Erst im 18. Jahrhundert findet eine Übertragung des in der Mathematik und der bildenden Kunst bereits üblichen Begriffs auf **soziale Beziehungen** statt (SCHÄFER 1999, S. 19).

2.1 Definition einer sozialen Gruppe

„Eine soziale Gruppe umfaßt eine bestimmte Zahl von Mitgliedern (Gruppenmitglieder), die zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels (Gruppenziels) über längere Zeit in einem relativ kontinuierlichen Kommunikations- und Interaktionsprozess stehen und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit (Wir-Gefühl) entwickeln. Zur Erreichung des Gruppenziels und zur Stabilisierung der Gruppenidentität ist ein System gemeinsamer Normen und eine Verteilung der Aufgaben über ein gruppenspezifisches Rollendifferential erforderlich“ (SCHÄFER 1999, S. 19).

Folgende Elemente zur Beschreibung einer sozialen Gruppe lassen sich aus dieser und anderen Definitionen in der Literatur ableiten:

- eine bestimmte Zahl von Mitgliedern, die bei Kleingruppen zwischen drei und 25 Personen liegt
- ein gemeinsames Gruppenziel
- ein „Wir-Gefühl“ der Gruppenzugehörigkeit und des Gruppenzusammenhalts
- ein System gemeinsamer Normen und Werte als Grundlage der Kommunikations- und Interaktionsprozesse
- ein Geflecht aufeinander bezogener Rollen (Rollendifferential), das auf das Gruppenziel bezogen ist und unter anderem sowohl die Zielerreichung wie die Lösung von Konflikten gewährleistet (SCHÄFER 1999, S. 21).

Dabei ist wichtig zu betonen, dass die oben genannten Kriterien graduell abstufbar sind. Eine Gruppe kann daher eine mehr oder weniger deutliche Rollendifferenzierung aufweisen, oder auch das WIR-Gefühl kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein (GUNDLACH 1994, S. 9).

2.2 Gruppen im gruppendynamischen Sinn

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Gruppen zu klassifizieren. Kriterien sind dann die Größe, die Institutionsart, Tätigkeitsform, Alter und Ziele, um nur einige aufzuzeigen.

Die Einteilung von Gruppen in primäre und sekundäre sowie formelle und informelle ist für diese Arbeit relevant. Eine genaue Einteilung und Beschreibung wird im folgenden vorgenommen.

Eine **Primärgruppe** besteht dann, wenn es sich um eine Anzahl von Personen handelt, die in einer bestimmten Zeitspanne häufiger miteinander Umgang haben. Die Gruppe ist so klein, dass es jedem möglich ist mit den anderen Gruppenmitgliedern in Kontakt zu treten (face-to-face Kontakt). Der Zusammenhalt ist nicht durch berechnendes Kalkül geschaffen, sondern eher eine Sache des Gefühls. Primärgruppen können überall angetroffen werden, im Betrieb oder auch in der Familie und Schulen.

Die Charakteristika von **Sekundärgruppen** ist entgegengesetzt zu der von Primärgruppen oder ergänzt diese. Die Beziehungen der einzelnen Mitglieder sind rational, vertraglich geregelt und formal. Die Mitglieder nehmen nicht mit ihrer Persönlichkeit, sondern mit speziellen Fähigkeiten am Gruppengeschehen teil. Die Gruppe ist nicht Selbstzweck, sondern ein Mittel für andere Zwecke. Sie ist sehr groß und die Mitglieder stehen nur sporadisch im Kontakt, der eher schriftlich als mündlich ist. Als Beispiel können hier große Verbände oder auch der Staat genannt werden (OLMSTED 1974, S. 19-21).

Entsteht die Gruppe spontan und ungeplant oder ist die Gruppenbildung geplant. Darauf beruht die Einteilung in **formelle** (geplanten) und **informelle** (ungeplanten) Gruppen. Formelle Gruppen können z. B. im Sinne von betrieblichen Zielerreichungen geplant und zusammengeführt werden, während informelle Gruppen sich aus menschlichen Gesichtspunkten, wie Sympathie und Antipathie, spontan und ungeplant entwickeln (RAHN 1987, S.18-20).

2.3 Phasen der Gruppenentwicklung

Wenn sich mehrere Menschen aufgrund einer Einladung zu einer Gruppenarbeit treffen, so bilden sie zunächst noch keine Gruppe nach dem in Kapitel 2.1 definierten Gruppenbegriff. Vielmehr muss erst ein Gruppenbildungs- und Entwicklungsprozess durchlaufen werden.

Eine Möglichkeit, die Gruppenentwicklung darzustellen ist die Unterscheidung von Entwicklungsphasen, die von Abhängigkeit zu Unabhängigkeit reichen. BÜTTNER beschreibt die einzelnen Entwicklungsphasen folgendermaßen:

1. Abhängigkeit mit Fluchtendenzen,
2. Gegenabhängigkeit mit Kampf,
3. Machtprobleme,
4. überpersönliche Verzauberung im Sinn einer Phantasie, wir können alles, gefolgt von

5. einer gegenpersönlichen Verzauberung, gekennzeichnet durch Enttäuschung, nachdem sich die zuvor bestehende „kohäsive Euphorie“ offensichtlich als Illusion entpuppt hat, mit anschließendem Übergang in
6. Unabhängigkeit, gekennzeichnet durch Arbeitsgruppen-Atmosphäre mit Einsicht in Möglichkeiten und Unmöglichkeiten (BÜTTNER 1995, S. 78).

PALLASCH hingegen beschreibt für die Gruppenbildung vier Phasen, die als Forming, Storming, Norming und Performing bezeichnet werden. Die Gruppenmitglieder sind zu Beginn verunsichert, und versuchen sich näher kennen zu lernen, und zu orientieren. Im Anschluss daran, versucht jedes Mitglied seinen Status und seine Machtansprüche geltend zu machen, und einen Platz innerhalb der Rangordnung der Gruppe zu finden. Wenn eine Rangfolge aufgebaut ist entwickeln sich innerhalb der Gruppe bestimmte Spielregeln, durch deren Einhaltung die Zusammenarbeit der Gruppe geordnet und erleichtert wird. Erst im Anschluss an diese drei Phasen kann die gesamte Energie der Gruppenmitglieder zur Abwicklung der eigentlichen Gruppenaufgabe eingesetzt werden (PALLASCH 1993, S. 103/104).

Die vier Phasen der Gruppenentwicklung werden in der folgenden Tabelle 1 beschrieben. Es wird zwischen Inhaltsebene und Beziehungsebene unterschieden. Die Inhaltsebene entspricht dem Arbeitsprozess, während die Beziehungsebene sich auf den Gruppenbildungsprozess bezieht.

Tab. 1: Phasenschema der Gruppenentwicklung (Quelle: GUNDLACH, 1994)

Phase	Inhaltsebene	Beziehungsebene
1.Phase: Forming	<ul style="list-style-type: none"> • Kennenlernen der Aufgabe 	Einschätzen der Situation und Abhängigkeiten; Kennenlernen und Abtasten; Suche nach Anhaltspunkten und Hilfen
2. Phase: Storming	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierigkeiten mit der Aufgabe • Widerstand gegen die Aufgabe 	Es entstehen Konflikte innerhalb der Gruppe; Feindseligkeiten und Spannungen treten auf; Positionskämpfe brechen aus; Untergruppenbildung
3. Phase: Norming	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch von Informationen • Interpretationen zur Aufgabenstellung 	Harmonisierung der Beziehungen; Normen werden festgesetzt; Rollendifferenzierung; Teilnahme an Gruppengeschehen; Entwicklung eines Gruppenzusammenhalts
4. Phase: Performing	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeiten an der Aufgabe • Auftauchen von Lösungen 	Funktionelle Rollenbezogenheit ist abgeschlossen; die Gruppe ist strukturiert und gefestigt; Konflikte werden gelöst; Kooperation wird möglich; informelle Kontaktaufnahme

Im folgenden werden die allgemeinen Kennzeichen der einzelnen Phasen jeweils bezüglich der Inhalts- und der Beziehungsebene dargestellt.

Testphase oder "Forming"

Mit Blick auf die Beziehungsebene ist die Testphase der Gruppenentwicklung für die Mitglieder der Gruppe von Unsicherheit geprägt. Nach ANTONS klärt jeder Teilnehmer zu dieser Zeit eine ganze Reihe von Fragen:

- Wer bin ich in dieser Gruppe und wie soll ich mich hier verhalten?
- Wer sind die anderen und was muss oder kann ich von ihnen erwarten?
- Was kommt hier auf mich zu? Kann ich die mir gesteckten Ziele erreichen? (Antons1996; S. 301)

Um eine Antwort auf diese Fragen zu bekommen, wird in dieser Phase viel getestet und ausprobiert. Jedes Gruppenmitglied hat dabei zunächst seine eigene Vorgehensweise. Manche zeigen sich

- eher zurückhaltend und beobachten,
- während andere sich sofort aktiv an der Gruppenarbeit beteiligen.

Die Inhaltsebene der Gruppenarbeit ist in dieser Phase geprägt vom vorsichtigen Herantasten und Kennenlernen der eigentlichen Aufgabe der Gruppe, und der Suche nach geeigneten Methoden die Aufgabe zu bearbeiten.

Konfliktphase oder "Storming"

In der Konfliktphase steht die Beziehungsebene ganz im Zeichen des zögerlichen Aufbaus von Beziehungen. Erste Bündnisse werden eingegangen, bestimmte Mitglieder übernehmen Schlüsselrollen und werden stärker im Gruppengeschehen hervorgehoben. Dieser Schritt ist auch geprägt von Auseinandersetzung mit Autorität und Kontrolle. Die Gruppe beginnt ihre eigenen Normen und Regeln aufzustellen. In dieser Phase stehen drei Fragen im Zentrum der Gruppenarbeit:

- Wer übt eine Kontrollfunktion aus?
- Wie werden Kontrollfunktionen ausgeübt?
- Was geschieht mit denen, die gegen Gruppenregeln verstoßen?

Auf der inhaltlichen Ebene der Aufgabenbearbeitung werden Vorbehalte bis hin zum offenen Widerstand gegen die gestellte Aufgabe formuliert.

Die sozialpsychologische Ebene der Gruppenstruktur zeigt folgendes Bild:

- es dominieren Konflikte zwischen Untergruppen;
- es kommt zu Polarisierungen – auch von unterschiedlichen Einstellungen.

Organisationsphase oder "Norming"

Die Beziehungsebene zeigt, dass die ausgetragenen "Nahkämpfe" dazu geführt haben, dass jedes Mitglied der Gruppe seinen Platz in dieser gefunden hat. Normen und Regeln

sind festgelegt. Es tauchen weniger Konflikte auf, und es steigert sich das Maß an gegenseitiger Unterstützung. Die einzelnen Teilnehmer sehen sich als Gruppe und sind daran interessiert, die Funktionsfähigkeit der Gruppe zu erhalten bzw. zu verbessern. Die Gruppe ist jetzt arbeitsfähig.

Auf der inhaltlichen Ebene zeigt sich, dass die Mitglieder dazu bereit sind, an der eigentlichen Aufgabe der Gruppe zu arbeiten. Es werden Informationen und Meinungen, aber auch Gefühle offen ausgetauscht, um die Arbeit an der Aufgabenstellung voranzutreiben.

Integrationsphase oder "Performing"

Mit dem Eintritt in die vierte Phase kann von einer "reifen" Gruppe gesprochen werden. Die Gruppenmitglieder zeigen große Geschlossenheit und haben sehr engen Kontakt untereinander – bis hin zu persönlichen Freundschaften, die sich aus der Gruppenarbeit entwickelt haben. Die Teilnehmer setzen sich füreinander ein, und die gemeinsame Arbeit beginnt Spaß zu machen. Die Funktionen der Gruppenmitglieder sind klar festgelegt, zwischenmenschliche Probleme werden in der Gruppe gelöst.

Auf der Inhaltsebene entstehen kreative Beiträge. Es wird konstruktiv an Problemlösungen gearbeitet. Erst nachdem die einzelnen Teilnehmer zu einer Gruppe herangereift sind kann sich die Gruppe ihren Arbeitszielen zuwenden (PALLASCH 1993, S. 103/104).

Nach diesem Modell scheint es so, als könnte der Gruppenleiter in der Praxis die Gruppenprozesse schon vorhersehen. Die Bildung der Gruppe ist aber nicht fest gebunden an ein solches Modell. Nach ARDELT-GATTINGER durchläuft eine Gruppe zwar die einzelnen Phasen, aber die Prozesse treten in der Gruppe immer wieder auf, besonders wenn neue Mitglieder hinzukommen oder das Gruppenziel geändert wird. Das heißt, auch wenn die Gruppe in der Integrationsphase ist, entwickelt sie sich immer weiter. Es kommt immer wieder zu Machtkämpfen, neuen Normen und die Rollen der Gruppenmitglieder können neu definiert werden. Die Gruppe hat kein starres Muster, vielmehr handelt es sich um flexible Strukturen, die sich mit der Zeit und den Erfahrungen immer wieder verändern können (ARDELT-GATTINGER et al. 1998, S. 7-10).

Nachdem die Gruppe zusammengefunden hat und alle vier Phasen durchlaufen sind, ist der nächste Schritt, die Gruppe zu erhalten. Hier spielt die Kohäsion eine wichtige Rolle. Die Kohäsion beschreibt die Kräfte, die auf die Gruppenmitglieder einwirken, und die dazu beitragen, dass sie in der Gruppe bleiben. GUNDLACH unterscheidet hier zwei Hauptkräfte, die auf die Mitglieder einwirken:

- die Attraktivität der Gruppe für ihre Mitglieder,
- das Ausmaß, in dem die Gruppe Ziele für ihre Mitglieder vermittelt (GUNDLACH 1994, S. 51).

Nun ist die Gruppe nach einiger Zeit des Testens und Ziehens arbeitsbereit. Wie ist es jetzt möglich in der Gruppe zu arbeiten? Nach BOLAND ist Gruppenarbeit die Anwendung gruppendynamischer Prinzipien in Gruppen, es ist eine Arbeitsmethodik. Welche Regel bei der Gruppenarbeit eingeführt werden können und welche Vor- und Nachteile diese Arbeitsmethodik mit sich bringt, erläutert das folgende Kapitel (BOLAND 2000, S. 118).

2.4 Arbeiten mit und in Gruppen

Es gibt ganz unterschiedliche Möglichkeiten, die Gruppen ihren Mitgliedern bieten. Als soziales Wesen ist der Mensch immer auch Mitglied einer informellen Gruppe, der er freiwillig angehört (z.B. Familie). Durch die Zugehörigkeit zu einer solchen Gruppe werden ganz unterschiedliche Bedürfnisse des Menschen befriedigt und Möglichkeiten eröffnet. Aufgeführt sei hier

- die soziale Geborgenheit,
- der Informationsaustausch,
- Statussymbole,
- Gruppenanerkennung und
- Gruppenarbeit (DUMMER 2001, S. 2/3).

Um in einer Gruppe arbeiten oder auch leben zu können, müssen bestimmte Arbeitsregeln eingehalten werden, die die Zusammenarbeit unterstützen. Im folgenden Kapitel wird auf die Methode der TZI (themenzentrierte Interaktion) von Ruth COHN eingegangen, die die Arbeit in und mit Gruppen unterstützt.

2.4.1 Themenzentrierte Interaktion (TZI) von Ruth COHN

TZI bedeutet, dass die zu bearbeitenden Themen und Aufgaben in das Zentrum der an der Lösung beteiligten Personen gerückt werden (themenzentriert). Die Themen und Aufgaben sollten von allen Gruppenmitgliedern zusammen bearbeitet werden. Denn nur der interaktionelle Austausch innerhalb einer Gruppe von Individuen führt zu neuen Gedanken, vertieft das Gehörte oder Gelesene und regt zu weiterem Interesse bezüglich eines Themas an.

Das Konzept der TZI ist in der Gesellschaft weit verbreitet. Es lässt sich sowohl im Lehr- und Lernbereich, im therapeutischen und sozialen Arbeitsfeld als auch in der Wirtschaft und Politik einsetzen. Denn die TZI schafft im Gegensatz zu vielen anderen Methoden eine Verknüpfung von individuellen, zwischenmenschlichen und sachlichen Aspekten zu einem pädagogischen (Gesamt-) Konzept. Mit diesem Konzept ist es möglich, Lerninhalte, Arbeitsprobleme und emotionale Aspekte miteinander zu vereinen (LANGMAACK 2000, S. 1/2 und 32).

Im Konzept der TZI müssen in Lern- und Arbeitsgruppen die folgenden drei Komponenten

- die Sache (ES),
- die individuellen Einzelinteressen (ICH) und
- das gemeinsame Gruppeninteresse (WIR) ausbalanciert werden.

Die drei Komponenten werden in einem gleichschenkligen Dreieck zueinander angeordnet, welches in einen sachlichen Arbeitszusammenhang (GLOBE – die Umwelt des Gruppengeschehens) eingebettet wird. Die folgende Abbildung 2 veranschaulicht dies.

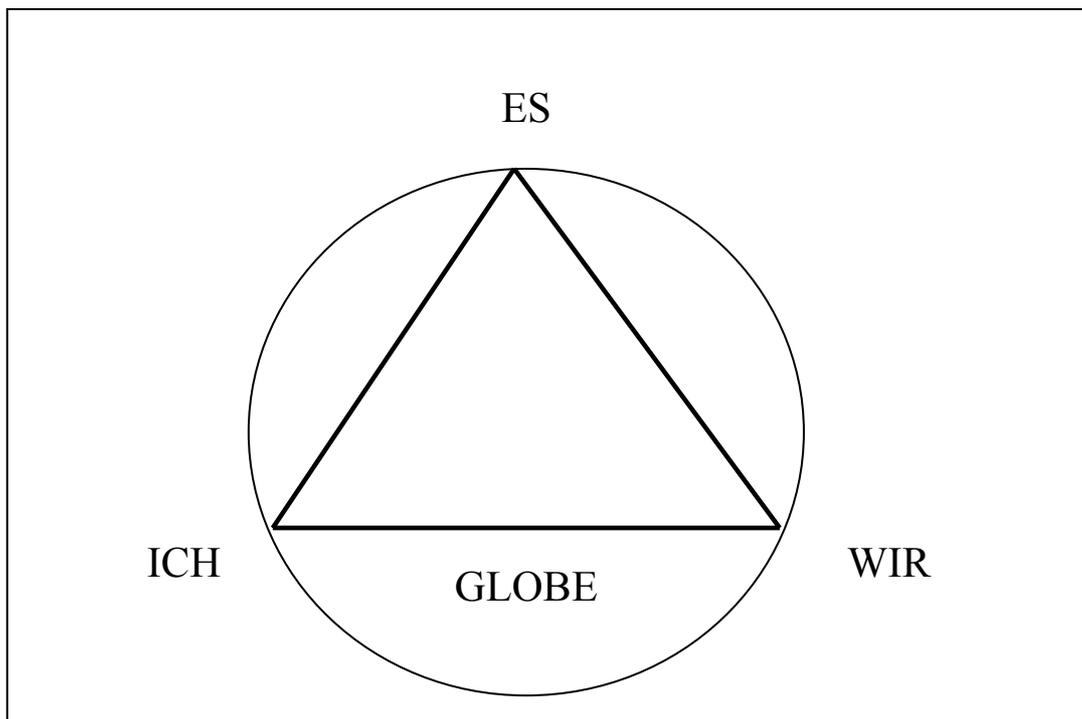


Abb. 2: Das „Vier-Punkte-Modell“ (Quelle: LÖHMER / STANDHARDT 1995, S. 70)

Werden typische Kommunikationssituationen in der Arbeitswelt betrachtet, zeichnet sich häufig ein Sachtorso heraus. In ihm überwiegt das ES, persönliche Bereiche hingegen fehlen. In der privaten Welt zeigt sich, dass häufig eine gemeinsame Zielsetzung fehlt, die das Einzel- (ICH) und das Gruppeninteresse (WIR) sinnvoll verknüpft. Das Fehlen eines gemeinsamen Sachziels führt dazu, dass Gespräche orientierungslos und damit erfolglos verlaufen. Daher ist es in der Arbeitswelt wie im privaten Bereich wichtig, ein Gleichgewicht zwischen ICH, ES und WIR aufzubauen, und stabil zu erhalten (BOLAND 2000, S. 37).

Ruth COHN gibt Hinweise dazu, wie ein solches Gleichgewicht erreicht werden kann. Dazu nennt sie zwei Hauptregeln oder Postulate, die sich direkt auf den einzelnen Teilnehmer beziehen. Er wird aufgefordert, selbstverantwortlich zu handeln und auftretende Störungen aller Art sofort zu bearbeiten.

1. Sei dein eigener Vorsitzender (Chairman)!

Mit anderen Worten bedeutet dies:

- Sei dir deiner inneren Gegebenheiten und deiner Umwelt bewusst.
- Nimm jede Situation als Angebot für deine Entscheidungen.
- Nimm und gib, wie du es verantwortlich für dich selbst und andere willst (LÖHMER /STANDHARDT 1995, S.66-67).

2. Störungen und Betroffenheiten haben Vorrang!

Störungen lassen sich im allgemeinen als Ereignisse definieren, die nicht vorher eingeplant werden können. Diese Ereignisse können aufgrund ihres Zeitspektrums in ständige, phasenweise oder spontane Ereignisse eingeteilt werden. Ein ständig vorkommendes Ereignis kann z.B. das Bestehen einer andauernden Antipathie zwischen zwei Teilnehmern sein oder ständig vorkommender Verkehrslärm. Phasenweise kann beispielweise Angst oder Zerstreutheit eines Teilnehmers auftreten, weil er sich gerade mit einem Ereignis aus der Vergangenheit bzw. der Zukunft beschäftigt. Unter plötzlichen Störungen fallen solche Ereignisse, wie z.B. das Herunterfallen einer Tasse. Eine besondere Art der Störung nehmen hierbei vor allem solche Ereignisse ein, die meist unvorhergesehen aus dem GLOBE ins Geschehen eindringen, z.B. eine dramatische Nachricht aus dem Radio über einen Flugzeugabsturz (PUMMER 2001, S. 18).

Wenn solche Störungen auftreten, ist es wichtiger diese zu bearbeiten, als sie zu übergehen, nur um weiterhin eine (scheinbar) „ungestörte“ Beziehung aufrecht zu erhalten. Werden Störungen wie oben beschrieben nicht bearbeitet, dann können sie weiterhin wirken und z.B. jede weitere Verständigung behindern. Unbearbeitete Störungen können sich steigern und verstärken. Es kann sein, dass Störungen nicht offen zu Tage treten, sie behindern dann unterschwellig die gemeinsame Arbeit (BOLAND 2000, S.37).

Das Postulat besagt zusätzlich, dass jede Gruppe immer nur so gut arbeitet, wie jedes einzelne Mitglied der Gruppe sich an der Arbeit beteiligt (BELZ 1988, S. 25).

Um die beiden Postulate zu präzisieren, formulierte Ruth COHN neun weitere Hilfsregeln. Sie sind weitgehend aus den beiden Postulaten abgeleitet und werden hier nur aufgeführt, aber nicht weiter erläutert.

1. *„ Vertritt dich selbst in deinen Aussagen; sprich per „Ich“ und nicht per „Wir“ oder per „Man“.*
2. *Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet. Sage dich selbst aus und vermeide das Interview.*
3. *Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mache dir bewusst, was du denkst und fühlst, und wähle, was du sagst.*

4. *Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück. Sprich statt dessen deine persönlichen Reaktionen aus.*
5. *Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen.*
6. *Wenn du etwas über das Benehmen oder die Charakteristik eines anderen Teilnehmers aussagst, sage auch, was es dir bedeutet, dass er so ist, wie er ist (d.h. wie du ihn siehst).*
7. *Seitengespräche haben Vorrang. Sie stören und sind meist wichtig. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären (Vielleicht wollt ihr uns erzählen, was ihr miteinander spricht?).*
8. *Nur einer zur gleichen Zeit bitte.*
9. *Wenn mehr als einer gleichzeitig sprechen will, verständigt euch in Stichworten, über was ihr zu sprechen beabsichtigt.“*

(COHN 1997, 124 ff).

Ruth COHN formuliert Postulate und Hilfsregeln, die allgemein als Regeln für die Zusammenarbeit in Gruppen gelten können. Werden diese richtig eingesetzt, kann die Gruppenarbeit für die Mitglieder der Gruppe als auch für die Arbeit am Thema positive Wirkungen mit sich bringen, die im Kapitel 2.5.2 erläutert werden.

2.4.2 Moderation als Methode

In einer Zeit des Wandels, in der Widersprüchlichkeit, Vielfalt von Meinungen und Perspektiven, aber auch die Notwendigkeit von Gemeinsamkeiten, Vereinbarkeiten, gemeinsamen Zielen und Grundüberzeugungen erkannt werden, gilt die Moderation als Führungsmethode, um in sozialen Gruppen allgemeine Probleme zu lösen. Moderation wird aber auch in der Beratung, bei Gesprächen zur Bewältigung von Veränderung und in Lern- und Entwicklungsprozessen eingesetzt (DECKER 1994, S. 23).

Das Wort Moderator bedeutet im lateinischen Mäßiger oder Lenker. MEYERS großes Taschenlexikon beschreibt es folgendermaßen: *In der Kerntechnik Bezeichnung für einen Stoff, in dem Neutronen hoher Energie, wie sie bei Kernspaltungen entstehen, durch elastische Zusammenstöße mit dem Atomkern dieses Stoffes auf geringere Energien abgebremst werden* (MEYERS GROSSES TASCHENLEXIKON, 1983).

In KUHNT und MÜLLERT wird diese Definition, auf die Moderation von Gruppen folgendermaßen übersetzt: „Übereifrige“ oder „Schnelle“ Teilnehmer etwas bremsen, „Langsame“ oder „Vorsichtige“ hingegen aktivieren. Dabei sollen Spannungen abgebaut und Harmonie herbeigeführt werden. Die Moderation fungiert demnach als Motor, wenn die Gruppe ins Stocken gerät, und als Steuer, wenn die Gruppe vom Kurs abweicht (KUHNT / MÜLLERT 1996, S. 110).

Die Moderation wird in diesem Kapitel anhand der Stichpunkte

- Moderationsaufgabe,
- Moderationstechniken,
- Eigenschaften/ Fähigkeiten der Moderatorin und
- Ergebnisse eingehender beschrieben.

KLEBERT, SCHRADER und STRAUB beschreiben die Moderationsmethode als eine Mischung aus Planungs- und Visualisierungstechniken, aus Gruppendynamik und Gesprächsführung, aus Sozialpsychologie, Soziologie, Betriebs- und Organisationslehre mit einem Verständnis von sozialen und psychischen Prozessen (KLEBERT/SCHRADER/STRAUB 1987, S. 8). Die Vielfalt der Bereiche, die in die Moderationsmethode mit einfließen zeigt, dass die Aufgaben der Moderatorin aber auch ihre persönlichen Eigenschaften und methodischen Fähigkeiten sehr vielseitig sein sollten.

2.4.2.1 Moderationsaufgabe

Die Moderatorin ist, wie oben erwähnt, Motor und Steuer einer Gruppe. Ihr obliegen einige Aufgaben, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Auf einige wichtige Aufgaben der Moderation wird im folgenden näher eingegangen.

1. Experte für die Methodik, nicht für den Inhalt!

Die Aufgabe der Moderatorin ist es, die Teilnehmer einer Gruppe so zu fördern, dass sie den Arbeitsprozess in der Gruppe eigenverantwortlich und partnerschaftlich organisieren, und zu einem erfolgreichen Ergebnis führen können. Sie ist Expertin für das „Wie“ der Kommunikation und der Zusammenarbeit, nicht für inhaltliche Aspekte der zu bearbeitenden Themen (BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 1996, S. 8/9).

2. Konkretisierung von Themen!

Die Moderatorin hilft bei der Konkretisierung und Strukturierung von Themen, die in der Gruppe erarbeitet werden sollen. Bei der Arbeit achtet sie darauf, dass sich niemand in Details verstrickt, sondern am Thema gearbeitet wird. Bei der Auswahl der Themen muss darauf geachtet werden, dass die Gruppe sich nur solche Themen stellt, die sie auch bearbeiten kann (BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 1996, S. 8/9). Wenn das gesetzte Ziel oder Thema nicht erreicht werden kann, entsteht Frustration in der Gruppe. Dies kann dazu beitragen, dass die Arbeit der Gruppe stark beeinträchtigt wird oder gar zum Erliegen kommt.

3. Wer fragt der Führt!

„Wer viel fragt, lernt viel und macht sich angenehm besonders wenn er seine Fragen dem Wissen der Gefragten anpasst; denn er gibt ihnen so Gelegenheit, sich im Reden zu ergehen, und er selbst erntet fortwährend Erkenntnisse“ (BACON in KOCH 1992, S. 106).

Durch „Fragen führen“ ist eine Hauptaufgabe der Moderation. Mit Hilfe von Fragen wird das Gruppengespräch gesteuert. Voraussetzung ist, dass die Fragen so gestellt werden, dass

- die Gespräche vorangebracht und in Gang gehalten werden.
- von jedem einzelnen Teilnehmer das Wissens- und Erfahrungspotential herausgearbeitet und eingebracht wird.
- die Arbeit der Gruppe sich konsequent auf das gesteckte Ziel hinbewegt.

Es ist für die Moderatorin elementar, die wichtigsten Fragearten zu beherrschen, um selbst gute Fragen zu stellen, und mit Fragen aus der Gruppe sicher umgehen zu können. Die wichtigsten Frageformen werden im folgenden aufgelistet:

- offene, geschlossene Fragen
- Alternativfragen
- rhetorische Fragen
- Suggestivfragen
- Gegenfragen (SEIFERT 2001, S. 101).

Fragen sollten grundsätzlich nur von Teilnehmern oder Experten beantwortet werden. Wird eine Frage direkt an die Moderatorin gestellt, gibt diese sie zurück in die Gruppe - zurückgegebene Frage (KOCH 1989, S. 99/100).

Was können richtig gestellte Fragen bewirken? Sie schaffen Vielfalt und Individualisierung bei der Problemanalyse, Problemlösung und stärken die Motivation sowie das Selbstvertrauen der Gesprächspartner. Mit Fragen ist es also möglich, Menschen zu aktivieren, und zu führen (DECKER 1994, S. 130). Führen wird in der Moderation mehr als eine indirekte Form der Führung und nicht als direkte Anweisungsführung verstanden. Der Führende soll das Ziel der Gruppe im Auge behalten, vom Anliegen überzeugen, die Beziehungen innerhalb der Gruppe pflegen und die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder fördern.

4. Arbeitsregeln

Arbeitsregeln sind immer dann hilfreich, wenn mehrere Personen zusammenkommen, um miteinander etwas zu erarbeiten. Ohne Arbeitsregeln kann ein sinnloses Durcheinander entstehen, in dem der Stärkere - vielleicht durch eine lautere Stimme - seine Interessen durchsetzt. Arbeitsregeln unterstützen die Moderatorin darin, alle Teilnehmer möglichst gleichberechtigt in den Arbeitsprozess einzubeziehen.

Daher ist es auch die Aufgabe der Moderatorin, Regeln für den Ablauf der gemeinsamen Arbeit vorzuschlagen, z.B. nur einer spricht. Über die Arbeitsregeln stimmen die Teilnehmer ab und zeigen so ihre Zustimmung oder Ablehnung (KOCH 1992, S. 47). Eine schriftlich Fixierung der Abstimmungsergebnisse erleichtert die weitere Zusammenarbeit. Besonders dann, wenn die Arbeitsregeln von Teilnehmern nicht beachtet werden. Dann kann die Moderatorin – die darüber wacht das die Regeln beachtet werden – leichter auf die festgehaltenen Vereinbarungen verweisen.

5. Gespräche ermöglichen!

Die Moderatorin unterstützt mit Arbeitsregeln (Durchführung) und Fragen (Inhalt) die Gespräche innerhalb der Gruppe. Aber jedes Gespräch kann zum Erliegen kommen. Dann ist es Aufgabe der Moderatorin, die Gespräche wieder zu beleben. Dazu kann sie folgende Techniken einsetzen:

- mit Fragen, Impulsen die Gruppe führen
- verschiedene erarbeitete Aussagen nebeneinander stellen
- eine andere Meinung vertreten als die Gruppe
- den weiteren Verlauf der Sitzung aufzeigen
- Teilergebnisse zusammenfassen
- Zwischenmotivation geben
- sich persönlich einbringen (DECKER 1994, S. 120)

Auch der Einsatz einer neuen oder anderen Moderationstechnik kann dazu beitragen, das Gespräch in der Gruppe wieder zu beleben.

2.4.2.2 Moderationstechniken

Der Lernprozess vollzieht sich nicht ohne die persönliche, aktive und emotionale Einbeziehung der Lernenden in die Gruppe bzw. den Lernprozess. Deshalb wurde die Moderations- oder Metaplan-Methode als eine Mischung aus Interaktionstechnik, Partizipationstechnik, Frage und Antwort-, Bewertungs- und Visualisierungstechnik entwickelt. Damit wurde der Wandel vom passiven Zuhörer zum aktiven Teilnehmer unterstützt (DECKER 1994, S. 192).

Einsatz finden die Moderationstechniken in Managementschulungen, Führungstrainings, Seminaren sowie zunehmend auch in der Erwachsenenbildung. Sie unterstützen im Lernprozess, dass Inhalte vermittelt, Diskussionen geöffnet, Strukturierungen vorgenommen und Themen analysiert werden. So werden die Teilnehmenden mit ihren Kenntnissen und Erfahrungen in die Arbeit der Gruppe mit einbezogen (KUHNT /MÜLLERT 1996, S. 125). Dabei ist die Visualisierung ein unverzichtbarer Bestandteil. Ohne sie wären viele Techniken nicht so anwendbar und die Vorteile der Moderationsmethode nicht wirksam.

Der Mensch verfügt über fünf Sinne, d.h. über fünf Wahrnehmungskanäle, trotzdem wird in den meisten Kommunikationsprozesse in Gruppen nur einen Kanal genutzt – das Ohr. Die Konzentration und Aufmerksamkeit wird jedoch durch die optische Ansprache erheblich gesteigert. Darüber hinaus wird durch das Sehen mit den Augen beim Aufnehmen von Informationen die Merkfähigkeit erheblich gestärkt (KLEBER /SCHRADER/STRAUB 1987, S. 119). Es ist bekannt, dass der Haftwert des aufgenommenen Wissens dann am größten ist, wenn der Teilnehmer die Lerninhalte selbst erlebt, selbst erarbeitet oder miterarbeitet. Der Haftwert liegt dann bei 80-90 % des aufgenommenen Wissens.

Der Haftwert des aufgenommenen Wissens liegt nach KOCH

- beim lesen bei 10%,
- durch hören bei 20%,
- durch sehen bei 30%,
- durch sehen und Hören bei 50%,
- durch selber sagen bei 80% und
- durch selber tun bei 90% (KOCH 1992, S.24/25).

Visualisierung trägt auch dazu bei, die Zuhörer von einer enormen Gedächtnisleistung zu befreien. Der Zuhörer ermüdet nicht durch anstrengende Konzentration auf das Gehörte, noch wird er durch kräftezehrendes Mitschreiben abgelenkt. Vielmehr kann der „optisch Zuhörende“ seine Energie dafür einsetzen den geknüpften Faden weiter zu spinnen, und eigene Ideen zu entwickeln. Dieser aktive Prozess des Zuhörens festigt die Informationen im Gedächtnis (SCHRADER 1998, S. 18).

Die Anzahl der Techniken, die dies unterstützen ist sehr groß (siehe KLEBER, NEULAND und SEIFERT). Aus diesem Grund wird nur eine begrenzte Auswahl an Techniken vorgestellt, die im Zuge des Projektes Anwendung fanden. Sie werden unterteilt in **Abfragetechniken (1.)** und **Bewertungstechniken (2.)**.

1. Durch das **Abfragen** von Meinungen, Lösungsvorschlägen, Schwierigkeiten und Stimmungen kann die Moderatorin die gesamte Gruppe aktivieren und dazu beitragen, dass sich möglichst viele Teilnehmer an der Arbeit beteiligen. Dabei können folgende Methoden eingesetzt werden:

- Brainstorming: Abfrage durch Zurufen oder auch
- Metaplan-Brainwriting: Abfrage auf Kärtchen (DECKER 1994, S. 195)

Brainstorming

Die Moderatorin stellt das Thema, zu dem Ideen gebraucht werden, vor und vergewissert sich bei den Teilnehmern, dass es verstanden wurde. Auf ein Zeichen hin, tragen die Teilnehmer nacheinander per Zuruf stichwortartig ihre Ideen vor. Während dieser Sammelphase darf keine Kritik und Beurteilung an den vorgebrachten Ideen stattfinden. Sollte dies aus den Reihen der Teilnehmer geschehen, muss die Moderatorin dies sofort unterbinden. Sonst wird die Kreativität und der Mut der Teilnehmer unterdrückt. Leichter fällt diese Technik, wenn eine zweite Moderatorin mitarbeitet und in dieser Phase beim Aufschreiben der Ideen mithilft. Auch lustige, sowie abwegige und nicht realisierbar erscheinende Beiträge sind kommentarlos zu akzeptieren, und festzuhalten. Die gesammelten Ideen werden auf Karten schriftlich festgehalten und für alle sichtbar aufgehängt. Die Sammelphase dauert so lange wie Ideen fließen, sollte aber zeitlich begrenzt und nicht ins unendlich hinausgezogen werden, denn Brainstorming lebt vom Tempo und muss Spaß machen. Nach Abschluss der Sammelphase wird Punkt für Punkt mit der Gruppe besprochen und auf Brauchbarkeit hin überprüft.

Die Vorteile des Brainstormings liegen darin, dass

- keine technische Vorbereitung erforderlich sind.
- in kurzer Zeit viele Ideen zusammenkommen.
- die Teilnehmer keine Angst haben sich zu blamieren, oder kritisiert zu werden.
- eine Katalysewirkung auftreten kann - aus einer Idee entwickelt sich die nächste.

Die Nachteile liegen in der Teilnahme. Denn es kann sein, dass dominante Zurufer andere Teilnehmer bremsen und so eher zurückhaltende Teilnehmer mit ihren Ideen nicht durchkommen. Es gibt auch keine Mehrfachnennung wie bei anderen Techniken (KOCH 1992, S. 141/142).

Kartenabfrage (Metaplan oder Brainwriting)

Das Thema der Abfrage wird auf Kartenband geschrieben und vorgestellt. Wie beim Brainstorming ist es wichtig, dass alle Teilnehmer das Thema oder die Frage verstanden haben. Verläuft die Nachfrage hiernach positiv kann die Kartenabfrage beginnen.

Die Teilnehmer werden von der Moderatorin aufgefordert, ihre Gedanken und Ideen zum Thema stichwortartig auf vorher ausgegebenen Pinn-Karten festzuhalten. Auf jeder Karte sollte jeweils nur ein Gedanke oder eine Idee stehen. Während des Schreibens darf nicht gesprochen werden. Die Karten werden nach einer vorgegebenen Zeit eingesammelt und unzensiert auf die Pinnwand genadelt. Die Gruppe ordnet, unter Anleitung der Moderatorin, die Karten. Sie werden dann sinngemäß zusammengesteckt und die einzelnen Haufen oder Wolken mit Filzstift umrandet. Im Anschluss daran bildet die Gruppe Überschriften oder Titel für die einzelnen Wolken. Die einzelnen Themen können dann nacheinander im Plenum bearbeitet werden. Hierfür muss eine Reihenfolge der erarbeiteten Unterthemen gebildet werden (Punktabfrage). Es können aber auch mehrere Unterthemen durch Kleingruppen bearbeitet werden, die ihre Ergebnisse dann im Plenum vorstellen und diskutieren. Auch eine Einzelbearbeitung - jeder Teilnehmer eine Karte - mit Bewertung und Vorstellung im Plenum ist hier möglich (WEIDENMANN 2001, S. 146-148).

Die Vorteile der Kartenabfrage können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- In kurzer Zeit werden strukturierte Ergebnisse erzielt.
- Es entsteht keine Meinungsbeeinflussung durch andere, jeder kann seine Meinung einbringen, auch der Zurückhaltende.
- Die Teilnehmer können überlegen und ihre Gedanken auf den Punkt bringen.
- Es werden auch Mehrfachnennungen beachtet.
- Die erarbeiteten Ergebnisse stehen auch später zur Verfügung (NEULAND 1999, S. 104).

Der Nachteil dieser Technik liegt in dem sehr aufwendigen, umfangreichen Arbeitswerkzeug (KOCH, 1992 S. 144).

2. Mit **Bewertungstechniken** lassen sich schnell Gruppeninteressen herausarbeiten. Denn durch das Bewerten von Aussagen lassen sich Schwerpunkte des Gruppeninteresses herausarbeiten, mögliche Reihenfolgen für die Bearbeitung von Themen feststellen und es kann eine Einschätzung der Stimmung in der Gruppe vorgenommen werden. Die Moderatorin fordert bei dieser Technik die Teilnehmer zu einer Bewertung auf und moderiert die Ergebnisse. Es gibt ganz unterschiedliche Möglichkeiten eine Bewertung durchzuführen. Bewertet werden kann

- durch Anstreichen oder Ankreuzen (Wahlvorgang) z. B. auf Listen sowie
- durch Klebepunkte, z.B. Problemhaufen, Stimmungsbarometer, Listen (DECKER, 1994 S. 195/196).

Das Ziel der Moderationstechniken ist, die Lernenden gegenseitig zu stimulieren, und das gemeinsame Reflektieren und Lernen voneinander zu fördern. Partizipation soll verwirklicht werden und ein Wandel von der Einweg-Kommunikation zur Zwei- bzw. Mehr-Weg-Kommunikation vollzogen werden. Ein-Weg-Methoden werden durch interaktionelle Methoden ersetzt, damit passives und reaktives Verhalten der Lernenden durch interaktives Verhalten ersetzt wird (DECKER 1994, S. 193).

2.4.2.3 Eigenschaften und Fähigkeiten der Moderatorin

Die Moderatorin, hat eine vielschichtige Aufgabe zu erfüllen. Sie muss Moderationstechniken beherrschen und einsetzen können und die Gruppenprozesse im Auge behalten. Es werden ganz unterschiedliche Anforderungen an die Moderation gestellt, da die Lernsituation offen ist. Eine offene Lernsituation bedeutet, dass sie weder für die Moderatorin noch für die Teilnehmer vorausplanbar ist. Aus diesem Grund muss sie viele verschiedene persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten mitbringen, um erfolgreich moderieren zu können.

Sowohl die Teilnehmer als auch die Moderatorin müssen situativ handeln. Hierbei sind besonders die Erfahrung und das Einfühlungsvermögen der Moderatorin für die methodische Gestaltung der Gruppe von Bedeutung. DECKER beschreibt die Kunst der Moderation folgendermaßen:

„Die Kunst der Moderation liegt also nicht so sehr im Einsatz von Techniken, sondern vielmehr darin, den Gruppenprozess zu beobachten und zu erkennen, um durch die situationsgerechte Anwendung von Spielregeln und Techniken richtig darauf zu reagieren. Das Aufnehmen von spezifischen Gruppensituationen verlangt eine ausgeprägte Problem- und Situationssensibilität. Dazu gehört auch, dass der Moderator seine eigene Reaktion und die Wirkung, die er bei der Gruppe hervorruft, wahrnimmt und bei seinem Verhalten berücksichtigt“ (DECKER 1994, S. 198).

KLEBER, SCHRADER und STRAUB formulieren die Aufgabe der Moderatorin ähnlich. Auch für sie rücken die Techniken mehr in den Hintergrund und die Haltung der Moderatorin zu den Menschen und zu den Problemen in den Vordergrund. Die Moderatorin hat gewissermaßen eine „Hebammenfunktion“. Sie hilft der Gruppe, sich selbst zu verstehen, ihre Ziele und Wünsche zu formulieren, Lösungen zu erarbeiten und die Umsetzung sicherzustellen. Die Moderationstechniken sind ihr Handwerkszeug. Der

Moderationsprozess hat eher etwas mit künstlerischer Gestaltung zu tun. Er verlangt Intuition und Einfühlungsvermögen seitens der Moderatorin. Das Handwerkszeug hilft der Gruppe, sich ihren roten Faden selbst zu spinnen (KLEBER/SCHRADER/STRAUB 1987, S. 8).

Aus den Anforderungen sollte ein bestimmtes Rollenverständnis für die Moderation erwachsen. Die Moderatorin ist

1. Katalysator, Führungskraft ohne Vorgesetzten-Funktion.
2. Prozess- bzw. Lern-Helferin, die über pädagogisch - didaktische, methodische Fähigkeiten verfügt.
3. person-, beziehungs- und ablauforientiert.

Zusätzlich

4. fördert sie das Gespräch und das Wachstum der Teilnehmer, damit sie selbst Vorschläge und Lösungen entwickeln und
5. sie ist die erste „Dienerin“ ihrer Gruppe. Sie wirkt durch ihre Person und versucht, Angst abzubauen (DECKER 1994, S. 22).

Die von KOCH formulierten Eigenschaften und Fähigkeiten, die für eine Moderatorin von Vorteil sind, werden in der Abbildung 3 vorgestellt.

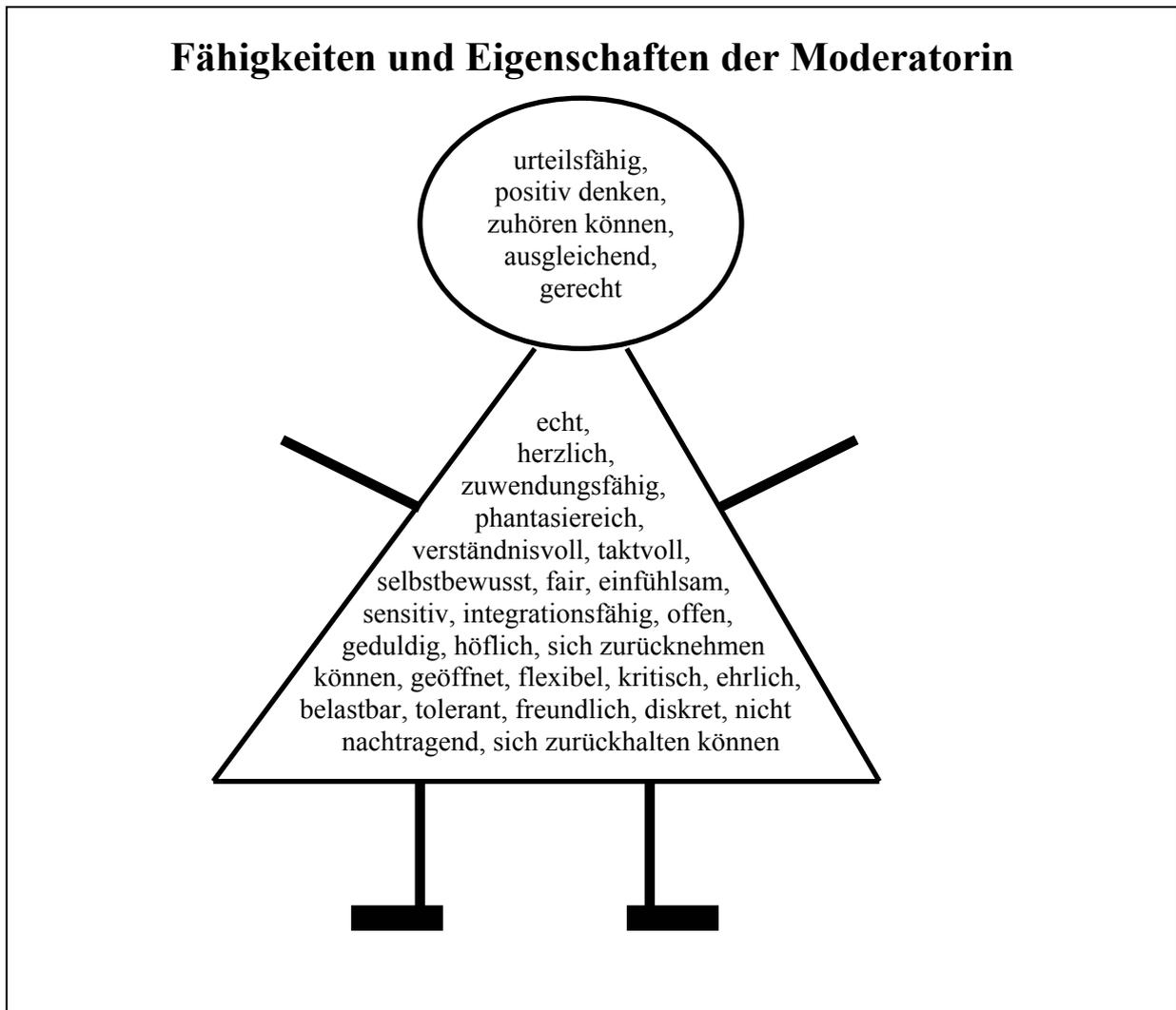


Abb. 3: Fähigkeiten und Eigenschaften der Moderatorin (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an KOCH 1992, S.44)

Alle diese Fähigkeiten und Eigenschaften der Moderatorin tragen dazu bei, eine entspannte, partnerschaftlich orientierte Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Eine Atmosphäre gegenseitiger Achtung und Akzeptanz, in der jeder aus seinem Wissens- und Erfahrungsschatz das einbringen kann, was er für wichtig hält. Eine solche Atmosphäre unterstützt das Lernen und Arbeiten in der Gruppe (KOCH 1992, S. 41).

Um eine solche Atmosphäre zu schaffen, sollte die Moderatorin jeden Teilnehmer als eine eigenständige, für sich verantwortliche Persönlichkeit akzeptieren und dies auch immer durch eine partnerschaftliche positive Zuwendung zum Ausdruck bringen.

Die Moderatorin sollte den Teilnehmern gegenüber folgende Haltung entgegenbringen:

- Sie hört zu, und die Teilnehmer können anfangen, sich gegenseitig zuzuhören.
- Sie ist fürsorglich, und die Teilnehmer können anfangen, für sich selber zu sorgen.

- Sie hat Hoffnung, und die Teilnehmer können Optimismus entwickeln.
- Sie ist respektvoll, und die Teilnehmer können lernen, mehr Selbstachtung zu empfinden (VOPEL 1999, S. 108).

Die Eigenschaften und Fähigkeiten einer Moderatorin sind ausschlaggebend für die Gruppenarbeit, denn sie fungiert als Vorbild. So wie sie sich verhält, werden sich die Teilnehmer später ihr gegenüber und untereinander verhalten.

2.4.2.4. Ergebnisse aus Moderationen

Nachdem einige Moderationsmethoden eingehend beschrieben, Techniken vorgestellt und die Eigenschaften der Moderatorin dargestellt wurden, ist folgende Frage zu klären: Warum den häufig sehr umfangreiche Aufwand auf sich nehmen?

KLEBER/SCHRADER und STRAUB sagen, dass sich der Aufwand einer Moderation nur dann lohnt, wenn ganz unterschiedliche Meinungen, Ideen und Interessen ausgetauscht werden müssen, um zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen. Wenn alle der gleichen Meinung sind, oder niemand an einer Lösung interessiert ist, hat die Moderation ihren Sinn verloren.

Der hohe Aufwand sollte aber auch mit einem Ergebnis verbunden sein, von dem dann auch die Akzeptanz der Moderation durch Auftraggeber und Teilnehmer abhängt. In den seltensten Fällen besteht das Ergebnis in einer klaren und unverrückbaren Entscheidung. Viel häufiger führt eine Moderation zu folgenden Arten von Ergebnissen:

- gewichtete, von allen getragener Problemkataloge
- detaillierte Arbeitsaufträge an einzelne Personen oder Untergruppen
- ein abgestimmtes weiteres Vorgehen
- Erfahrungsaustausch
- Regeln und Empfehlungen
- Selbstverpflichtung
- geklärte Beziehungen
- erreichen von Lernzielen (KLEBER/SCHRADER/STRAUB 1987, S. 145/146).

Erst die bessere Möglichkeit, zu Ergebnissen zu kommen, rechtfertigt den größeren Aufwand, den die Moderationsmethode gegenüber anderen Verfahren verlangt.

Gute Moderation schafft nach DECKERT:

Neugierde + Interesse + emotionales Engagement + soziale, angstfreie Atmosphäre + körperliche Entspannung = Optimale Lern- und Arbeitsbereitschaft (Deckert 1994, S. 121).

2.4.3 Potenziale und Grenzen von Gruppenarbeit

Betrachtet man den Bereich Gruppenarbeit, also die Arbeitsmethodik, sowohl in formellen als auch in informellen Gruppen eingehender stellen sich folgende Potenziale und Grenzen heraus.

Potenziale der Gruppenarbeit

OLMSTED stellt die Potenziale einer Gruppe sehr allgemein dar. Wichtig für ihn ist, dass Aufgaben wie Überlegen und Beraten in Gruppen besser ausfallen. Zusätzlich geben Gruppen konkretere Lösungen, eignen sich neue Informationen oder Handlungsweisen schneller an und haben ein besseres Gedächtnis als Einzelpersonen. Sie machen weniger Fehler und entdeckt diese rascher (OLMSTED 1974, S 91).

DUMMER betrachtet die Gruppenarbeit aus unternehmerischer Sichtweise und fasst die positiven Auswirkungen auf Mitarbeiter und Unternehmen kurz zusammen. Ein Mehr an Autonomie und Qualifikation sowie wechselnde Arbeitsfunktionen für den einzelnen können dessen persönliche Arbeitszufriedenheit und Motivation erhöhen. Durch eine verbesserte Kommunikation und Kooperation in der Gruppe werden Flexibilität im Disponieren und Verantwortungsbereitschaft dafür gefördert, sich für die Lösung auftretender Probleme und die Sicherung der Arbeitsqualität einzusetzen (DUMMER 2001).

Ergänzend weißt DUMMER auf folgende Vorteile der Gruppenarbeit hin:

- Ein mehr an Informationen, Alternativen und Kreativität sorgt für eine bessere Qualität von Entscheidungen und gibt Innovationen neuen Raum.
- Es gibt Lernprozesse innerhalb der Gruppe, d.h. jeder lernt von jedem. Die Gruppe ist Träger des Arbeits- und Lernprozesses, zu dem jedes einzelne Gruppenmitglied seinen Beitrag leisten muss und so den Verlauf und die Ergebnisse der Gruppe beeinflusst. Neuerlerntes kann in einer sicheren Umgebung erprobt werden.
- Jedes Mitglied der Gruppe bringt verschiedene Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen aber auch unterschiedliche Einstellungen, Erwartungen und Motive in die Gruppe ein. Dies ermöglicht die Nutzung von verschiedenen Ideen und Problemlösungsansätzen.
- Die Mitglieder der Gruppe können die Ängste und Schwächen eines Einzelnen reduzieren (DUMMER 2001).

Gruppenarbeit bringt aber nicht nur Vorteile mit sich, sondern auch Nachteile, die es zu minimieren gilt.

Grenzen der Gruppenarbeit

Die Gruppenleistung kann auch schlechter als die beste Einzelleistung eines Gruppenmitgliedes ausfallen. Unter dem Stichpunkt Gruppendenken oder auch „group think“ werden Probleme der Konformität bei Gruppenentscheidungen zusammengefasst. Gruppendenken kann zu stark getrübbten Realitätswahrnehmungen führen und in der Folge mit einer starken Abnahme von Problemerkennntnis und Problemlösungsfähigkeit der Gruppe einhergehen. Symptome des Gruppendenkens können wie folgt beschrieben werden:

1. Illusion der Unanfechtbarkeit: übertriebener Optimismus und hohe Risikobereitschaft.
2. Rationalisierung: Warnungen und andere Formen negativen Feedbacks werden sofort abgewertet.
3. Gruppeneigene Moral: Der Gruppencodex wird nicht in Frage gestellt.
4. Stereotypisierung im Hinblick auf Meinungsgegner: Es besteht die Tendenz in der Gruppe, Meinungsgegner als unqualifiziert zu bezeichnen.
5. Konformitätsdruck (Gruppendruck): Sanktionen gegen Gruppenmitglieder, die die Validität der Gruppenpositionen anzweifeln.
6. Entscheidungsdruck: Eine hohe Kohäsion (Summe aller Kräfte, die die Bindung an eine Gruppe bewirken) führt dazu, dass sich die Gruppe zu schnell entscheidet.
7. Selbstkontrolle: die Bedeutung eigener Zweifel wird gegenüber der Mehrheitsmeinung herabgesetzt.
8. Illusion der Einstimmigkeit: Schweigen bedeutet Zustimmung.
9. Selbsternannte „Mindguards“ schützen die Gruppe vor dissonanten Informationen (HOYOS UND FREY 1999, S. 358-364).

Nachteilig kann sich auch auswirken, dass einige Gruppenmitglieder das Konzept der geteilten Entscheidung dazu benutzen, keine individuelle Verantwortung zu übernehmen und sich in der Anonymität zu verstecken. Andere Mitglieder der Gruppe, die ein dominantes Auftreten haben, können die Gruppe auch dazu benutzen, ihre eigenen Interessen durchzusetzen (GUNDLACH 1994, S. 19).

Abschließend soll darauf hingewiesen werden, dass bei allen Nachteilen von „kann“ gesprochen werden sollte. Die aufgeführten Nachteile ergeben sich nicht zwangsläufig aus einer Gruppenarbeit. Ob die Nachteile eintreten und wie gewichtig sie gegenüber den Vorteilen ausfallen hängt in erster Linie von den organisationalen, gruppensdynamischen und personellen Voraussetzungen ab. Ein wichtiger Punkt hierbei ist die Einstellung zur Gruppenarbeit seitens der Leitung und der Mitglieder.

Es zeigt sich, dass Gruppenleistungen nicht immer effizienter sind als Individualleistungen. SCHULTE-ZURHAUSEN fasst zusammen, wann die Gruppe einen Leistungsvorteil und wann einen Leistungsnachteil darstellt.

- Wenn die Gruppenaufgabe zerlegbar ist, ist ein Leistungsvorteil der Gruppe gegenüber dem besten Individuum dann am wahrscheinlichsten, wenn die Gruppe heterogen ist und sich die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder ergänzen. Dabei müssen die Gruppenmitglieder aber in der Lage sein, den jeweiligen Experten in ihrer Gruppe zu erkennen und seinen Vorschlägen zu folgen.
- Wenn die Aufgabenstruktur für Gruppenprozesse ungeeignet ist, muss mit einem Leistungsnachteil der Gruppe gerechnet werden. Aber auch ein stark ausgeprägtes Gruppendenken kann die Gruppensituation so stark prägen, dass die individuelle Leistungsfähigkeit der Mitglieder gesenkt oder der Problemlösungsprozess behindert wird (SCHULTE-ZURHAUSEN 1999, S. 164).

2.5 Arbeitskreise als Gruppe

Für das Wort Arbeitskreis gibt es im Duden keine Definition. Im „DUDEN SINN- UND SACHVERWANDTE WÖRTER UND WENDUNGEN“ Band 8 1972 wird der Arbeitskreis mit der Arbeitsgruppe und der Arbeitsgemeinschaft in Zusammenhang gebracht. In der Brockhaus-Enzyklopädie (1987) wird im Band zwei (S. 50) wie folgt definiert:

- **Arbeitsgemeinschaft:** Zusammenschluss von Einzelpersonen, Gruppen oder Institutionen zum Austausch von Erfahrungen und Ergebnissen oder zum gemeinsamen Handeln.
- **Arbeitsgruppen, teilautonome Arbeitsgruppen:** Personalwesen: kleine soziale Einheit einer auf wirtschaftliche Ziele gerichteten Organisation (z.B. eines Betriebes) der Teilaufgaben zur gemeinsamen Erfüllung übertragen werden. Hierbei bestehen weitgehende Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume bei der Organisation der Gruppenarbeit (z.B. selbständige Festlegung der Arbeitsmethoden und des Arbeitsablaufes), jedoch bleibt die Abhängigkeit von anderen Arbeitsgruppen des Betriebes erhalten. Zusammen mit anderen Maßnahmen ist der Einsatz der Arbeitsgruppen als Reaktion auf F. W. Taylors extreme Arbeitsteilung anzusehen. Von der Einrichtung teilautonomer Arbeitsgruppen wird vor allem eine Steigerung des Engagements und eine Senkung der Abwesenheitsrate erwartet.

Eine Nachfrage bei der Dudenauskunft über die Herkunft von Wörtern, stellte sich ebenfalls heraus, dass das Wort Arbeitskreis mit der Arbeitsgemeinschaft gleichgesetzt werden kann. Das Wort Kreis, in Arbeitskreis drückt zusätzlich aus, dass in den Treffen die Sitzordnung der Teilnehmer meistens einem Kreis entspricht und alle Teilnehmer den gleichen Status haben (Telefonat mit Frau SCHURMANN vom 21. Februar 2002).

Bei der Betrachtung der Definitionen zeigt sich, dass die Arbeitsgruppe einen Einsatz in Unternehmen und in der Industrie findet. Die Teilnahme an einer Arbeitsgruppe ist nicht freiwillig, sondern vom Unternehmen vorgegeben. Die einzelnen Teilnehmer bringen ihre

speziellen Fähigkeiten und ihr „Know-How“ mit in die Gruppe ein. Nur durch diese Vielfältigkeit kann die Arbeitsgruppe ihr Arbeitsziel erreichen. Das Ziel wird nicht immer von der Gruppe selber definiert, sondern in vielen Fällen wird es vom Unternehmen festgesetzt. Die Arbeitsgruppe führt im Unternehmen Teilaufgaben aus und ist in bestimmte technologische und strukturelle Rahmenbedingungen eingebettet.

Aufbauend auf der Definition einer Arbeitsgemeinschaft (vgl. S.25) kann ein Arbeitskreis wie folgt definiert werden:

Ein Arbeitskreis ist ein freiwilliger Zusammenschluss von Einzelpersonen aus einer Region zum Austausch von Erfahrungen und Ergebnissen oder zum gemeinsamen Handeln und Vertreten der eigenen Interessen gegenüber Dritten.

Wie die Definition zeigt, geht es in dieser Arbeit um regionale Arbeitskreise. Die Einordnung des Arbeitskreises in den Gruppenbegriff stellt die Abbildung 4 vor.

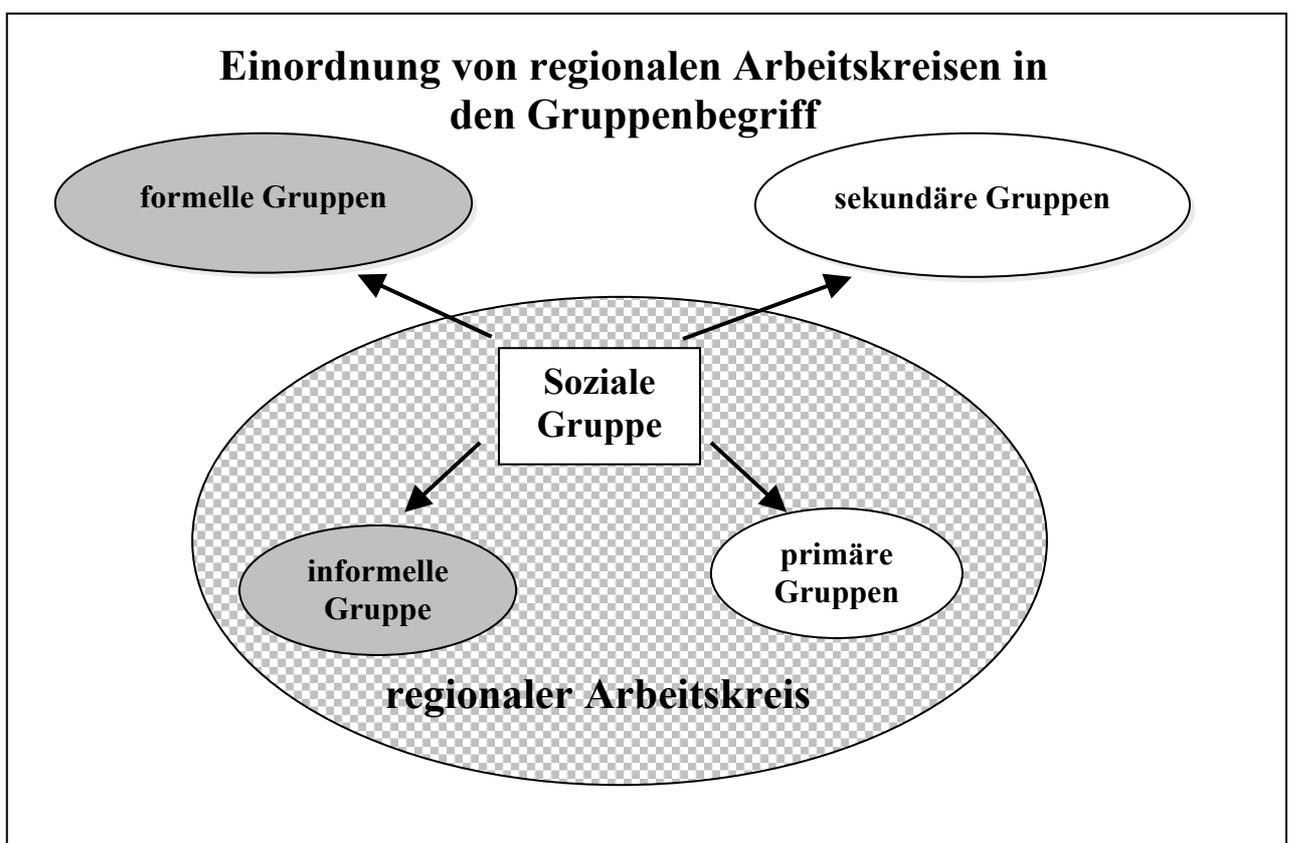


Abb. 4: Unterscheidungsmöglichkeiten von Gruppen (Quelle: eigene Darstellung)

Arbeitskreise haben eine bestimmte Zahl von Mitgliedern, die nur so groß ist, das alle Mitglieder miteinander in einem intensiven Kontakt stehen können. Sie verfolgen ein gemeinsames Gruppenziel, welches vom Arbeitskreis selber festgelegt wird. Im Arbeitskreis entsteht nach einiger Arbeit ein Wir-Gefühl, das für den Gruppenzusammenhalt entscheidend ist. Zusätzlich sorgt ein gemeinsames System von Normen und Werten für ein gutes Klima und ermöglicht eine aktive Arbeit an Themen. Einzelne

Teilnehmer übernehmen verschiedene Rollen, die sich im optimalen Fall ergänzen und aufeinander beziehen – Kriterien von primären Gruppen. Die Mitgliedschaft im Arbeitskreis basiert auf freiwilliger Teilnahme an den in regelmäßigen Abständen durchgeführten Treffen – Kriterien für formelle Gruppen. In ihrer Beschreibung vereinen Arbeitskreise alle Merkmale einer formellen, primären sozialen Gruppe.

Arbeitskreise und in der Wirtschaft Arbeitsgruppen werden in ganz unterschiedlichen Bereichen eingesetzt. Um noch einmal den Unterschied von Arbeitskreis und Arbeitsgruppe darzustellen, wird auch die Einsatzmöglichkeit von Arbeitsgruppen und wie sie entstanden sind, detailliert beschrieben.

2.5.1 Arbeitsgruppen in der Industrie

Arbeitsgruppen wurden in der industriellen Arbeit bereits in den 20er Jahren diskutiert und umgesetzt. Sie setzten sich aber gegen den Einzug des Fließbandes nicht durch, denn die Arbeit in Gruppen stand kontraproduktiv zu dem angestrebten Ziel der Massenproduktion. Flexible Produktionsprozesse stellten keinen Wettbewerbsvorteil dar. Diese Zeit wurde auch der Taylorismus genannt, nach F.W. Taylor, der die „Grundzüge der wissenschaftlichen Betriebsführung“ veröffentlichte.

Erst als die Bundesregierung 1974 das Forschungsprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“ initiierte wurden die Bereiche Arbeitsorganisation und -gestaltung wissenschaftlich aufgearbeitet. In Pilotstudien wurde die Gruppenarbeit in verschiedenen Unternehmen eingeführt. Die Arbeitsgruppen wurden vom Fließband abgekoppelt und z. B. mit der gesamten Montage eines Fahrzeugs in eigener Verantwortung beauftragt. Hier sollte die Arbeitsgruppe zur Humanisierung der Arbeit eingesetzt werden. Die Mitarbeiter bekamen mehr Verantwortung übertragen und wurden autonomer.

In den 80er Jahren veränderte sich die Arbeitsgruppe in der Industrie dahin, dass sie vermehrt zur innerbetrieblichen Lösung von Problemen eingesetzt wurde. Es entstanden Qualitätszirkel, Werkstattkreise und Problemlösegruppen, um nur einige zu nennen. So sollte die Qualität von Produkten und Arbeitsprozessen, aber auch die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter verbessert werden (BECKER 1995, S. 15/16).

Die Gruppenarbeit als Arbeitssystem trägt dazu bei, für den Mitarbeiter die Produktionsergebnisse und -abläufe transparenter zu gestalten. Zusätzlich wird durch die Eigenverantwortlichkeit die Arbeitszufriedenheit verbessert und eine höhere Arbeitsleistung und -qualität erzielt.

Heute ist das wirtschaftliche Ziele der Gruppenarbeit in der Industrie, die Flexibilität des Unternehmens auszubauen, um so die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Weitere Faktoren die dazu beitragen das vermehrt die Gruppenarbeit Einzug in die Unternehmen gehalten hat, sind

- eine Verbesserung der Informationsflüsse und der Kommunikation,
- die Initiierung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen und
- eine gesteigerte Innovationsfähigkeit.

Die Arbeitsgruppen tragen dazu bei, die Unternehmen weiterhin wettbewerbsfähig zu halten, und für die Mitarbeiter ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem sie eigenverantwortlich arbeiten können (EICKER UND LAARTZ 1997 S. 3).

2.5.2 Arbeitskreise in der Ausbildung

Arbeitskreise werden in der Ausbildung zur Qualifizierung der Ausbilderinnen eingesetzt. Als Beispiel dient der Arbeitskreis für die berufliche Umweltbildung, der das Thema „Umweltschutz in der betrieblichen Bildung“ ausgearbeitet hat. Der Arbeitskreis setzt sich aus 4-6 Ausbilderinnen und einer Moderatorin zusammen. Ziel der Arbeit ist die Qualifizierung der Arbeitskreismitglieder durch selbständige Erarbeitung und Erprobung eines umweltschutzrelevanten Ausbildungsvorhabens.

Bisher sind die Ausbilderinnen Expertinnen auf dem Gebiet der Ausbildungspraxis und der Gestaltung beruflicher Lehr- Lernprozesse. Um den Umweltschutz in die Ausbildung dauerhaft integrieren zu können, sind aber auch Kompetenzen in anderen Bereichen nötig.

- Im Fachlichen ist es für die Ausbilderinnen wichtig, sich die Bedeutung ökologischer Zusammenhänge beruflichen Handelns, sowie Möglichkeiten zur Vermeidung berufsbedingter Umwelt- und Gesundheitsbelastungen zu erschließen.
- Didaktisch – methodisch sollen Methoden kennen gelernt und erprobt werden, die handlungsorientiert angelegt sind und die Eigenständigkeit der Auszubildenden unterstützt.

Diese Kompetenzen lassen sich nicht belehrend vermitteln, vielmehr müssen sie eigenständig erworben werden. Arbeitskreise bieten dafür den geeigneten organisatorischen Rahmen, denn sie können inhaltlich auf den Problem- und Handlungszusammenhang der Ausbilderinnen ausgerichtet werden. Zusätzlich bietet ein Arbeitskreis die Möglichkeit zu weitgehend selbständigem Lernen und Arbeiten in einem Team.

Die Aufgabe der Moderatorin besteht darin, den Arbeitskreis in der Weise zu fördern, dass Arbeitsprozesse in der Gruppe eigenverantwortlich und partnerschaftlich organisiert werden und zu einem erfolgreichen Ergebnis führen. Sie sind in der Regel keine Fachleute, für die im Arbeitskreis zu erarbeitenden berufsspezifischen Inhalte. Vielmehr unterstützen sie bei der Konkretisierung und Strukturierung des Themas sowie bei der Informationsgewinnung (BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 1996, S. 1-24).

2.5.3 Landwirtschaftliche Arbeitskreise in Hessen

Im Jahr 1995 wurde eine neue Gebührenordnung eingeführt. Es wird unterschieden zwischen gebührenpflichtiger und gebührenfreier Beratung. Kostenfrei findet nur noch eine Grundberatung statt, die meistens einzelbetrieblich durchgeführt wird. Die gebührenpflichtige Gruppenberatungen erfolgt überwiegend in Arbeitskreisen. Die Kosten sind in drei Kategorien gestaffelt und richten sich nach dem Betreuungsaufwand.

Die Betreuung von Arbeitskreisen als intensive Form der Gruppenberatung hat eine hohe Priorität in der Beratungsarbeit in Hessen. Nachdem die neue Gebührenordnung eingeführt wurde, hat eine steigende Anzahl von Betrieben das Angebot der Beratung in Arbeitskreisen und Arbeitsgemeinschaft angenommen, was durch die steigende Anzahl von Arbeitskreisen und -gemeinschaften belegt wird.

Die Arbeitskreise haben zwischen 10 und 40 Teilnehmern und befassen sich, nach der Häufigkeit geordnet, mit den Themenbereichen: Milchviehhaltung, Ackerbau und Pflanzenproduktion, Mutterkuhhaltung und Schweineproduktion. Der Arbeitskreis wird von einem Berater moderiert. Die Einnahmen der ÄRLL waren mit 360.000 DM 1998 deutlich höher als 1995. Davon wurden 50% alleine durch Arbeitskreis-Mitgliedsbeiträge erwirtschaftet (HESSISCHES MINISTERIUM FÜR LANDWIRTSCHAFT, UMWELT UND FORSTEN 1999, S. 29-31).

Insgesamt sind dem Hessischen Dienstleistungszentrum für Landwirtschaft, Gartenbau und Naturschutz (HDLGN) im Juli 2003 40 Arbeitskreise mit insgesamt 1500 Mitgliedern in Hessen bekannt (Telefonat mit Herrn SANDHÄGER im August 2003).

2.6 Teilnehmerorientierung im Arbeitskreis

In Gruppen, die aus Erwachsenen bestehen, sollte eine Teilnehmerorientierung in der Arbeit angestrebt werden. Teilnehmerorientierung in der Erwachsenenbildung bedeutet, dass versucht wird, die Bildungsbedürfnisse der Lernenden zu berücksichtigen und sie mit in die Planung der Weiterbildung einzubeziehen. Die Teilnehmer können dann über Inhalte und das methodisch-didaktische Verfahren mitbestimmen. Der Lehrende ist in diesem Fall nicht dazu da, alle an ihn gerichteten Fragen zu beantworten. Vielmehr gibt er die ihm gestellten Fragen zurück, leistet so Widerstand, damit der Lernende Klarheit sucht bezüglich dem, was er will (LENZ, 1987 S. 172).

Dies gilt auch für die Arbeit mit Arbeitskreisen. Es handelt sich hier nicht um eine typische Lehrveranstaltung für Erwachsene; aber auch in der Arbeit von Arbeitskreisen kommt es zur Weiterbildung der Teilnehmer, sowohl in ihrer Persönlichkeit, als auch in ihrem Fachwissen. Die Teilnehmerorientierung in der Arbeit mit Arbeitskreisen

- unterstützt die Selbständigkeit der Gruppe,
- trägt dazu bei, dass sich alle aktiv am Prozess beteiligen - jeder so, wie er kann – und
- verhindert, dass bei langatmigen Themen / Projekten die Teilnehmer zu schnell abspringen.

Die Teilnehmer lernen selbst zu entscheiden, Projekte zu planen und umzusetzen, sowie eigenverantwortlich zu handeln.

Um dies zu erreichen, muss die Gruppenleitung einige Voraussetzungen mitbringen.

- **Transparenz in der Methode** - in ihrer Arbeit sagt sie, was sie macht und warum sie es macht.
- **Flexibilität** - wenn Teilnehmerschläge kommen, kann sie diese einbauen und ihr Konzept so verändern.
- **Zielklarheit** - den Teilnehmern zeigt sie, welche Ziele sie bereits erreicht haben und an welchen Zielen sie gerade arbeiten.

Durch dieses Konzept bekommt die inhaltliche Arbeit des Arbeitskreises Verbindung zum Alltag der Teilnehmer. Erarbeitetes kann konkret im Alltag umgesetzt werden. Für die Teilnehmer ist es so, als arbeiteten sie an ihrer Realität und nicht an einer Vision der Gruppenleitung.

Nachdem ein ausführlicher Einblick in die Arbeit von und mit sozialen Gruppen vorgenommen, sowie die Aufgabe der Gruppenleitung beschrieben wurde, wird das 3. Kapitel sich eingehender mit dem Ablauf, der Initiierung und Begleitung eines regionalen Arbeitskreises auseinandersetzen. Die Vorgehensweise wird in drei Phasen erläutert und beschrieben. Die Ergebnisse aus der praktischen Arbeit werden ab Kapitel vier erläutert.

3 Modellhaftes Konzept zur Initiation eines regionalen Arbeitskreises

Wie bei der Gruppenbildung ist es nicht so, dass man einige Personen einer bestimmten Zielgruppe zu einem Treffen einlädt und schon ist ein Arbeitskreis entstanden. Es bedarf einiger Vorarbeiten, um die Entstehung eines Arbeitskreises erfolgreich zu gestalten. Die Entstehung eines Arbeitskreises wird in dieser Arbeit in drei Phasen eingeteilt, die Gründungs-, Moderations- und Evaluierungsphase. In dem folgenden Kapitel wird aufgeführt, welche Arbeitsschritte die einzelnen Phasen auszeichnet.

3.1 Gründungsphase

Der Verlauf der Gründungsphase ist ausschlaggebend, ob ein Arbeitskreis über diese Phase hinaus entsteht oder nicht. Daher muss in diese Phase sehr viel Arbeit investiert werden, um die Zielgruppe - Personen die im Arbeitskreis zusammengeführt werden sollen - von den Vorteilen einer Arbeit in einem Arbeitskreis zu überzeugen. Gleichzeitig werden in dieser Phase Informationen für die Arbeitskreisleiterin zusammengetragen. Folgende Bereiche sollten in der Gründungsphase beachtet werden:

- die Zielgruppe, deren Umgebung, Arbeit und Ansichten
- die Region in der die Zielgruppe lebt
- Unternehmen oder Personengruppen, mit denen die Zielgruppe arbeitet oder arbeiten könnte.

Das geschieht mit der Durchführung einer Situationsanalyse. Die Zielgruppe ist in der Gründungsphase bereits festgelegt. In der Gründungsphase wird ebenfalls die entscheidende Gründungsveranstaltung geplant und durchgeführt.

3.1.1 Situationsanalyse der Zielgruppe

Die Situationsanalyse wird als Instrument im Marketing eingesetzt. Sie ermöglicht es, eine systematische Beschreibung der momentanen Position einer Planungseinheit zu geben. Wird die Analyse erweitert und abgerundet, kann auch eine Beschreibung der zu erwartenden Situation durchgeführt werden (OGILVIE 1986, S. 185).

Am Beispiel des Regionalmarketing erläutert, bedeutet dies:

Mit Hilfe der Situationsanalyse werden Ausgangsvoraussetzungen, die die Regionen aufweisen erfasst und bewertet. Hierzu werden die Stärken und Schwächen einer Region beleuchtet und geprüft, welche Chancen und Risiken sie im Vergleich zu anderen Standorten besitzt (MEYER 1999, S. 65). Die Situationsanalyse hat sich im Bereich des Marketing für die Planung von Unternehmungen etabliert. Sie weist hier einen Aufbau auf, der in Abbildung 5 vorgestellt wird.

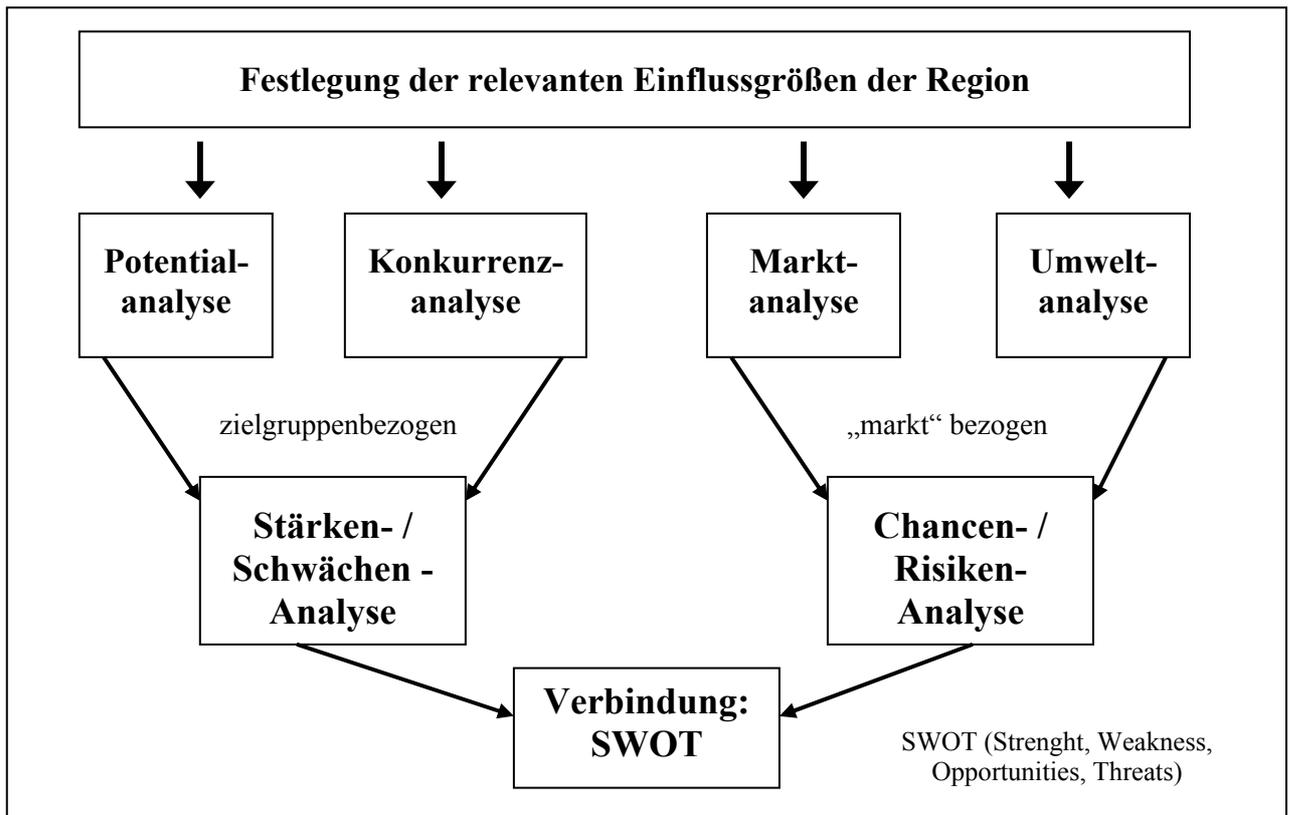


Abb. 5: Aufbau einer Situationsanalyse (Quelle: MEYER ; 1999 S.66)

Die Stärken- und Schwächen- Analyse eines Unternehmens oder einer Region kann durch eine Potential- und eine Konkurrenzanalyse ermittelt werden. Die Chancen- und Risiko-Analyse hingegen umfasst eine Marktanalyse und eine Umweltanalyse. Im Ergebnis werden die beiden Analysen - Stärken-Schwächen und Chancen-Risiken - in der SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) bewertet (MEYER 1999, S. 65).

Bei der Gründung eines regionalen landwirtschaftlichen Arbeitskreises wurde eine Situationsanalyse mit Blick auf die Zielgruppe durchgeführt. Sie ist nicht so umfangreich wie im Marketing, enthält aber vergleichbare Komponenten. Mit ihr werden Informationen über die Zielgruppe zusammengetragen und die Projektleiterin bekommt einen Einblick in die Region. Die Hauptaufgabe der Situationsanalyse ist, den ersten Kontakt zwischen Zielgruppe und Projektleiterin herzustellen. Durch die Befragungen, deren Ergebnisse, Gespräche und Hofbesichtigungen baut die Projektleiterin eine Beziehung zu der Zielgruppe auf. Es entsteht gegenseitiges Vertrauen, welches die Basis der späteren Moderationsarbeit bildet. Zusätzlich wird das Thema „Gründung eines Arbeitskreises“ der Zielgruppe in den Gesprächen sehr früh vorgestellt. So können sich die Betriebsleiter und Betriebsleiterinnen mit dem Thema auseinandersetzen - lange bevor die Gründungsveranstaltung stattfindet – und sich eine Meinung dazu bilden. Die Abbildung 6 stellt die einzelnen Komponenten der Situationsanalyse zur Gründung eines landwirtschaftlichen Arbeitskreises überschaubar dar.

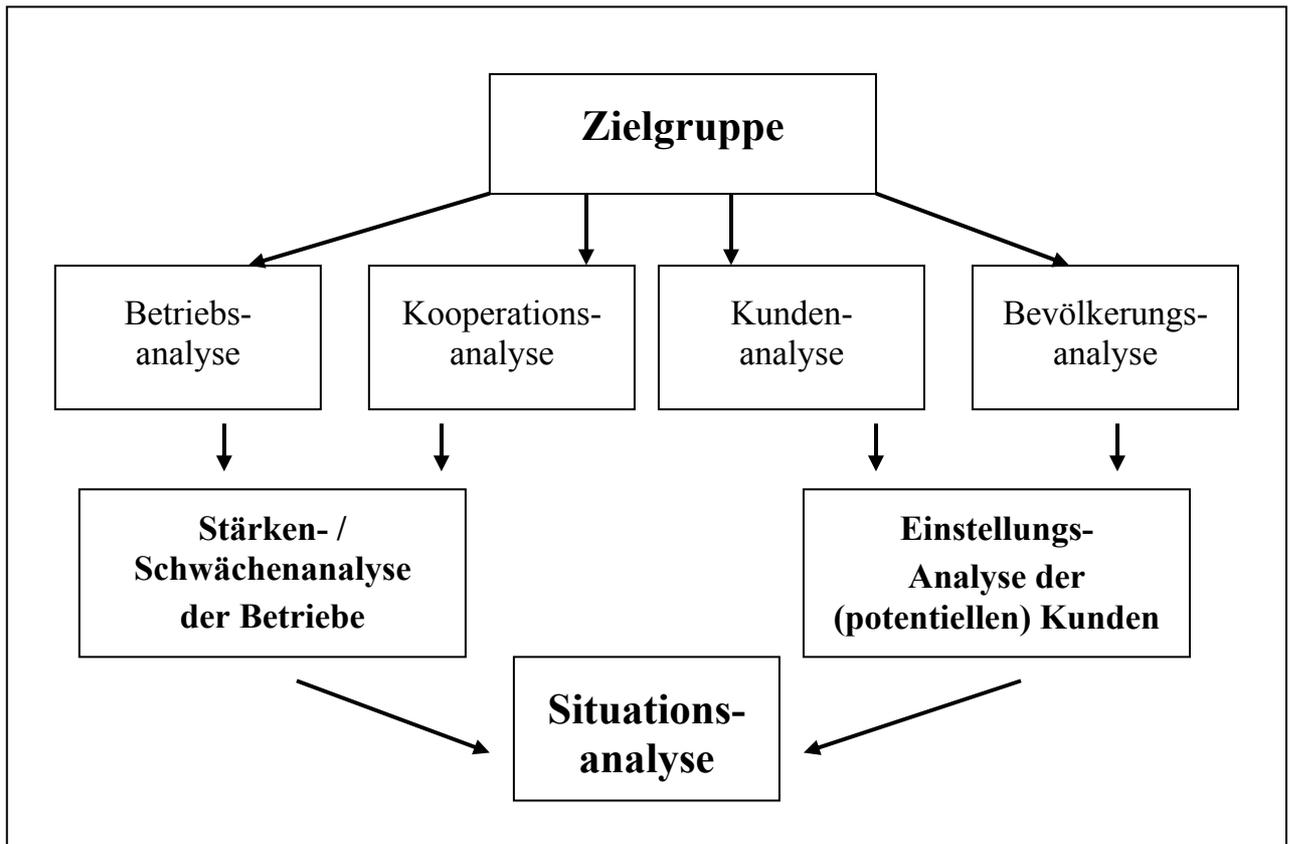


Abb. 6: Inhalte einer Situationsanalyse zur Gründung eines regionalen landwirtschaftlichen Arbeitskreises (Quelle: eigene Darstellung)

In der Stärken-Schwächen-Analyse wird die betriebliche Situation der Zielgruppe erfasst. Die Betriebsanalyse betrachtet eingehend die Betriebsstrukturen und betrieblichen Möglichkeiten der Zielgruppe. Zusätzlich wird in der Kooperationsanalyse ein Vergleichsgruppe ausgewählt, die mit der Zielgruppe kooperieren könnte. Die Gruppe sollte:

- eine ähnliche Betriebsstruktur wie die Zielgruppe aufweisen und
- in der gleichen Region liegen.

In der Analyse wird dann die Einstellung zur Zielgruppe überprüft sowie Wünsche und Kooperationsvorstellungen.

Die Einstellungsanalyse deckt auf, welches Meinungsbild bei ausgesuchten Gruppen in der Region bezüglich der Zielgruppe besteht. Geeignet ist eine Bevölkerungsbefragung in der darauf eingegangen wird,

- inwieweit sie von der Zielgruppe Kenntnisse hat und
- ob sie das Angebot der Zielgruppe nutzt.

Hat die Zielgruppe einen Kundenkreis, an den sie Produkte liefert, sollte dieser ebenfalls analysiert werden. Es wird aufgedeckt, wie stark die Bindung an die Zielgruppe ist und wie diese Bindung durch die Zielgruppe noch verstärkt werden kann.

In der Situationsanalyse werden die gesammelten Ergebnisse zusammengestellt und im Bezug auf die Zielgruppe bewertet. Da es um regionale Arbeitskreise geht, ist in der ganzen Situationsanalyse die Regionalität der Analysen zu gewährleisten. Außer der Informationsgewinnung dient die Situationsanalyse auch dazu, die zukünftige Gruppenleiterin bei der Zielgruppe bekannt zu machen, und eine erste Verbindung herzustellen.

Die Datenerhebung für die gesamte Situationsanalyse unterscheidet sich im Prinzip nicht von den Erhebungsformen und -quellen, die für die Stärken- Schwächen-Analysen sowie die Chancen-Risiken-Analyse von Unternehmen, Produkten oder Regionen genutzt werden.

Um Informationen zusammenzutragen werden Quellen und Methoden genutzt, die in der Marktforschung zum Tragen kommen. Es lassen sich grundlegend zwei Quellen für Informationen unterscheiden, die für Sekundärdaten und die für Primärdaten.

Sekundärdaten

Es gibt den Begriff der sekundärstatistischen Marktforschung oder einfach Sekundärforschung. In der Sekundärforschung werden bereits vorliegende Daten zusammengetragen und ausgewertet. Das bedeutet, es werden Daten ausgewertet, die nicht eigens für den konkreten Fall erhoben wurden (HÜTTNER 1989, S. 143).

Sekundärdaten eignen sich besonders gut für Informationen zu harten Kriterien – Fakten, die keine subjektive Bewertung verlangen. Hierzu zählen z. B.

- Bevölkerungszahlen,
- wirtschaftliche Kennzahlen (Bruttosozialprodukt, Gewerbesteueraufkommen),
- Infrastrukturdaten (Straßenkilometer, Flughafennutzung),
- Daten zur Umwelt (Waldschadensbericht, Niederschlagsmenge) und
- Zahlen zum Kulturangebot (Konzerte pro Jahr, Bühnenaufführungen und ihre Besucherzahlen).

Diese Zahlen findet man in Statistiken, Berichten und Studien auf regionaler, länder- und bundes- oder nationaler Ebene (MEYER 1999, S.71).

Die Daten sind erhoben und ausgewertet worden, aber über welche Wege kann ein Zugang zu den Daten geschaffen werden? Es gibt ganz unterschiedliche Informationsquellen für Sekundärdaten. Die folgende Aufzählung gibt einen allgemeinen Einblick in mögliche Quellen zur Sekundärdaten-Erhebung:

1. allgemeine amtliche Statistik
2. sonstige amtliche Quellen (Ressortstatistik)

3. Wirtschaftsorganisationen und –verbände
 4. wissenschaftliche Institute
 5. Zeitungen und Zeitschriften
 6. Fachliteratur und Fachzeitschriften
 7. Nachschlagewerke
 8. Messe- und Ausstellungskataloge
 9. Firmenveröffentlichungen (z. B. Geschäftsberichte, Kataloge)
 10. Hilfsbetriebe (z. B. Zeitungsausschnittbüros, externe Datenbanken)
- (HÜTTNER 1989, S. 144)

Einige wichtige Vorteil von Sekundärmaterial sind:

- die Zeit- und Kostenersparnis
- heutige Datenverarbeitungssysteme können einen Zugriff auf umfangreiche Daten- und Methodenbanken schaffen
- Sekundärquellen stellen häufig die einzigen zu Verfügung stehenden Informationsmöglichkeiten dar
- Unternehmen können die Erhebung selbständig vom Schreibtisch aus durchführen.

Mit den Vorteilen gehen auch Nachteile einher. Es ist möglich, dass

- das Material zeitlich überholt ist
- die Qualität der Daten abhängig von der ursprünglichen Zwecksetzung ist
- die Daten nicht jedem zugänglich sind.
- Sekundärstatistiken zu stark aggregiert sind und deshalb für spezielle Informationsprobleme keinen Aussagewert besitzen
- Skalierungen nicht übereinstimmen (ROTH / HOLLING 1999, S. 293/294).

Primärdaten

Primärdaten sind dann zu erheben, wenn die gewünschten Informationen noch nicht erhoben worden sind, die Beschaffung mit zu hohen Kosten verbunden oder nicht möglich ist. Als klassischen Erhebungsmethoden aus der Marktforschung stehen hier die

- Beobachtung,
- Befragung und
- das experimentelle Verfahren zur Verfügung.

Auf die Beobachtung und die Befragung wird in folgenden näher eingegangen.

Beobachtung

Die Beobachtung ist vielen aus dem Alltagsleben vertraut, hier wird sie aber in der Regel nicht systematisch durchgeführt. Von wissenschaftlicher Beobachtung wird dann gesprochen, wenn diese systematisch, zielgerichtet und methodisch kontrolliert durchgeführt wird. (STIER 1999, S. 167)

Die Beobachtung findet sich in Besuchen der Region und Betrieben der Zielgruppe wieder. Mit ihrer Hilfe können die Störquellen

- Ungenauigkeit der Angaben durch Artikulationsschwierigkeiten und
- geringe Auskunftsbereitschaft minimiert werden.

Der Gegenstand von Beobachtungen sind objektive Sachverhalte. Unterschieden wird einerseits in die Beobachtung von Gegenständen wie Werbemittel, Produktsortiment und Präsentation der Produkte, andererseits werden auch Verhaltensweisen zum Gegenstand einer Beobachtung z.B. Kauf von bestimmten Produkten, Mimik, Gestik, Impulskäufe. Die Möglichkeiten der Beobachtung sind eingeschränkt. Zum Teil entstehen Einschränkungen durch Gesetze oder die Erstellung von Indikatoren (Standardisierung) aber auch die Kosten einer Beobachtung können sehr hoch sein (STRECKER / REICHERT / POTTEBAUM 1996, S. 77/78).

Der Beobachter sollte einige Verhaltensregel einhalten, um gute Ergebnisse zu erzielen. Durch Respekt und Einfühlungsvermögen kann er eine Vertrauensbasis zu den zu Beobachtenden schaffen. Toleranz und Achtung gegenüber der Zielgruppe, vielleicht sogar Solidarität sind genauso wichtig, wie die Neutralität bei Auseinandersetzungen. Der Forscher sollte sich nicht über- oder unterordnen – ein durchschnittliches Verhalten zeigen – sondern als eigene Persönlichkeit auftreten. Eine Demonstration von ernsthaftem Interesse an den Gegebenheiten der Zielgruppe und Engagement tragen dazu bei (LAATZ, 1993, S. 179). Diese Regeln unterstützen, dass der Beobachter nicht als „Spion“ verstanden wird, sondern als objektiver Sammler von Informationen über die Zielgruppe.

Befragung

Die Befragung ist in der Sozialforschung die am häufigsten verwendete Form der Datenerhebung (DIEKMANN, 1995 S. 371). Es wird direkt mit einer befragten Person, aus der zuvor festgelegten Zielgruppe, kommuniziert, um Informationen zu gewinnen. Dies geschieht mündlich (persönlich, telefonisch), schriftlich oder computergestützt. Die Wahl des Mediums ist verbunden mit der Höhe der Kosten die entstehen. Dabei ist die mündliche Befragungen vor Ort häufig die kostenintensivste Befragungsform (HENZE 1994, S. 23).

Die Befragung ist kein standardisiertes, festgelegtes Verfahren, um Informationen zu gewinnen. Vielmehr kann es im Hinblick auf das Untersuchungsziel sehr gut variiert werden. Welche Punkte bei der Informationsgewinnung beachtet werden müssen, zeigt die Abbildung 7.

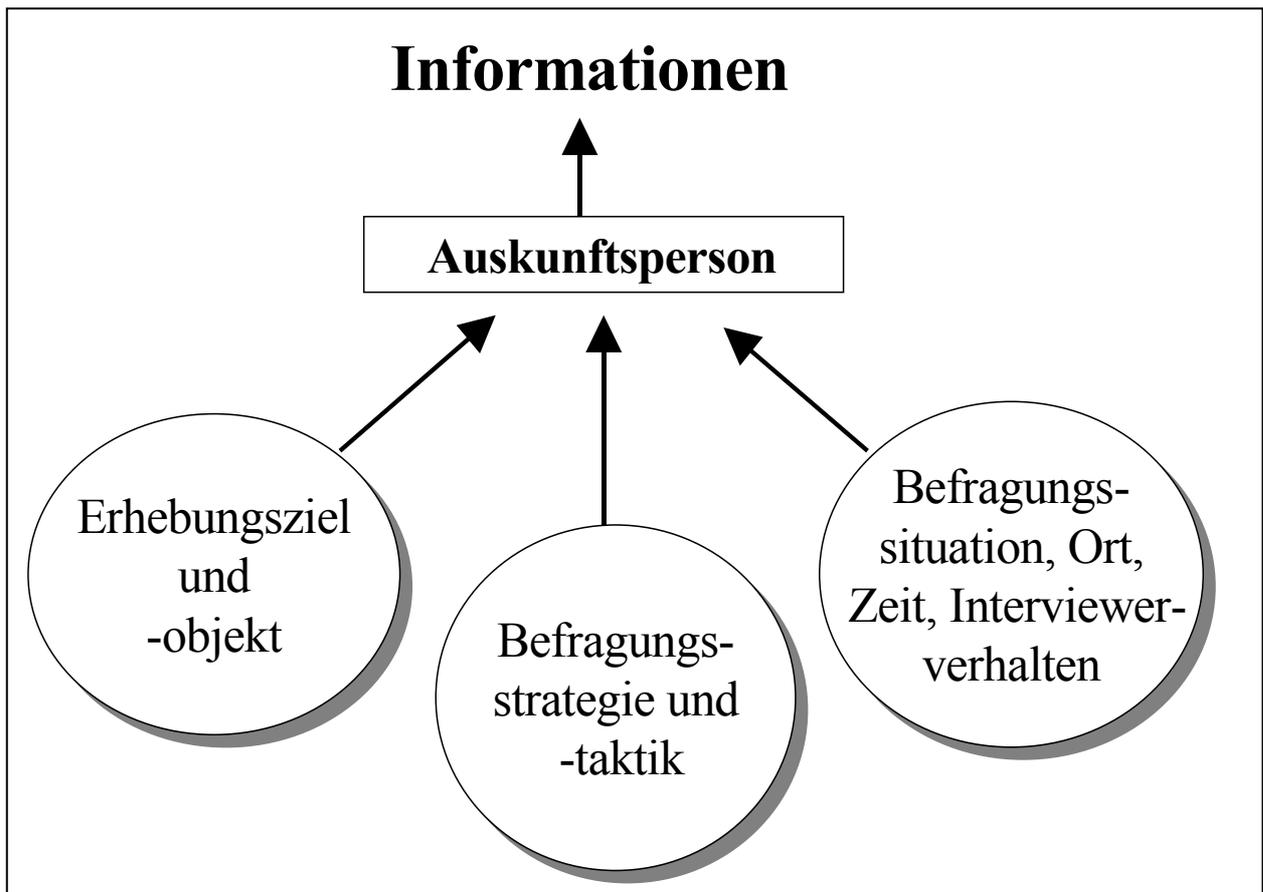


Abb. 7: Einflüsse auf Auskunftspersonen (Quelle: Strecker /Reichert /Pottbaum 1996, S. 451)

Die drei Bereiche, die in einer Befragung die Auskunftsperson beeinflussen können, werden im folgenden ausführlich beschrieben.

1. Erhebungsziel und -objekt

Das Erhebungsziel kann eine Ein-Thema-Befragung (Spezialbefragung) oder eine Mehr-Themen-Befragung (Omnibusbefragung) sein. Spezialbefragungen stellen einen sehr hohen Aufwand dar im Vergleich zu Omnibusbefragungen, in denen mehrere Themen gleichzeitig erarbeitet werden können.

Die zu untersuchenden Gegenstände (Erhebungsobjekte) können objektive und subjektive Sachverhalte umfassen. Der Befragte kann einmal aufgefordert werden, Auskünfte über ihm bekannte Tatsachen zu geben (z.B. Beruf, Alter, Größe, Aussage von Werbeplakaten). Es können aber auch Meinungen zu Themen erfragt werden, zu denen der Befragte einer Äußerung fähig erscheint (z. B. Einstellung zu bestimmten Personen oder Sachverhalten) (SCHÄFER / KNOBLICH 1978, S. 248).

2. Befragungsstrategie und –taktik

Eine zweckmäßige Befragungsstrategie und –taktik trägt dazu bei, dass die Auskunftspersonen auf die gestellten Fragen möglichst unverzerrte Antworten geben.

Instrumente für den befragungsstrategischen Bereich sind die Wahl der Kommunikationsmittel (schriftlich oder mündlich) und die Erhebungsmethode (standardisiert oder nicht standardisiert).

Als befragungstaktische Instrumente werden folgende angesehen:

- direkte oder indirekte Fragestellung,
- offene oder geschlossene Fragestellung und
- spezielle Formen der Frageformulierung.

3. Befragungssituation

Nicht oder nur schwer zu kontrollieren ist in einer Befragung das Interviewerverhalten. Durch Sprache, Körperhaltung, Stimme oder Kleidung kann er auf den Befragten einwirken. Aber auch die Einstellung des Interviewers zum Thema kann die Auskünfte des Befragten beeinflussen. Durch eine Standardisierung der Befragungen kann dem entgegengewirkt werden. Aber auch von Seiten des Befragten wirken Einstellungen wie Selbstbildnis, Weltanschauung und Vorurteile, sowie der momentane Gemütszustand auf die Befragung ein.

Es gibt auch situationsbedingte Einflüsse die kontrolliert werden können. Wo befrage ich die Person: im Betrieb, zu Hause oder auf der Straße und zu welcher Uhrzeit. Eine zweckmäßige Wahl von Befragungsort und -zeit trägt dazu bei, Fehler in der Befragung zu minimieren (STRECKER / REICHERT / POTTEBAUM 1996, S. 450-458).

Es können hier nicht alle Probleme bei der Durchführung und Planung von Befragungen besprochen werden. Andere, wie die Erstellung von Fragebögen oder die Verwendung von befragungstechnischen Hilfsmitteln, wurden nicht beschrieben. Dieses Kapitel trägt dazu bei, die Art der möglichen Probleme bei Befragungen aufzuzeigen, und zu einer kritischen Beurteilung von Befragungsergebnissen zu gelangen. Nur so kann eine Situationsanalyse Ergebnisse liefern, die aussagekräftig sind.

Alleine das Zusammentragen und interpretieren von regionalen Informationen bringt noch keine Gruppe zusammen. Eine Veranstaltung, in der ausgesuchte Ergebnisse der Situationsanalyse der Zielgruppe präsentiert werden, kann der Start zu einem Arbeitskreis sein. Wie eine solche Veranstaltung gestaltet werden kann, beschreibt das folgende Kapitel.

3.1.2 Gründungsveranstaltung

Gründungsveranstaltungen haben ein Ziel - die Zusammenführung einer Gruppe. Um dies zu erreichen, werden zu der Veranstaltung Personen eingeladen, die aus der Zielgruppe und ihrem Umfeld stammen, um

- Informationen weiterzugeben,
- eine Gruppe (Arbeitskreis) zu gründen und
- Kontakte zu knüpfen.

Nach GROOTHOFF kann die Planung einer solchen Veranstaltung sich in folgende Unterpunkte gliedern.

In der **Konzeption** der Veranstaltung werden die Themen und die Zielgruppe, auf die die Veranstaltung ausgelegt wird, festgelegt. Zusätzlich wird ausgearbeitet, wer als Gastgeber für die Veranstaltung fungiert und wie sie gestaltet werden soll. Hierbei sind die drei Faktoren Räumlichkeiten, Ort und Termin eingehender zu planen. Die Tabelle 2 zeigt, welche Kriterien dabei zu beachten sind:

Tab. 2: Kriterien für die Faktoren Räumlichkeit, Ort und Termin
(Quelle: GROOTHOFF 1989, S. 76/77)

Räumlichkeit	Ort	Termin
<ul style="list-style-type: none"> • Parkplatzsituation • Eignung der Räume • Terminliche Verfügbarkeit der Räume • Technische Ausstattung • Leistungsfähige Gastronomie • Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Entfernung vom Wohnort der Teilnehmer • Verkehrsverbindungen • Vorhandene Veranstaltungsgebäude und Räumlichkeiten • Einbeziehen der Behörden 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulferien • Termine von Großereignissen (Fußballmeisterschaft) • Terminkollision bei Behördlichen Vertretern • Andere wichtige Veranstaltungen der Zielgruppe • Jahreszeitliches Arbeitsaufkommen der Zielgruppe

In der **Vorbereitung** werden die Ergebnisse der Konzeption umgesetzt. Räumlichkeiten gebucht, der Termin festgelegt. Dazu wird ein Ablauf- und Zeitplan der Veranstaltung erstellt und das Programm festgelegt. Im Anschluss daran wird die Zielgruppe und weitere Akteure - wie regionale Presse, Fachpresse und behördliche Vertreter der Zielgruppe - eingeladen. Benötigte Unterlagen werden erstellt und der Vortrag ausgearbeitet.

Bei der **Durchführung** der Veranstaltung kommt es zur wirklichen Begegnung der Kontaktpartner. Die vorherigen Arbeitspunkte konnten von dem Planungsteam in Eigenarbeit durchgeführt werden. Hier treffen die Akteure aufeinander und es ist wichtig, Raum zu schaffen um Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Ein zu enger Zeitplan, hindert die Akteure der Veranstaltung daran sich zu entwickeln. Die Durchführung ist gegliedert in:

1. Aktivitäten vor dem Eintreffen der Hauptakteure und Gäste (Sitzordnung herstellen, Technik aufbauen, erste Gespräche im kleinen Kreis etc.)
2. Der Ablauf der Veranstaltung
3. Abschluss (Verabschiedung der Gäste)

Die **Nachbereitung** der Veranstaltung, hat zwei Aufgaben zu erfüllen. Sie wird erstens selbstkritisch überprüft, um dann festzulegen, ob das gesteckte Ziel erreicht wurde. Zusätzlich können Schlussfolgerungen gezogen werden, um für künftige Veranstaltungen besser vorbereitet zu sein. Zweitens kann die inhaltliche Auswertung der Veranstaltung Grundlagen schaffen, um neue Aktionen zu starten (GROOTHOFF 1989, S. 72).

Ein Ziel einer solchen Veranstaltung kann die Gründung eines Arbeitskreises sein. Nach der Gründung besteht ein loser Haufen von einzelnen Personen, die sich noch kein Bild davon machen können, was auf sie zukommt. Die Gründungsphase ist hiermit beendet, jetzt geht der neu gegründete Arbeitskreis in die Moderationsphase über.

3.2 Moderationsphase

Nachdem sich in der Gründungsveranstaltung Einzelpersonen bereiterklärt haben, an einem Arbeitskreis (Gruppe) teilzunehmen, kann die Gründungsphase abgeschlossen werden. Die Arbeit mit dem Arbeitskreis geht über in die Moderationsphase. Damit eine Gruppe entstehen kann, die arbeitsfähig und selbständig wird, sollte eine Moderation durchgeführt werden. Die zeitliche Eingrenzung der Moderationsphase ist nicht möglich. Sie kann nur über einige Sitzungen gehen oder bis zu einem Jahr dauern. Manche Moderationsphasen bleiben so lange bestehen, wie der Arbeitskreis existiert. Abhängig ist dies unter anderem von der Finanzierung der Moderation und den Wünschen der Zielgruppe. In diesem Kapitel ist es daher auch nicht möglich aufzuzeigen, welche einzelnen Stationen nacheinander erarbeitet werden müssen. Hier soll vielmehr detaillierter dargestellt werden, wie ein Arbeitskreistreffen vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet wird. Ein weiteres Augenmerk wird darauf gerichtet, wie sich die Moderatorin und Gruppenleiterin hin zu einem Teilnehmer wandelt und der Arbeitskreis selbständig ohne permanente Moderation von außen arbeiten kann.

3.2.1 Vorbereitung einer Arbeitskreissitzung

Die Moderatorin ist neutral und vertritt nicht ihre eigene Meinung zu den Inhalten der Moderation. Sie leitet die Gruppe jedoch vornehmlich durch Fragen. Fragen kann sie aber nur formulieren, wenn ihr das Thema nicht vollkommen unbekannt ist. Es ist von Vorteil, etwas über das zu bearbeitende Thema zu wissen. Sie soll keine Expertin für das Thema sein, sollte sich aber in die Sache hineindenken können. Daher kann es durchaus notwendig sein, dass sich die Moderatorin auch inhaltlich zu den bevorstehenden Themen vorbereitet (SEIFERT 2001, S. 86). Da zum Abschluss der Sitzungen noch mal vorgestellt wird worum es – hauptsächlich – in der folgenden Sitzung gehen wird, kann die Moderatorin sich auf Themen, die ihr eher unbekannt sind, vorbereiten.

Um die Themen mit der Gruppe inhaltlich zu bearbeitenden, können verschiedene Arbeitsmethoden eingesetzt werden. Im Arbeitskreis wird vor allem

- Die Kleingruppenarbeit,
- die Plenumarbeit und
- die Einzelarbeit eingesetzt.

Alle hierfür notwendigen Materialien und Informationen müssen vor der Sitzung zusammengestellt werden. Die Moderatorin muss sich vor dem Treffen eine Struktur zurechtlegen, mit der sie arbeiten will. Sie darf aber an ihrer Struktur nicht starr festhalten, denn die Teilnehmer müssen einen Spielraum haben, in dem sie ihre Themen umsetzen können, auch nach ihren eigenen Wünschen und nicht nur nach der Struktur der Moderation.

Ein weiterer wichtiger Punkt für die Vorbereitung der Arbeitskreistreffen ist die gesamte Organisation. Hierunter fallen die Bereiche

- Räumlichkeiten,
- Technik und Materialien sowie die
- Einladung der Teilnehmer.

Eine gute Vorbereitung trägt zum Erfolg und zur Zufriedenheit der Teilnehmer bei. Denn ihnen sind Ergebnisse wichtig, die sie auch nachvollziehen können.

3.2.2 Ablauf einer Arbeitskreissitzung

Eine einfache, übersichtliche Struktur des Ablaufs der einzelnen Treffen unterstützt die Moderatorin, aber auch die Teilnehmer. Nach einigen Treffen ist die Struktur allen Teilnehmern bekannt und jeder weiß, wann er sich wo einbringen kann; wenn z.B. ein neues Thema auf die Liste soll. Der Ablauf eines Arbeitskreistreffens kann als Moderationszyklus bezeichnet werden, der nach SEIFERT sechs Schritte beinhaltet.

Schritt 1: Einstieg

Der erste Schritt eröffnet die Sitzung und dient dazu, ein positives Arbeitsklima zu schaffen. Hier wird den Teilnehmern auch eine Orientierung für die gemeinsame Arbeit gegeben. Punkte wie der Zeitplan des Treffens, welche Erwartungen die Teilnehmer haben und die Protokollfrage können hier geklärt werden.

Schritt 2: Themen sammeln

Hier beginnt der Arbeitskreis mit der inhaltlichen Arbeit. Es geht konkret darum, Themen festzulegen und zu formulieren, die bearbeitet werden können. Auch Themen die ganz neu sind und den Teilnehmern am Herzen liegen werden vorgetragen und gesammelt.

Schritt 3: Thema für das Treffen auswählen

Die zuvor gesammelten Themen werden in die Reihenfolge gebracht, in der sie bearbeitet werden sollen. Auch welches Thema im Anschluss an diesen Schritt bearbeitet werden soll, wird festgelegt. Dies geschieht durch eine Punktabfrage bei den Teilnehmern. Mit Klebepunkten geben sie ihr Votum für bestimmte Themen ab und bestimmen so die Reihenfolge. Aus diesem Schritt geht die Gruppe mit einem klar formulierten Thema heraus.

Schritt 4: Thema bearbeiten

Dieser Arbeitsschritt sorgt für die Bearbeitung des ausgewählten Themas. Ziel ist eine Informationssammlung und ein Austausch. Die Probleme werden analysiert und Lösungsmöglichkeiten entwickelt. Die zu fällenden Entscheidungen werden hier vorbereitet und durchgeführt. Es sollte eine Methodik eingesetzt werden, die eine möglichst effiziente Themenbearbeitung gewährleistet.

Schritt 5: Maßnahmen planen

Die Themenergebnisse wurden zusammengetragen. Nun muss ein Maßnahmenkatalog dafür erarbeitet werden. Eine für alle sichtbare Liste – Maßnahmenplan – schafft eine Struktur für das weitere Vorgehen. In der Liste sollten die einzelnen Aktivitäten aufgeführt werden, die dazugehörigen Verantwortlichen und der Termin der Durchführung festgehalten sein. Gegebenenfalls können auch Kontrollen festgelegt werden.

Schritt 6: Abschluss

Die inhaltliche Arbeit der Gruppe ist abgeschlossen. Dieser Schritt bietet an, den Gruppenprozess zu reflektieren. Es ist wichtig zu erfahren, ob die Erwartungen der Teilnehmer erfüllt wurden und sie das Arbeiten als effektiv erlebt haben. Auch die Zufriedenheit mit dem Ergebnis und wie wohl sich der Einzelne in der Gruppe gefühlt hat können hier erarbeitet werden. Diese Reflexion kann auch zu einem früheren Zeitpunkt in der Moderation durchgeführt werden. Immer dann wenn die Teilnehmer Unzufriedenheit äußern, die inhaltliche Arbeit ins Stocken gerät oder nach einer längeren Pause zwischen den Treffen. Die Veranstaltung wird mit einem Dank an die Teilnehmer durch die Moderatorin beendet (SEIFERT 2001, S. 92-96).

Es zeigt sich, dass die Moderatorin in der Arbeitsphase, neben ihrer Sachaufgabe, also dem „Abarbeiten“ der oben (S. 41-42) beschriebenen sechs Schritte des Moderationszyklus, auch (gruppen-) psychologische Aufgaben erfüllen muss. Diese liegen in den folgenden Bereichen

- Kommunikations- und Interaktionshilfen geben und
- schwierige Situationen meistern.

Sie übernimmt teilweise die Funktionen einer Gruppenleiterin.

3.2.3 Nachbereitung einer Arbeitskreissitzung

Nach der Gruppenarbeit - möglichst zeitnah - sollte die Moderatorin den Verlauf der Gruppenarbeit reflektieren, wenn möglich mit einer Co - Moderatorin oder einem Co – Moderator. Ein Rückblick auf die Ergebnisse und die Arbeit mit dem Arbeitskreis wird durchgeführt, um auch für sich persönlich die Arbeit abzuschließen, und aus dem Erlebten eine „Lehre zu ziehen“ (SEIFERT 2001, S.156).

In den meisten Fällen ist aber keine zweite Person an der Moderation beteiligt und eine Reflektion des Arbeitsprozesse nur schwer möglich. Um die Arbeit mit der Gruppe trotzdem zu reflektieren, kann die Moderatorin ein Arbeitsblatt zur Hilfe nehmen. Dieses

wird zeitnah zur Veranstaltung ausgefüllt. Der Inhalt richtet sich nach der themenzentrierten Interaktion auf

- die Moderation (Ich),
- die Teilnehmer (Wir)
- das Sachanliegen (Es) und
- die äußeren Umstände der Arbeitskreissitzung (Globe).

Als Grundlage dient ein Arbeitsblatt vom GIESSENER FORUM FÜR BEWEGUNG, BILDUNG UND BERATUNG, welches im Rahmen der individuellen Lehrbegleitung und Beratung im Jahr 2000 zum Einsatz kam. Die Tabelle 3 zeigt die einzelnen Punkte, die bearbeitet werden können und welche Fragen von der Moderatorin beantwortet werden.

Tab.3: Arbeitsblatt für die Reflektion eines Arbeitskreistreffens (Quelle: LÖHMER 2000)

Datum:

Uhrzeit:

Ort:

Genauere Themenvorgabe für die Arbeitsgruppensitzung:

Werden nur geplante Themen umgesetzt, oder kommen auch neue Themen aus dem Arbeitskreis.

Vorgeschlagene Struktur/ vorgeschlagene Arbeitsanleitung:

Kann der Arbeitskreis mit den vorgegebenen Strukturen aktiv arbeiten und unterstützen sie die Teilnehmer in den Arbeitsphasen. Welche Strukturen werden häufig eingesetzt welche weniger und warum.

Schwerpunkt im Balance-Dreieck (Ich, Wir, Es, Globe):

Ist das TZI-Dreieck ausgeglichen oder wird in den Sitzungen des Arbeitskreises eine Seite besonders betont und eine andere vielleicht vernachlässigt.

Beobachtungen im Bezug auf die Teilnehmer:

In der Arbeit mit Arbeitskreisen findet nicht nur eine Moderation statt. Vielmehr wird der Arbeitskreis langfristig betreut. Die Moderatorin sollte deshalb die Entwicklung der Gruppe überdenken, um - wenn nötig - entsprechende Schritte einzuleiten, die die Gruppe in ihrer Arbeit unterstützen.

Hypothesen über Ursachen:

Welche Gründe kann es für das Verhalten der Teilnehmer geben und wie können sie, wenn sie negativ sind, für den Arbeitskreis ins positive umgewandelt werden.

Äußere Umstände, Einflüsse und deren Auswirkung:

Mit diesem Punkt kann bestimmt werden, ob äußere Einflüsse auf das Treffen des Arbeitskreises eingewirkt haben. Wenn diese Einflüsse negative Tendenzen aufweisen, wie z.B. ein zu lauter Geräuschpegel aus anderen Räumen, sollten sie von Seiten der Moderation - wenn möglich - minimiert werden.

Subjektives Befinden der Moderatorin nach dem Arbeitskreistreffen:

Wie fühle ich mich bei der Moderation und warum fühle ich mich so. Das eigene Befinden steht hier im Mittelpunkt und sollte auch beachtet werden. So ist es möglich, sachlich zu analysieren: warum fühle ich mich nicht wohl. Liegt es am Thema oder an den Teilnehmern, ist die private Situation dafür verantwortlich und was kann dagegen unternommen werden. Aber auch wie kann ich es beibehalten, das ich mich bei der Moderationsaufgabe wohl fühle und entspannt bin.

Vorläufige Überlegungen für das nächste inhaltliche und strukturelle Angebot:

Ideen, die während der Arbeit im Arbeitskreis entstanden sind, werden hier aufgeführt und schriftlich fixiert, damit sie für die nächsten Sitzungen nicht verloren gehen.

Sonstiges:

Sonstiges dient als Abschluss, damit die Moderatorin alle anderen Gedanken, die nicht in die vorher aufgeführten Kategorien passen, zusammenfassen kann.

Das Arbeitsblatt ist mehr eine qualitative, denn eine quantitative Auswertung. Die Moderatorin kann z. B. erkennen

- welche Themen sie umgeht,
- welche äußeren Einflüsse auf die Gruppe einwirken und was diese bewirken oder auch
- welche Strukturen im Arbeitskreistreffen unterstützend wirken.

Das Arbeitsblatt oder eine Reflektion mit einer Co-Moderatorin sind ein Teil der Nachbereitung eines Arbeitskreistreffens. Es ergeben sich aber auch noch andere Arbeitsschritte, die zu erledigen sind.

Aufgaben, die sich aus der Gruppenarbeit ergeben, müssen geplant oder gleich umgesetzt werden. Hier geht es nicht um Aufgaben, die sich aus der inhaltlichen Arbeit ergeben haben. Die Moderatorin kann sich aber z.B. dazu bereiterklärt haben, das Protokoll zu erstellen oder Informationen - für einen bestimmten Bereich – zusammenzutragen. Die Protokollführung sollte bei der Arbeit mit Arbeitskreisen möglichst schnell in die Gruppe hineingegeben werden, um die Eigenverantwortlichkeit zu stärken, und die Teilnehmer auch zu bestimmten Aufgaben zu verpflichten (SEIFERT 2001, S.156).

Die Nachbereitung sollte schriftlich fixiert werden, um die Entwicklung des Arbeitskreises, seiner Arbeit und die Arbeit der Moderation zu dokumentieren. Dies dient ebenfalls einer späteren Evaluierung des Projektes.

3.3 Evaluierungsphase

Die Gründungs- und Moderationsphase lassen sich gut voneinander trennen, sie laufen zeitlich betrachtet nacheinander ab. Die in Kapitel 3.2 vorgestellte Moderationsphase und die hier vorgestellte Evaluationsphase lassen sich zeitlich nicht voneinander trennen, sie laufen teilweise parallel ab. Denn eine gute Nachbereitung der einzelnen Arbeitskreissitzungen gehört sowohl zur Moderationsphase als auch zur Evaluierungsphase.

Aber was bedeutet überhaupt Evaluierung und wozu wird sie durchgeführt? Menschliches Handeln ist in den meisten Fällen zielorientiert und geplant. Ein ganz bestimmtes Ergebnis soll erreicht werden. Um dies zu ermöglichen, stehen ganz unterschiedliche Aktionen zur Verfügung aus denen die gewählt wird, die subjektiv am günstigsten erscheint. Ein Erfolg stellt sich ein, der verglichen wird mit dem entstandenen Aufwand und eventuell unbeabsichtigten Nebenwirkungen. Diese Rückmeldung wird wiederum subjektiv bewertet und führt gegebenenfalls zu einer Optimierung des Verhaltens. Eine Rückkopplung kann permanent während der Aktion stattfinden oder erst nach ihrer Beendigung durchgeführt werden. Die Bewertung kann dazu dienen, dass in später auftretenden ähnlichen Situationen ein günstigeres Verhalten an den Tag gelegt wird. Der Mensch beginnt zu handeln, und reagiert nicht nur auf die Situation.

Hat das schon etwas mit Evaluation zu tun? Bei einem Blick in die Literatur finden sich vielfach Definitionen für das Wort Evaluation. Einige werden hier zitiert:

1. WOTTAWA und THIERAU bezeichnen Evaluation als: *“Prozess der Beurteilung des Wertes eines Produktes, Prozesses oder eines Programms, was nicht notwendigerweise systematische Verfahren oder datengestützte Beweise zur Untermauerung einer Beurteilung erfordern“* (WOTTAWA / THIERAU 1990, S. 9).
2. BEYWEL und WIDMER fassen sich in ihrer Definition kürzer: *„Evaluation: Die systematische Untersuchung der Verwendbarkeit oder Güte eines Gegenstandes“* (BEYWEL / WIDMER 1999, S. 25).
3. WEISS schreibt: *„Was alle Verwendungen des Wortes gemeinsam haben, ist die Eigenschaft, Werturteile abzugeben. Irgend jemand prüft und wägt ein Phänomen*

(eine Person, ein Ding, einen Gedanken) gegen irgendein explizites oder implizites Maß ab“ (WEISS 1974, S. 19).

Um die Vielzahl von Definitionen zusammenzufassen haben WOTTAWA und THIERAU drei Kennzeichen erarbeitet, die eine wissenschaftliche Evaluation aufweisen:

- Eine Übereinstimmung, die hier schon durch die Wortwurzel von „Evaluation“ vorgezeigt ist besagt, dass solche Tätigkeiten etwas mit „Bewerten“ zu tun haben. Evaluation kann als Planungs- und Entscheidungshilfe dienen, und hat somit etwas mit der Bewertung von Handlungsalternativen zu tun.
- Evaluationen sind ziel- und zweckorientiert, das primäre Ziel ist, praktische Maßnahmen zu überprüfen, zu verbessern, oder über sie zu entscheiden.
- Es besteht ebenfalls ein Konsens darüber, dass Evaluationsmaßnahmen dem aktuellen Stand wissenschaftlicher Technik und Forschungsmethoden angepasst sein sollten (WOTTAWA / THIERAU 1990, S. 9).

Nachdem die Evaluation definiert und ihre Ziele dargestellt wurden, kann aufgezeigt werden welche Möglichkeiten zur Verfügung stehen, um Evaluation zu untergliedern, oder in Kategorien einzuteilen.

Die wohl verbreitetste Einteilung ist die

- formative (gestaltende) und die
- summative (umfassende).

Evaluation, die hier näher erläutert werden. Der zeitliche Aspekt spielt hier die entscheidende Rolle.

Dem lateinischen Wortstamm folgend geht es bei der **formativen** Evaluation um eine gestaltende oder die Gestaltung betreffende Evaluation. Sie stellt vor allem Informationen für noch in der Vorbereitungs- oder Implementierungsphase befindliche oder laufende Programme bereit, die verbessert werden sollen. Häufig wird sie eingesetzt bei neuen Weiterbildungsangeboten oder der Entwicklung von Curriculums. Wenn Daten erhoben werden, kann hier auch die Methode des Interviews eingesetzt werden. Die so gewonnenen Daten sind als „weiche“ Daten zu beschreiben und sollten nur bei formativen Fragestellungen und allgemeinem Konsens eingesetzt werden (THIERAU 1991, S. 9).

Die **summative** Evaluation dagegen bestimmt die Qualität und den Einfluss bereits stattgefundenener Programme und bewertet sie abschließend. Sie ist dann sinnvoll, wenn mehrere sich unterscheidende Handlungsformen miteinander verglichen und oder bewertet werden sollen. Kosten-Wirkungsanalysen können bei dieser Form der Evaluierung vorgenommen werden.

Es ist auch möglich, sowohl formative als auch summative Evaluation gleichzeitig in einem Projekt durchzuführen. Dies ist aber nur dann sinnvoll, wenn das Projekt von der Planung- bis zur Transferphase begleitet werden kann (WOTTAWA / THIERAU 1990, S. 55).

Die Bezeichnung der Evaluation richtet sich ebenfalls nach dem zeitlichen Aspekt. Vorhandene Möglichkeiten orientieren sich daran, wann die Evaluation mit Blick auf die Maßnahme durchgeführt wird:

- Vor der Maßnahme: Antizipatorische, Prognostische oder Prospektive Evaluation
- Während der Maßnahme: Prozess oder Dynamische Evaluation (Lernziel-, Material- oder Prüfungsevaluation)
- Nach erfolgter Maßnahme: Ergebnis Evaluation (Output- / Produkt, Statistische oder Entwicklungsorientierte Evaluation) (WOTTAWA / THIERAU 1990, S. 28).

3.3.1 Methode der Evaluierung

Zu Beginn einer Evaluation ist es wichtig, dass Auftraggeber und Evaluator folgende Fragen bearbeiten:

- Evaluationsobjekt(e): Wer / was wird evaluiert?
- Evaluationsort(e): Wo wird evaluiert?
- Evaluationsmodell(e): Wie wird evaluiert?
- Evaluationsziel(e): Warum wird evaluiert?
- Evaluationsbereich(e): In welchem gesellschaftlichen Bereich wird evaluiert? (WOTTAWA / THIERAU 1990, S. 51)

Nur so ist es möglich, nicht an den Interessen des Auftraggebers vorbei zu arbeiten, und Methoden der Datenerhebung zu wählen, die auf das gewünschte Ziel hin gerichtet sind. Evaluation von Produkten, Personen, Maßnahmen oder Programmen dient nicht dem Selbstzweck. Welche Ziele hinter einer Evaluation stehen können, werden nachfolgend aufgelistet:

- Bewertung ohne detaillierte Zielsetzung
- Verantwortungsdelegation
- Durchsetzungshilfe
- Entscheidungshilfe
- Schaffung von Optimierungsgrundlagen
- Kontroll- und Disziplinierungsfunktion (THIERAU 1991, S. 10).

Die Ziele einer Maßnahme können je nach Auftraggeber unterschiedlich sein. Als Beispiele werden hier die Teilnehmer und Trainer von Weiterbildungsmaßnahmen genannt, ihre Ziele für die Durchführung einer Evaluation können folgende sein:

- Teilnehmer: Lernerfolgsnachweis, Lernmotivation, Karriereförderung, Individuelles Feedback

- Trainer: Lehrerfolgsnachweis, Bildungsbedarfshinweis, Feedback durch die Teilnehmer (THIERAU 1991, S. 24).

Nachdem die Ziele, die Evaluationsobjekte und der Ort bestimmt wurden, wird ein Evaluationsmodell erarbeitet. In ihm wird festgelegt, welche Methoden zum Einsatz kommen. Bei einer Evaluierung werden häufig die üblichen Methoden und Werkzeuge der empirischen Forschung genutzt. Sie werden aber in einem Kontext konkreten Handelns angewandt, der die Anwendung erschwert. Evaluatoren, die ihre Arbeit beginnen alleine mit der Kenntnis traditioneller Forschungsmethoden, geben sich oft angesichts der Komplexität einer realen Umgebung geschlagen (WEISS 1974, S.7).

Es ist aber nicht zwingend nötig, statistische Werkzeuge bei einer Evaluation einzusetzen, um datengestützte Beweise zu produzieren, die zur Untermauerung der Beurteilung dienen.

Der Evaluator muss, nachdem die Ziele, der Ort und die zu evaluierende Zielgruppe festgelegt wurden, den Ansatz wählen um die Vereinbarungen zu erfüllen. Nach THIERAU gibt es vier pädagogisch-psychologische Evaluationsansätze, die in der Abbildung 8 dargestellt werden.

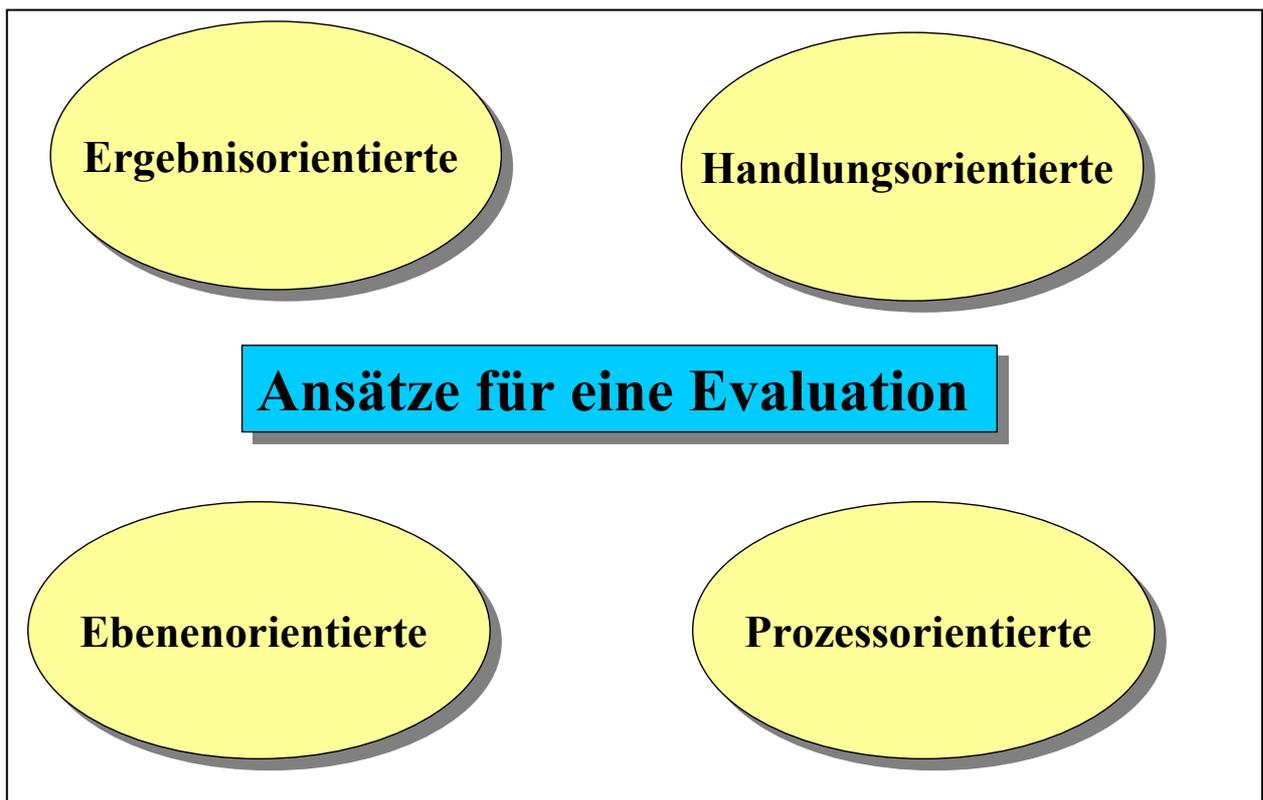


Abb.8: pädagogisch-psychologische Evaluationsansätze nach THIERAU S. 94 (Quelle: eigene Darstellung)

Ausführlich wird in dieser Arbeit auf ergebnis- und handlungsorientierte Ansätze eingegangen, da sie im Praxisteil eingesetzt wurden. Der handlungsorientierte Ansatz findet Einsatz bei der Arbeit der Moderatorin. Die Ergebnisse unterstützten den Ablauf und die Akzeptanz der Moderation. Um auch den Entwicklungsprozess der Teilnehmer

und der Moderatorin darstellen zu können wurde der ergebnisorientierte Ansatz der Evaluation gewählt. Er verdeutlicht den Lernerfolg durch die Maßnahme.

Ergebnisorientierte Ansätze haben im Weiterbildungsbereich das Ziel, eine ergebnisorientierte Erfolgsermittlung in der Output- oder Transferphase durchzuführen. Dabei geht der Evaluator auf den Lernerfolg am Ende einer Maßnahme oder den Anwendungserfolg am Arbeitsplatz ein. Der Lernprozess oder der Anwendungsprozess sind hierbei nicht von Interesse (THIERAU 1991, S. 64).

Handlungsorientierte Ansätze setzen sich das Ziel den Gesamtprozesses der Weiterbildung, sowie die Verbreitung des Wirkungsgrades der Maßnahme, bei starker Berücksichtigung der am Evaluationsprozess beteiligten Personen, zu betrachten. Die Wirkungen und Folgen der Evaluation werden gezielt dazu eingesetzt, um Akzeptanz, Ablauf, Inhalt und Ergebnis sowie Transfer der Bildungsmaßnahme zu verbessern. Evaluation kann dann zur Intervention werden, entweder als flankierende Maßnahme oder als Bestandteil der Weiterbildungsmaßnahme (THIERAU 1991, S. 94). Der Begriff „Intervention“ wird hierbei verwendet für absichtsvoll eingesetzte, geplante und begrenzte Eingriffe in eine Weiterbildungsmaßnahme und sie tragende soziale und organisatorische Systeme. Ihr Ziel ist es, dort systematisch Veränderungen hervorzurufen. Evaluation ist dann nicht mehr ausschließlich als ein parallel zur Weiterbildungsmaßnahme begleitendes Instrument zu betrachten. Vielmehr lösen sich die Grenzen zwischen Evaluation und Weiterbildungsmaßnahme auf, und die Evaluation kann schließlich selbst ein Bestandteil der Maßnahme werden (THIERAU 1991, S. 78). Daraus können sich auch Probleme entwickeln:

- Es kann zu einer Beeinflussung des Treatments bzw. der damit in Verbindung stehenden Personen kommen.
- Evaluation kann als Durchsetzungsstrategie genutzt werden und somit ihren entscheidungsorientierten Charakter verlieren.
- Die Funktion der Evaluation als Intervention stellt beträchtliche Anforderungen an die fachliche, persönliche, soziale und methodische Kompetenz des Evaluators (THIERAU 1991, S. 100).

Nachdem die Ziele und Ansätze der Vorgehensweise bei der Durchführung einer Evaluation beleuchtet wurden, geht das folgende Kapitel auf die zu erzielenden Ergebnisse ein.

3.3.3 Ergebnisse aus Evaluationen

Evaluierung stellt klare und spezifische Erfolgskriterien auf. Sie sammelt systematisch Daten aus einer repräsentativen Stichprobe der in Betracht kommenden Einheit. Hierzu nutzt sie das ganze Arsenal von Forschungsmethoden, um Informationen zu sammeln: Interviews, Fragebögen, Wissens- und Geschicklichkeitstests, Inventar zur Einstellungsmessung, Beobachtung, Inhaltsanalyse von Dokumenten und Aufzeichnungen, Untersuchungen physischer Gegebenheiten. Die Vorgehensweise für die Datensammlung hängt von der Art der Information ab, die man braucht, um die spezifischen Fragen, die

die Evaluierung aufwirft, zu beantworten. Die Befunde werden dann meistens quantitativ – z.B. 23% der Zuschauer - dargestellt und mit den zuvor aufgestellten Kriterien verglichen. Am Ende werden Schlussfolgerungen über die Effektivität, den Wert und den Erfolg des untersuchten Phänomens gezogen (WEISS 1974, S. 19 / 28).

Das könnte dazu verleiten, zu glauben, dass Evaluation nur mit klaren Fakten arbeitet und das Ergebnis den Auftraggebern immer glasklar erscheint. In der Realität der Arbeit mit und in Evaluationen müssen sich alle Beteiligten folgender Konsequenzen im Klaren sein:

1. Kein Evaluationsprojekt wird die „entgeltigen“ Folgen einer Maßnahme bewerten können. Es ist immer notwendig, Zwischenziele festzulegen und die Optimierung des Verhaltens an einem solchen - letztlich willkürlich gesetzten Zwischenstadium auszurichten.
2. Mit naturwissenschaftlichen Methoden allein, kann man das Bewertungsproblem nicht lösen. Der Evaluator vermag aufgrund seiner Theorie- und Methodenkompetenz in vielen Fällen bessere Aussagen über die Zusammenhangsstruktur innerhalb des „Netzwerkes“ der Kausalketten zu machen, und kann sie gegenüber dem Laien verständlicher darstellen. Die Bewertung an sich, unterliegt aber seiner subjektiven Wahrnehmung (WOTTAWA / THIERAU 1990, S. 15).

Aber was kann Evaluation leisten, oder verbraucht sie nur unnötig Zeit, verursacht Kosten und sammelt alle nur erdenklich Daten? Mittels der Evaluation ist es möglich, die Rationalität von Entscheidungsprozessen zu verbessern. Mit Hilfe objektiver Informationen über die Ergebnisse von Programmen, Projekten oder Maßnahmen können vernünftige alternative Wege gegangen werden, die sich an den festgelegten Zielen orientieren. Selbst geringe verbesserte Prognosequoten über die Güte einzelner Alternativen tragen dazu bei, dass bei bestehendem Entscheidungsdruck ein Fortschritt erzielt wird. Evaluation kann keine Ideallösungen bieten, vielmehr deckt sie die Möglichkeiten zwischen „worst case“ und „best case“ auf.

Die Verwendbarkeit von Ergebnissen aus einigen Evaluationsstudien kranken hinsichtlich der praktischen Verwendbarkeit besonders unter zwei strukturellen Gegebenheiten:

1. Es kann zu projektunabhängigen Veränderungen der Rahmenbedingungen bzw. Zielsetzungen kommen. Durch die Dauer von Projekten können sich die Rahmenbedingungen und damit die Zielsetzung des Auftraggebers verändern. Die erzielten Resultate sollen aber gerade für die neuen Umstände aussagekräftig sein.
2. Es kann zu nachträglichen ergebnisabhängigen Verschiebungen kommen. Die konkreten Ergebnisse des Projektes können die Problemsicht der Beteiligten bzw. Betroffenen stark verändern, so dass jetzt neue Aspekte wichtig werden – die man aber aufgrund einer ursprünglich anderen Zielsetzung nicht untersucht hat (WOTTAWA / THIERAU 1990, S. 78).

Nach dieser Einführung ist verständlich, warum innerhalb des Projektes „Gründung eines landwirtschaftlichen Arbeitskreises“ auch die Evaluation eine Rolle spielt. Es wurden drei Aspekte einer Evaluation unterzogen:

- Die Arbeit der Moderatorin durch eine Eigenbewertung nach jeder Arbeitskreissitzung (formativ).
- Die Anforderungen an die Moderatorin seitens der Teilnehmer in zwei Phasen der Projektarbeit – Mitte und Ende (formativ).
- Gruppendynamischen Effekte, die durch die Projektarbeit bei den Teilnehmern erzielt wurden (summativ).

Welche Ergebnisse in den einzelnen Phasen des Projekts zusammengetragen wurden, erläutern die folgenden Kapitel des Praxisteils.

4 Situationsanalyse der Direktvermarktung im Main-Taunus-Kreis

Die Situationsanalyse im Main-Taunus-Kreis wurde durchgeführt, um einen ersten Einblick in die Region zu erhalten, und den Kontakt zur Zielgruppe (Direktvermarkter) herzustellen. Es wurden Daten erhoben, um die Möglichkeiten der Direktvermarktung in der Region zu eruieren. Zusätzlich konnten Daten von Kunden und zukünftigen Kunden für die Direktvermarkter erhoben werden. Neben der Gewinnung von Daten trug die Situationsanalyse dazu bei, die Projektleiterin in der Region bekannt zu machen. In Gesprächen mit den Direktvermarktern und bei Hofbesichtigungen konnte die Projektleiterin eine erste Beziehung zur Zielgruppe aufbauen, und diese im Zuge der Situationsanalyse auch ausbauen. Den Direktvermarktern wurde die Zielsetzung des Projektes deutlicher. Sie konnten sich mit dem Ziel - Gründung eines Arbeitskreises - frühzeitig auseinandersetzen und eine Meinung dazu bilden.

Für die Situationsanalyse der Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis (MTK) sind insgesamt vier Befragungen durchgeführt worden.

Für die Stärken-Schwächen-Analyse wurde

- die Zielgruppe (Direktvermarkter), mit der der Arbeitskreis gegründet werden sollte, interviewt (Kapitel 4.1) und
- anschließend eine Vergleichsgruppe von Landwirten festgelegt, um zu überprüfen, ob und unter welchen Bedingungen Kooperationen zwischen Direktvermarktern und Landwirten entstehen können. Diese wurde ebenfalls interviewt (Kapitel 4.2).

Für die Einstellungsanalyse wurden Kunden und potentielle Kunden befragt:

- In den Hofläden von 15 Direktvermarktern wurden Fragebogen an Kunden verteilt (Kapitel 4.3) und
- die Bevölkerung im Main-Taunus-Kreis konnte mittels einer Telefonbefragung in die Einstellungsanalyse einbezogen werden (Kapitel 4.4).

Es werden nicht alle Daten im Kapitel 4 aufgeführt. Die Befragungen waren sehr umfangreich und bei der Bewertung des gesamten Projektes stellte sich heraus, dass einige Fragenkomplexe aus den Befragungen der Direktvermarkter und Landwirte herausgenommen werden konnten (siehe Kapitel 8.4). Sie sind im Anhang Ib - IVb zusammengefasst worden. Welche Ergebnisse für das Projekt ausschlaggebend waren, erläutern die folgenden Kapitel.

4.1 Befragung von Direktvermarktern (Stärken-Schwächen-Analyse)

Die Befragung der Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis wurde Ende Januar bis Anfang März 1999 durchgeführt. Als Adressengrundlage diente eine vom Amt für Regionalentwicklung, Landschaftspflege und Landwirtschaft in Unsingen zusammengestellte Liste aller bekannten Direktvermarkter des Main-Taunus-Kreises.

Insgesamt umfasste die Liste 60 landwirtschaftliche Betriebe, die mit ihrer Direktvermarktung beim Amt gemeldet waren. Da dies nur eine sehr geringe Grundgesamtheit darstellt, wurde eine Totalerhebung angestrebt. Das bedeutete, möglichst alle direktvermarktenden Betriebe im Main-Taunus-Kreis sollten mit der Befragung erfasst werden.

42 der 60 bekannten Betriebe haben an der Befragung teilgenommen. Die 18 Betriebe, die nicht teilgenommen haben, waren entweder

- nicht zu erreichen oder
- hatten den Betrieb aus Altersgründen aufgegeben.
- Nur zwei haben angegeben, dass sie an der Befragung nicht teilnehmen möchten.

Jeder Interviewer beeinflusst die Befragung durch

- sein Auftreten und Gebaren.
- seine Art der Formulierung und den Vortrag der Fragen.
- seine Einstellung zum Thema.
- seine Erwartungen in Bezug auf die Einstellung des Befragten.
 - Zusätzlich gibt es Unterschiede bei der Aufzeichnung der Antworten (REINECKE 1991 S.28).

Die Befragungen bei den Direktvermarktern und Landwirten im Main-Taunus-Kreis wurde nur durch einen Interviewer durchgeführt – die Projektleiterin. Die Datenerhebung konnte so von ihr stark beeinflusst werden. In der Arbeit wurde dieser Fehler in der Erhebung berücksichtigt und in Kauf genommen, da nur so das zweite Ziel, neben der Datenerhebung, der Beziehungsaufbau zur Zielgruppe stattfinden konnte.

Ein **Fragebogen** ist gut dazu geeignet, quantitative Daten zu erheben. Werden die Fragebögen verschickt und dann eingesammelt kommt es vor, dass die eigentliche Zielperson den Fragebogen nicht ausfüllt, sondern z.B. ein anderes Familienmitglied (ATTESLANDER 1993, S. 163). Um diese Fehlerquelle auszuschließen, sind die Fragebogen (siehe Anhang Ia) von einer Interviewerin mit dem Befragten zusammen ausgefüllt worden.

Inhaltlich umfasste der Fragebogen folgende Themenspektren:

- Lage des Betriebes
- Soziodemographische Daten
- Produkte und Verkauf
- Betriebsdaten
- Kundeneinschätzung

Das **Leitfadeninterview** diente mehr als Unterstützung und Ausbau des Erstkontaktes als der Datenerhebung. Der Vertrauensaufbau wurde durch das entstehende Gespräch unterstützt, und es war leichter möglich eine Hofbesichtigung zu initiieren. Für die Weiterführung des Projektes, hin zur Gründung eines Arbeitskreises, war dies von Bedeutung. Die einzelnen Gespräche zwischen der Interviewerin und dem Befragten wurde mit einem Tonband aufgenommen und dauerten zwischen 5 und 20 Minuten. Folgende Bereiche wurden im Leitfadeninterview angesprochen:

- Geschichte der Direktvermarktung im Betriebes
- Entwicklung der Direktvermarktung
- Zukunftsperspektiven des Betriebes
- Probleme, die im Betrieb auftreten
- Erwartungen an das Projekt

Jedes Interview dauerte im Durchschnitt eine Stunde und wurde mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens und eines Leitfadeninterviews durchgeführt - beides ist im Anhang Ib einzusehen. Termine für die Interviews wurden mit den jeweiligen Betriebsleitern zuvor telefonisch festgelegt.

Die Tonbänder der Leitfadeninterviews wurden nicht transkribiert, vielmehr wurde für jeden Betrieb eine Tabelle erstellt, in der die Ergebnisse aus den Tonbandauswertungen zusammengefasst wurden. Es gibt kein eigenes Kapitel, welches die Ergebnisse des Leitfadeninterviews beschreibt. Die Leitfadeninterviews dienten nicht alleinig der Datenerhebung, sondern unterstützen den Beziehungsaufbau zwischen Projektleiterin und Direktvermarktern. Die erhobenen Ergebnisse wurden dazu eingesetzt, die quantitativen Daten zu vertiefen.

4.1.1 Betriebsdaten

Bei den 42 befragten Betrieben liegt die bewirtschaftete Fläche zwischen einem und mehr als 50 Hektar. 88% der Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis bewirtschaften ihren Betrieb im Vollerwerb und nur 12% im Nebenerwerb. Die durchschnittliche Entfernung der Flächen eines Betriebes vom Hof liegen zwischen 0 (arondiert) und mehr als 4 Kilometer.

Die Bewirtschaftungsform der Flächen weist folgende Verteilung auf:

- 57% werden integriert,
- 26% konventionell und
- 12% biologisch bewirtschaftet.

Auf etwa 270 ha Fläche werden Kulturpflanzen angebaut, die für eine Direktvermarktung geeignet sind, diese können wie folgt beschrieben werden:

Die Produkte Zuckermais, Kohlarten, Möhren, Salat und Spargel werden zu 100% über die Direktvermarktung an den Kunden gebracht. Die aufgezählten Kulturen werden nur in relativ geringen Mengen 0,3 - 9 ha, von wenigen Betrieben angebaut. Ebenfalls in geringeren Mengen werden Blumen (4,6 ha) und Beerenobst (11 ha) angebaut. Die Vermarktung von Blumen geht zu 65% über die Direktvermarktung. Vom Beerenobst werden 60% von den Betrieben selbst vermarktet. Die Anzahl der Betriebe, die Beerenobst anbauen, ist mit 17 recht hoch. Das bedeutet, viele Betriebe bauen Beerenobst nur in kleinen Mengen an. Kartoffeln und Erdbeeren werden etwa zu gleichen Prozentsätzen direkt vermarktet (73%, 75%). Die Hektarzahl liegt bei den Kartoffeln mit 41 ha etwa doppelt so hoch, wie bei den Erdbeeren (22 ha). Anderes Gemüse und Obst

werden zu 49% direkt vermarktet. Obst wird von 28 der Betriebe auf insgesamt 156 ha Land angebaut. Gemüse nur auf 17 ha.

59% der Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis halten Nutztiere in ihrem Betrieb, die aber nicht alle über die Direktvermarktung abgesetzt werden.

Geflügel wie Puten, Hähnchen, Gänse und Enten werden nur in geringen Stückzahlen gehalten, aber zu sehr hohen Prozentzahlen 88 - 100% direkt vermarktet. Nahezu alle gelegten Eier werden über die Direktvermarktung an den Kunden gebracht. Es gibt außerdem drei Ferkelproduzenten und Vermarkter. Sie setzen 31% ihrer Ferkel (735) über die Direktvermarktung ab. Neun Betriebe halten Mastrinder und vermarkten diese zu 57% über ihre Hofläden. 50% der Betriebe halten Mastschweine, deren Fleisch zu 77% selber vermarktet wird.

4.1.2 Lage des Betriebes und seine Auswirkung auf die Direktvermarktung

Betriebe innerhalb des Ortes können von den Kunden gut zu Fuß erreicht werden, aber es gibt häufig nicht ausreichend Parkplätze. Hingegen bieten Betriebe die außerhalb liegen nicht die Möglichkeit, zu Fuß zu kommen, Parkplätze sind jedoch meistens ausreichend vorhanden und der Trubel der Stadt ist weiter entfernt. Welche Punkte die Betriebe erfüllen, die für die Direktvermarktung vorteilhaft sind, wird in den folgenden Abschnitten erläutert.

Einkaufsmöglichkeiten in Betriebsnähe

Zusätzliche Einkaufsmöglichkeiten für die Kunden können sowohl eine positive als auch eine negative Wirkung haben. Positiv dann, wenn der Kunde durch zusätzliche Einkaufsmöglichkeiten alle gewünschten Produkte, inklusive der vom Direktvermarkter, nah beieinander einkaufen kann. Negativ, wenn sich die zusätzliche Einkaufsmöglichkeit als zu starker Konkurrent erweist. Nur 12% der Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis geben an, dass es bei ihnen keine anderen Einkaufsmöglichkeiten in der Nähe gibt. 88 % haben in Betriebsnähe Konkurrenten, die ihren Verkaufserfolg positiv, aber auch negativ beeinflussen können.

Die Tabellen 4 veranschaulicht, in wie weit die Direktvermarkter mit Kollegen in Konkurrenz treten können.

Tab. 4: Angebot von anderen Direktvermarktern in Betriebsnähe

Direktvermarkter	Häufigkeit	Prozent
keine	16	38
mit gleichem Produktsortiment	7	17
mit ähnlichem Produktsortiment	10	24
mit anderem Produktsortiment	5	12
Doppelantworten	4	9
Gesamt	42	100

Von den Befragten geben 38% an, dass keine Direktvermarkter in der Nähe ihres Betriebes Produkte vermarkten. Die restlichen 62% haben einen oder mehrere Direktvermarkter in ihrer Nähe, die mit einem zum größten Teil ähnlichen bis gleichem Produktsortiment an die Verbraucher herantreten (41%). Hier kann es sich um direkte Konkurrenten handeln, wenn das Produktsortiment sehr ähnlich ist. Die meisten der Befragten sehen andere Direktvermarkter nicht als Konkurrenten an, da die Produktpaletten häufig sehr verschieden sind. Zusätzlich hat jeder seine Stammkunden, denn bei dem Einkauf auf dem Hof geht es nicht nur um die Produkte, sondern auch um die Dienstleistung Verkauf.

Bei den meisten Direktvermarktern ist ein kleiner oder großer Supermarkt in der Nähe (67%). Dies bringt Vor- und Nachteile mit sich, die im folgenden vorgestellt werden.

Vorteile:

- Die Kundenfrequenz ist sehr hoch.
- Direktvermarkterkunden können die Produkte, die sie nicht bei dem Direktvermarkter erwerben können ohne Zeitaufwand in der Nähe dazu kaufen.

Nachteile:

- Supermärkte können Produkte zu Tiefpreise anbieten,
- ganzjährig die gleiche Produktpalette bieten und
- haben keine Produktionsspitzen, wie die Direktvermarkter zur Ernte.

Supermärkte und Direktvermarkter sprechen verschiedene Käufergruppen an. So stehen die beiden Einkaufsstätten nicht in direkter Konkurrenz zueinander.

79% der Direktvermarkter geben an, dass Wochen- oder Bauernmärkte in der Nähe stattfinden. Hiermit waren häufig auch Märkte gemeint, die einen Kilometer und mehr entfernt lagen. Eine Einwirkung auf die Direktvermarktung ist dann weniger möglich. Aber auch Direktvermarkter, die ganz in der Nähe von einem Markt ihre Produkte anbieten, haben angegeben, dass der Markt keine negative Auswirkungen auf ihre Direktvermarktung hat.

4.1.3 Einstieg in die Direktvermarktung

Seit langer Zeit ist es möglich, auf landwirtschaftlichen Betrieben Produkte zu erwerben. Welche Tradition die Direktvermarktung im Main-Taunus-Kreis mitbringt, und welche Umstellungen innerhalb der Betriebe deshalb nötig waren, wird in den folgenden Abschnitten

- Einfluss auf die Produktion
- Investitionen

näher beschrieben.

Einfluss auf die Produktion

Mit der Direktvermarktung gehen Veränderungen in dem Betrieb einher. Sie wirkt sich auch auf die Produktion der Betriebe aus.

- Insgesamt 40% der befragten Landwirte haben angegeben, dass sie aufgrund der Direktvermarktung neue Produkte anbauen.
- Durch die Direktvermarktung und den damit verbundenen Anbau neuer Kulturen haben 33% der Befragten neue Produktionstechniken anwenden und erlernen müssen.

Direktvermarktung bedeutete für einige Betriebe eine Umstellung in der Produktion. Es wurden vermehrt vermarktungsfähige Produkte wie Kartoffeln, Beerenobst oder Spargel angebaut, die auch eine Umstellung im Betrieb mit sich brachten.

Investitionen

Um in die Direktvermarktung einzusteigen, müssen häufig Investitionen getätigt werden. Dies ist nicht bei allen Direktvermarktern nötig gewesen, da einige die Direktvermarktung nur im ganz kleinen Stil betreiben. Einige der Landwirte haben ihre Direktvermarktung aber ausgeweitet, oder sind gleich in größerem Rahmen eingestiegen. Hierfür mussten Anschaffungen getätigt werden. Im folgenden wird darauf eingegangen (Tabelle 5), wie hoch die Investitionen waren, die die Landwirte getätigt haben und worin investiert wurde.

Tab. 5: Höhe der getätigten Investitionen

Investitionssumme	Häufigkeit	Prozent
keine Investitionen getätigt	10	24
< 10.000 DM	7	17
10.000 - 100.000 DM	18	43
> 100.000 DM	7	16
Gesamt	42	100

Die Breite der Investitionen reicht von 150 DM bis zu 1.500.000 DM. In der Tabelle sind die verschiedenen Beträge zu Kategorien zusammengefasst worden. Die Höhe der Investitionen ist immer abhängig davon, was und wie vermarktet wird. Der Verkauf von Kartoffeln aus dem Keller heraus bedarf weniger Investitionen, als das eigene Schlachten von Vieh mit anschließender Verarbeitung und Verkauf im eigenen Hofladen.

Die meisten Direktvermarkter (41%) haben zwischen 10.000 DM und 100.000 DM investiert. Mehr als 100.000 DM wurde von 19% der Befragten investiert und 17% sind unter 10.000 DM bei ihren Investitionen geblieben.

24% der befragten Landwirte haben angegeben, dass sie keine Investitionen in Bezug auf die Direktvermarktung getätigt haben.

In welchen Bereichen von den noch verbleibenden 32 Landwirten Investitionen getätigt wurden, zeigt folgende Aufzählung:

- Hofladen (50%),
- Kühlhäuser (29%)
- in Utensilien für die Fleisch/Wurst Erzeugung und Verarbeitung (24%).

Einige der Befragten haben aber auch in spezielle Anschaffungen investiert, die zusammenfassend in Kategorien gegliedert werden können:

- neue Produktionstechnik (Kartoffeltechnik, landwirtschaftliche Geräte),
- Anbau neuer Produkte (Obstanbau, Spargelanbau) und
- Verarbeitung der Produkte (Milchverarbeitung, Kelterei, Brennerei).

Einen anderen Bereich der Investitionen umfasste die Werbung für den Betrieb. Wie intensiv die Direktvermarkter des Main-Taunus-Kreises werben, kann anhand der folgenden Tabelle 6 verdeutlicht werden. Sie stellt dar, wie hoch die Werbekosten im Jahr für die Direktvermarkter sind.

Tab. 6: Werbekosten

Kosten	Häufigkeit	Prozent
keine Werbekosten	21	50
< 1000 DM	13	31
1001 - 5000 DM	6	14
> 5000 DM	2	5
Gesamt	42	100

Wenn die Werbung mit Kosten verbunden war, lagen diese zwischen 30 DM und 10.000 DM pro Jahr. Anhand der Tabelle ist klar zu erkennen, dass Werbung von den Direktvermarktern im Main-Taunus-Kreis sehr unterschiedlich betrieben wird, von einigen Betrieben nur sporadisch.

50% der Befragten machen keine Werbung, die ihnen Kosten verursacht. Die Mund zu Mund Propaganda wird als sehr wichtig und ausreichend angesehen. Werbemaßnahmen, die weniger als 1000 DM im Jahr kosten werden von 31% der Befragten durchgeführt. Die restlichen 19% investierten mehr als 1000 DM in die Werbung.

Bei dem Thema Werbung wurde vor allem an

- Zeitungsannoncen,
- Werbebroschüren und
- Postwurfsendungen gedacht, wenn die Investitionssumme eingeschätzt wurde.

Eine andere Art, zu werben ist die Veranstaltung von Hoffesten oder die Beteiligung an Veranstaltungen. Dabei kann sich ein Betrieb besonders gut repräsentieren und viele Kunden erreichen, denn solche Veranstaltungen sind immer sehr gut besucht. Insgesamt richten 48% der Direktvermarkter ein Hoffest in ihrem Betrieb aus. Veranstaltungen wie

- Bauernmarkt (31%),
- besondere Gelegenheiten wie Weihnachtsmärkte (40%) und
- Schulveranstaltungen (50%)

werden von vielen Direktvermarktern zusätzlich wahr genommen. Nur 26% der befragten Direktvermarkter gaben an, sich an keinen Veranstaltungen zu beteiligen.

4.1.4 Vermarktung

Das Kapitel 4.1.4 bearbeitet die verschiedenen Vermarktungsstrategien der direkt vermarktenden Landwirte. Bei der Auswahl der Vermarktungsstrategie berücksichtigen die Landwirte ihre Kunden, aber auch das Produkt, welches sie anbieten. Das Produkt Fleisch bedarf z.B. einer anderen Vermarktungsstrategie als Erdbeeren.

Vermarktungswege

Die Landwirte des Main-Taunus-Kreises haben unterschiedliche Wege gewählt, ihre Produkte an ihre Kunden zu vermarkten. Die folgende Auflistung verdeutlicht, welche Vermarktungswege von den Direktvermarktern genutzt werden.

- Hofladen
- Hofstand
- Wochenmarkt
- Straßen- und Feldverkauf
- Bestellung
- Verkaufsauto
- Großmarkt.

Die aufgeführten Vermarktungswege werden nachfolgend detaillierter vorgestellt.

Hofladen

74% der befragten Landwirte vermarkten über einen Hofladen. Die Hofläden werden ganz unterschiedlich betrieben. Einige haben einen umgebauten Raum, der mit viel Inventar, wie Kühltheke, Verkaufstheke und Regalen ausgestattet ist. Andere nutzen einen schon vorhandenen Raum und bestücken ihn mit einigen Regalen. Alle Besitzer der Hofläden versuchen, den Verkaufsraum durch Bilder oder Dekoration verkaufsfreundlicher zu gestalten.

Hofstand

Ein Hofstand wird nur von sehr wenigen Direktvermarktern betrieben. Die Kunden und auch der Verkäufer sind hier dem Wetter ausgesetzt. Hofstände werden deshalb meistens nur von Frühjahr bis Herbst betrieben. Als Hofstand dient ein Tisch oder ein rollbarer Wagen.

Wochenmarkt

Der Besuch von Märkten ist mit einem hohen Arbeitsaufwand verbunden, den nur einige der Direktvermarkter auf sich nehmen. Die Produkte müssen ein- und ausgeladen werden. Der Kunde möchte möglichst frische Produkte. Die Produkte müssen deshalb häufig erst kurz vor dem Markt geerntet werden. Der Marktstand wird an jedem Tag von neuem aufgebaut und verkaufsfördernd gestaltet. Insgesamt fahren 14% der Befragten ein- bis dreimal die Woche auf einen Markt. Die besuchten Märkte sind meistens in der Nähe (1-12 Kilometer). Von einem Direktvermarkter wird auch ein Markt angefahren, der 30 Kilometer entfernt ist.

Straßen- und Feldverkauf

Der Straßen- und Feldverkauf wird vor allem im Frühjahr genutzt, um Produkte wie Erdbeeren und Spargel zu vermarkten. Die Stände bestehen aus einem Tisch und einem Sonnenschutz. Die Kunden können die Produkte frisch vom Feld bekommen. Die Stände werden entlang von viel befahrenen Straßen aufgebaut, um vorbeikommende Pendler zu erreichen.

Bestellung

Rindfleisch, Schweinefleisch, Geflügel und Getreide sind die Produkte, die bevorzugt auf Bestellung vermarktet werden. Die tierischen Produkte bedürfen einer besonderen gesetzlich vorgeschriebenen Verarbeitung und Lagerung. Da die Lagerung mit hohen Kosten verbunden ist, wird häufig erst geschlachtet, wenn das Fleisch des gesamten Tieres schon komplett vorbestellt ist.

Verkaufsauto

Das Verkaufsauto wird nur von einem Betrieb, zwei Stunden die Woche genutzt. Es bietet Betrieben, die weit von stark besiedelten Gebieten entfernt liegen die Möglichkeit, zu ihren Kunden zu fahren. Der Main-Taunus-Kreis ist so dicht besiedelt, dass die Kunden zu den Betrieben kommen, um einzukaufen. Sie haben keine langen Anfahrtswege, denn die Betriebe liegen stadtnah. Das Verkaufsauto ist für die Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis als Verkaufsweg nicht relevant.

Großmarkt

Über den Großmarkt werden besonders Obst, Beerenobst, Milchprodukte und Getreide vermarktet. In der Erntezeit fallen bei den meisten diese Produkte in so großen Mengen an, dass es nicht möglich ist, sie in Kleinmengen zu vermarkten oder sie zu lagern. Über den Großmarkt können große Mengen abgesetzt werden, die aber einen viel schlechteren Preis erzielen als in der Direktvermarktung.

Bei einer Zusammenfassung aller Produkte, die vermarktet werden, zeigt sich, dass über den Hofladen insgesamt 67% aller Produkte vermarktet werden. Für den Main-Taunus-Kreis ist dies die typische Vermarktungsstrategie der Direktvermarkter.

Die bisher aufgeführten Vermarktungsmöglichkeiten umfassen nicht alle, die genutzt werden. Die Landwirte im Main-Taunus-Kreis, haben für ihre Produkte zum Teil

besondere Vermarktungswege ausgearbeitet. In der folgenden Aufzählung finden sich alle zusätzlich genannten Vermarktungswege wieder.

- Gastronomie
- Einzelhandel
- Veranstaltungen
- Molkerei
- Fachgeschäfte wie Metzgerei und Bäckerei
- andere Direktvermarkter
- Erzeugergemeinschaften.

Besonders für Fleisch und Wurstwaren haben sich die Produzenten andere Vermarktungswege geschaffen, um diese leicht verderblichen Produkte abzusetzen. Dadurch ist es den Landwirten möglich, die sehr niedrigen Fleischpreise der Europäischen Gemeinschaft zu umgehen.

Öffnungszeiten der Hofläden und Stände

In dem Kapitel Öffnungszeiten, geht es um die Zeiten, in denen die Hofläden und Hofstände geöffnet haben. Alle weiteren Vermarktungswege wurden hier nicht berücksichtigt.

Die Kunden möchten möglichst immer auf dem Hof einkaufen können. Geregelte Öffnungszeiten können helfen, den Kunden zu bestimmten Zeiten auf den Hof zu leiten. Wie sehr die Direktvermarkter mit den Öffnungszeiten ihren Kunden entgegenkommen zeigt die Abbildung 9. In ihr wird dargestellt, wie viele Stunden in der Woche die Direktvermarkter für ihre Kunden geöffnet haben.

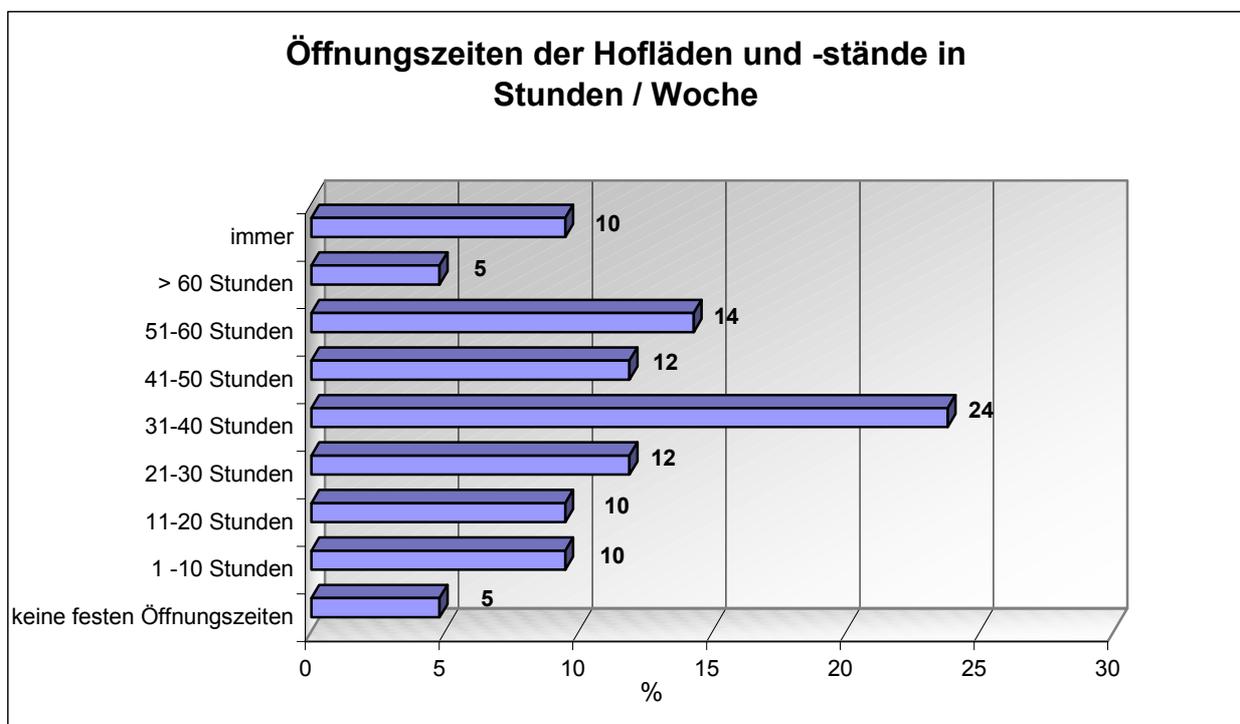


Abb. 9: Öffnungszeiten der Hofläden und -stände in Stunden pro Woche (n=42)

Die Öffnungszeiten sind bei den einzelnen Direktvermarktern sehr unterschiedlich. Einige müssen mit einplanen, dass sie zweimal in der Woche auf einen Markt fahren, andere haben nicht genug Personal oder Zeit, um den Hofladen kontinuierlich jeden Tag zu öffnen. Alle versuchen, durch die Gestaltung der Öffnungszeiten dem Bedarf der Kunden entgegen zu kommen.

Die Grafik zeigt, dass einige der Befragten (5%) angeben, keine festen Öffnungszeiten zu haben und 10% sind immer offen für ihre Kunden. Die Restlichen 85% haben feste Öffnungszeiten, die zwischen weniger als 10 und über 60 Stunden in der Woche liegen.

Die Kunden haben in dem befragten Gebiet die Möglichkeit, ganzjährig bei den Landwirten einzukaufen. Die Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis vermarkten zu 90% ihre Produkte über das ganze Jahr, nur 10% vermarkten saisonal. Die Betriebe, die nur saisonal vermarkten bieten Produkte an, die nicht über das ganze Jahr zu lagern sind, wie z. B. Blumen und Obst. Häufig haben sie sich nur auf ein oder sehr wenige Produkte spezialisiert, wie z. B. auf Zuckermais.

Produktpalette

Ein großer Anteil der Direktvermarkter möchte seinen Kunden eine möglichst umfangreiche Produktpalette anbieten. Daher ist es für einige Landwirte nötig, Produkte hinzuzukaufen, die sie nicht selber produzieren können. Insgesamt kaufen 71% der Befragten Produkte hinzu, um ihre Produktpalette zu vergrößern.

Die zugekauften Produkte kommen aus folgenden Bereichen (n=30):

- landwirtschaftlicher Bereich (71%)
- nicht - landwirtschaftlicher Bereich (17%)
- handwerklicher Bereich (12%).

Der nicht-landwirtschaftliche Bereich umfasst Produkte, die aus der Lebensmittelindustrie kommen. Besonders biologisch produzierende Betriebe kaufen Produkte von Bioland, wie abgepacktes Knäckebrot, Schokolade und Fertigsuppen um ihr Sortiment zu erweitern. Welchen Prozentsatz die zugekauften Produkte an der gesamten Vermarktung einnehmen verdeutlicht die folgende Abbildung 10.

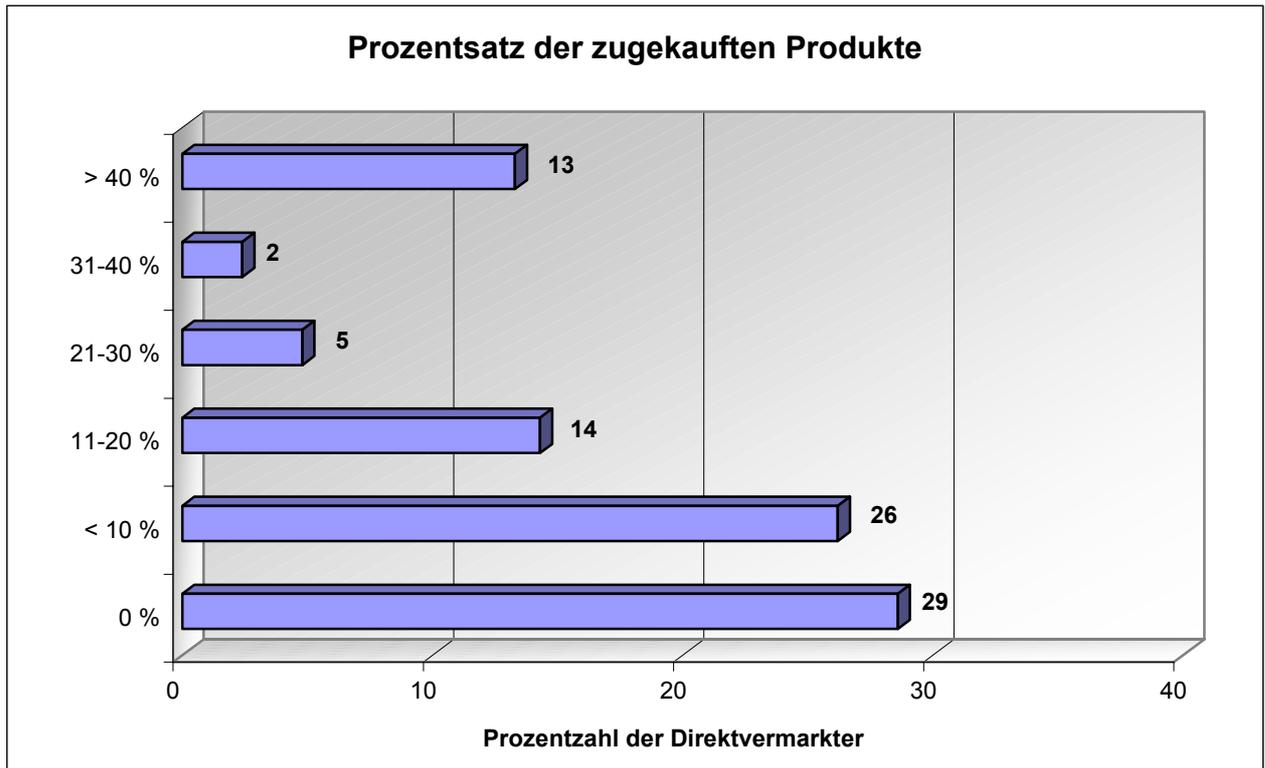


Abb. 10: Prozentsatz der zugekauften Produkte an der gesamten Vermarktung (n=30)

Die Grafik zeigt, dass die meisten Landwirte entweder nur ihre eigenen Produkte vermarkten (29%), oder ihre Produktpalette nur mit einem geringen Prozentsatz an zusätzlichen Produkten vergrößern und weniger als 10% bis höchstens 20% an Waren zukaufen (40%). Nur 7% geben an, mit 21% - 40% zusätzlichen Waren ihre Produktpalette zu erweitern. Auffällig ist dann, dass 14% der Befragten mehr als 40% hinzu kaufen. Es werden im Main-Taunus-Kreis zwei Strategien verfolgt.

- Entweder die Direktvermarkter vermarkten ihre eigenen Produkte bzw. kaufen nur kleine Mengen zur Sortimentserweiterung hinzu,
- oder sie vermarkten ihre eigenen Produkte und kaufen im größeren Stiel Produkte hinzu, um den Kunden eine möglichst umfangreiche Produktpalette anbieten zu können.

Der Kunde kauft beim Landwirt ein, weil er hofft, dort vermehrt Produkte aus der Region zu bekommen und nicht importierte. Daher ist es für den Kunden wichtig, woher die Direktvermarkter ihre zusätzlichen Produkte beziehen. Die anschließende Abbildung 11 verdeutlicht, woher die 71% der Befragten die zusätzlich Produkte kaufen, ihre Waren beziehen.

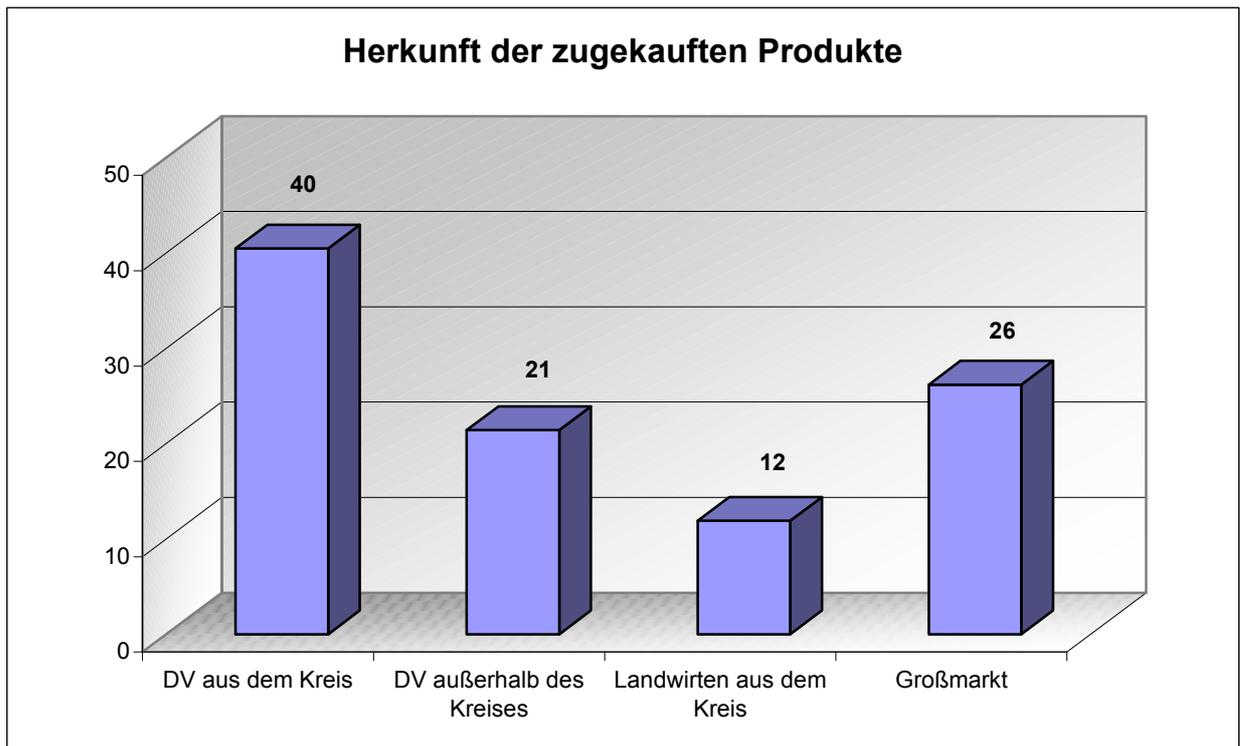


Abb. 11: Herkunft der zugekauften Produkte (n=30; DV = Direktvermarkter)

Die Direktvermarkter des Main-Taunus-Kreises stehen in einem guten Kontakt zueinander, denn 40% der Produkte werden von Direktvermarktern aus dem Kreis bezogen. Auch Landwirte, die nicht direkt vermarkten, werden beteiligt, denn 12% beziehen Produkte von dieser Gruppe. Insgesamt kommen 62% der zugekauften Produkte von Landwirten aus dem Kreis. Kontakt zu Kollegen außerhalb des Kreises wird auch gepflegt, denn 21% der Befragten kaufen Produkte von Direktvermarktern aus anderen Kreisen hinzu. 74% der zugekauften Produkte stammen nach dieser Befragung von Landwirten aus dem Kreis und den umliegenden Gebieten.

26% der Produkte werden vom Großmarkt bezogen. Hier kann es sich um Produkte handeln, die im Main-Taunus-Kreises nicht wachsen, oder auch Produkte die nicht ganzjährig im Gebiet zu beziehen sind, die der Kunde aber das ganze Jahr über einkaufen möchte.

Die Biobetriebe unterliegen anderen Anforderungen und die meisten von ihnen sind in Verbänden zusammengeschlossen. Der Zukauf dieser Betriebe wird zusätzlich über

- Naturkostregionalverteiler und
- AGÖL-Betriebe (Arbeitsgemeinschaft ökologischer Landbau) gedeckt.

Der Zukauf von Produkten ist für die Direktvermarkter wichtig, denn nur so ist es vielen von ihnen möglich eine Produktpalette anzubieten, die Kunden auf den Hof lockt. Wenn der Kunde beim Landwirt einkauft, um Produkte aus der Region zu bekommen wird er bei den Direktvermarktern im Main-Taunus-Kreis gut bedient.

4.1.5 Produkte

Bisher wurde immer nur von Produkten gesprochen, die vermarktet und produziert werden. Um welche Produkte es sich genau handelt spezifiziert das Kapitel 4.1.5.

Produkte und deren Vermarktung

Die 10 am häufigsten angebotenen Produkte zeigt die Tabelle 7.

Tab. 7: 10 am häufigsten angebotenen Produkte (n=42; Mehrfachnennungen möglich)

10 häufigsten Produkte	Betriebe, die das Produkt anbieten	
	Anzahl	%
Obst	34	81
Kartoffeln	33	79
Beerenobst	31	74
Eier	28	67
Saft	24	57
Wurstwaren	23	55
Gemüse	21	50
Marmelade und Honig	20	48
Wein	18	43
Obstbrand	15	36

Obst und Produkte, die aus der Weiterverarbeitung entstehen wie Marmelade, Wein, Obstbrand und Saft, sowie Gemüse, Eier und Wurstwaren werden von den Direktvermarktern am häufigsten angeboten (81 - 36%).

Im folgenden wird auf die einzelnen Produkte eingegangen und erläutert, über welche Vermarktungswege sie abgesetzt werden. Im Kapitel 4.1.5 wurde erwähnt, dass ein Verkaufsauto nur von einem Direktvermarkter genutzt wird. Aus diesem Grund wird der Vermarktungsweg über ein Verkaufsauto bei der Beschreibung nicht beachtet.

Obst (n=34)

Obst umfasst alle Obstsorten von Steinobst bis Kernobst mit Ausnahme des Beerenobstes, welches separat aufgeführt wird. Es ist eines der Produkte, das zu einem der geringsten Prozentsätze (51%) über Hofläden vermarktet wird. Ein großer Teil des Obstes (22%) geht über den Großmarkt und 11% finden auf dem Markt ihren Absatz. Über den Hofstand wird nur ein geringer Prozentsatz des Obstes vermarktet. Durch den Straßen- und Feldverkauf sowie auf Bestellung wird kein Obst verkauft; andere Vermarktungswege sind mit 11% vertreten.

Beerenobst (n=31)

Beerenobst wird ähnlich wie Obst vermarktet. Auch beim Beerenobst wird im Vergleich zu anderen Produkten nur ein geringer Prozentsatz (45%) über den Hofladen abgesetzt und 5% über Hofstände. Über den Wochen- und Großmarkt werden gleich große Mengen abgesetzt (14%). Die Vermarktung von Beerenobst über den Großmarkt ist damit viel geringer als die Vermarktung von Obst über den Großmarkt. Dafür wird Beerenobst zu 9% über den Straßen- und Feldverkauf abgesetzt. Die Bestellung wird bei Beerenobst nicht genutzt und über andere Absatzwege werden 13% an den Kunden gebracht.

Kartoffeln (n=33)

Die Hauptabsatzwege von Kartoffeln sind der Hofladen mit 65%, sowie der Hofstand und andere Vermarktungswege mit jeweils 11%. Der Hofstand ist bei Kartoffeln im Vergleich zu den anderen Produkten sehr stark vertreten. Kartoffeln können auch sehr einfach über einen Tisch oder aus dem Keller heraus vermarktet werden. Über einen Wochenmarkt können 6% abgesetzt werden und die Bestellung übernimmt 4%. Der Großmarkt trägt nur sehr gering zur Vermarktung von Kartoffeln bei und über den Straßen- und Feldverkauf werden keine Kartoffeln vermarktet.

Gemüse (n=21)

Hofläden vermarkten 72% des Gemüses. Der zweitstärkste Vermarktungsweg ist mit 13% der Wochenmarkt. Über andere Vermarktungswege, den Hofstand und den Straßen- und Feldverkauf werden nur sehr geringe Mengen abgesetzt. Wie bei den Kartoffeln spielt die Vermarktung von Gemüse über Großmärkte keine Rolle, genauso wie die Vermarktung über Bestellungen.

Schweinefleisch (n=14)

Bei der Schweinefleischvermarktung verliert der Hofladen an Bedeutung (58%). Die Schaffung von anderen Vermarktungswegen durch den Betrieb nimmt an Bedeutung zu. 21% des Schweinefleisches wird über andere Vermarktungswege an den Kunden gebracht. Auf Bestellung werden 14% vermarktet und die restlichen 7% gehen über Hofstände. Der Wochen- und Großmarkt sowie der Straßen- und Feldverkauf spielt bei diesem Produkt keine Rolle.

Rindfleisch (n=9)

Beim Rindfleisch weist der Absatz über Hofläden mit 38% die geringsten Zahlen auf. Es steigt im Vergleich zum Schweinefleisch die Vermarktung über andere Absatzwege auf 41% an. Um gute Preise zu erzielen, wird von den Direktvermarktern von Rindfleisch nach anderen Absatzmöglichkeiten als den Herkömmlichen gesucht. Etwa gleich große Mengen werden über den Hofstand (11%) und Bestellungen (10%) abgesetzt. Wie beim Schweinefleisch werden die Absatzwege Wochenmarkt, Straßen- und Feldverkauf sowie Großmärkte nicht genutzt.

Geflügel (n=9)

Geflügel wird nur von sehr wenigen Direktvermarktern angeboten. Es wird zu 78% über Hofläden vermarktet. 13% gehen über andere Vermarktungswege und 9% auf Bestellung. Alle anderen Absatzwege werden nicht genutzt.

Wurstwaren (n=23)

Wurstwaren werden über mehrere Vermarktungswege verkauft. 70% gehen über die Hofläden. Auch bei den Wurstwaren ist der Prozentsatz an anderen Vermarktungswegen mit 18% noch sehr hoch. Die Hofstände sind mit 6% vertreten und mit Hilfe von Bestellungen werden 4% verkauft. Die geringste Menge geht über Wochenmärkte an die Verbraucher (2%). Der Straßen- und Feldverkauf und Großmärkte werden nicht genutzt.

Milchprodukte (n=8)

Milchprodukte verkaufen nur sehr wenige der Direktvermarkter. Der Verkauf von diesen Produkten ist mit zum Teil sehr strengen gesetzlichen Auflagen verbunden. 74% der Milchprodukte werden über Hofläden vermarktet. Für 15% haben die Direktvermarkter sich andere Vermarktungswege erarbeitet. Ein Teil von 10% wird an den Großmarkt geliefert und ganz kleine Mengen gehen über den Hofstand. Alle weiteren Vermarktungswege werden bei Milchprodukten nicht genutzt.

Eier (n=28)

Eier sind leichter zu lagern. Sie werden zu 76% über Hofläden verkauft. Die Verkaufsmöglichkeiten über Hofstände (8%), Wochenmarkt (7%) und andere Vermarktungswege (9%) werden etwa gleich stark zum Absatz von Eiern genutzt.

Marmelade und Honig (n=20)

Marmelade wird von einigen Direktvermarktern selbst hergestellt. Sie wird zu einem hohen Anteil 79% über Hofläden vermarktet. 13% finden den Weg zum Kunden über andere Vermarktungswege und 4% werden über Märkte verkauft. Die anderen Absatzmöglichkeiten werden von den Direktvermarktern im Main-Taunus-Kreis nicht genutzt.

Saft (n=24)

Saft wird zum größten Teil (83%) über Hofläden verkauft. Der Hofstand (4%), Wochenmarkt (4%) und andere Vermarktungswege (6%) sind etwa gleich stark vertreten bei der Vermarktung von Saft. Der Straßen- und Feldverkauf spielt nur eine untergeordnete Rolle. Großmärkte werden von den Direktvermarktern nicht mit Saft beliefert.

Wein (n=18)

Unter Wein sind hier Obstweine wie Apfelwein, Kirschein und Pflaumenwein zusammengefasst. Wein aus Trauben wird nur sehr selten vermarktet. Der Obstwein wird ähnlich wie Saft vermarktet. Auch hier geht ein sehr großer Anteil über die Theke der Hofläden (69%). Mit 13% werden auch andere Vermarktungswege häufig genutzt. Kleine Anteile werden über Hofstände (8%) und den Wochenmarkt (6%) verkauft. Der Straßen- und Feldverkauf, sowie die Bestellung sind nur in sehr geringen Teilen an der Vermarktung von Wein beteiligt. Auch mit Wein beliefern die Direktvermarkter keine Großmärkte.

Obstbrand (n=15)

Obstbrand wird von etwa einem Drittel der Direktvermarkter angeboten. Er wird zu 73% durch Hofläden vermarktet. Über andere, selbst erarbeitete, Vermarktungswege werden 10% der Obstbrände abgesetzt. Mit 7% der Vermarktung sind Hofstände und die Bestellung gleich stark vertreten. Alle anderen Vermarktungsmöglichkeiten werden nicht genutzt.

Blumen (n=10)

Blumen werden nur zu 57% über die Hofläden an den Kunden gebracht. Mit 23% ist der Wochenmarkt bei diesem Produkt sehr stark vertreten. 10% werden über den Straßen- und Feldverkauf vermarktet und 6% werden an den Großmarkt geliefert. Mit 4% trägt der Hofstand nur sehr gering zur Vermarktung von Blumen bei.

Getreide (n=9)

Wenn Getreide vermarktet wird, gehen 71% dieses Produktes über Hofläden. Für 8% haben die Direktvermarkter andere Vermarktungswege ausgearbeitet und mit 11% und 10% sind die Bestellung und der Großmarkt nahezu gleich stark vertreten. Von allen anderen Vermarktungswegen wird für Getreide keiner genutzt.

Naturkost, Nudeln, Backwaren und Handwerkliches

Diese Produkte werden selten angeboten. Sie weisen alle einen sehr hohen Anteil bei der Vermarktung über Hofläden auf (80 - 100%). Die Absatzwege Straßen- und Feldverkauf, Bestellung, Großmarkt und andere Vermarktungsmöglichkeiten werden für diese Produkte nicht genutzt. Nudeln (20%) und Handwerkliches (9%) werden über Wochenmärkte verkauft und Naturkost noch zu einem geringen Prozentsatz (5%) über Hofstände.

Um die Produktpalette zu erweitern, aber auch um größere Mengen haltbar zu machen werden einige Produkte durch die Landwirte weiterverarbeitet. Mit diesem Thema befasst sich das folgende Kapitel.

Weiterverarbeitung

Um dem Kunden eine möglichst große Produktpalette zu bieten, verarbeiten viele der Direktvermarkter die von ihnen angebauten Produkte weiter. Auch gemästete Tiere werden immer häufiger von den Direktvermarktern selber oder von Metzgern weiterverarbeitet. Insgesamt geben 74% der Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis an, von ihnen produzierte Lebensmittel weiter zu verarbeiten. Welche Produkte weiterverarbeitet werden verdeutlicht die folgende Tabelle 8. Aus ihr wird auch ersichtlich, zu welchen Produkten weiterverarbeitet wird.

Tab. 8: Verarbeitung von Produkten (n=31)

Verarbeitete Produkte	Betriebe, die ihre Produkte weiterverarbeiten	
	Anzahl	%
Obst: Süßer und Saft	18	43
Obst: Marmelade	8	19
Obst: Schnaps und Wein	8	19
Schweinen / Rindern: Fleisch	12	29
Schweinen / Rindern: Wurst	14	33
Weiterverarbeitung von anderen Produkten	7	17

Die Direktvermarkter verarbeiten die beiden Produktgruppen

- Obst und
- Tiere (Schwein, Rind) weiter.

43% der Direktvermarkter verarbeiten ihr Obst zu Saft und Süßem. Süßer ist frisch gepresster Apfelsaft, der nicht konserviert wird. Je 19% verarbeiten Obst zu Marmelade, Schnaps und Wein. Im Fleischbereich verarbeiten 29% ihre Tiere zu Fleisch und 33% zu Wurstwaren. 17% geben an, auch andere Produkte weiter zu verarbeiten, die hier aber nicht näher betrachtet werden, da es sich um Spezialfälle handelt.

Die Direktvermarkter versuchen, ihren Kunden ein möglichst weit gefächertes Produktsortiment zu bieten. Sie bauen neue Produkte für die Vermarktung an und kaufen einige von anderen Direktvermarktern, Landwirten oder dem Großmarkt dazu. Auch durch die eigene Weiterverarbeitung vergrößert sich das Angebot.

Wie die Direktvermarkter das Einkaufsverhalten ihrer Kunden einschätzen erläutert das folgende Kapitel 4.1.6.

4.1.6 Kundeneinschätzung durch die Direktvermarkter

Um für die Kunden eine optimale Einkaufsmöglichkeit zu schaffen, muss der Direktvermarkter wissen, was seine Kunden von ihm wünschen. Wie kann er den Einkauf und seine Produkte so gestalten, dass seine Kunden angesprochen werden?

Die Direktvermarkter wurden in der Befragung dazu aufgefordert, ihre Kunden in den Bereichen

- Was verspricht sich der Kunde vom Produkt?
- Was verspricht sich der Kunde vom Einkauf?

einzuschätzen.

Hierzu konnten die Befragten aus einer Liste von Antwortmöglichkeiten wählen, welche Punkte für ihre Kunden zutreffen, oder aber auch neue Punkte hinzufügen. Mehrfachantworten waren bei dieser Fragestellung möglich.

Produkt

Die Kunden der Direktvermarkter fahren zum Hof, um gezielt Produkte dort einzukaufen, obwohl sie den größten Teil der Produkte auch in einem Supermarkt erwerben könnten. Was glauben die Direktvermarkter ist ihren Kunden so wichtig an ihren Produkten? Die Antwort liefert die folgende Abbildung 12.

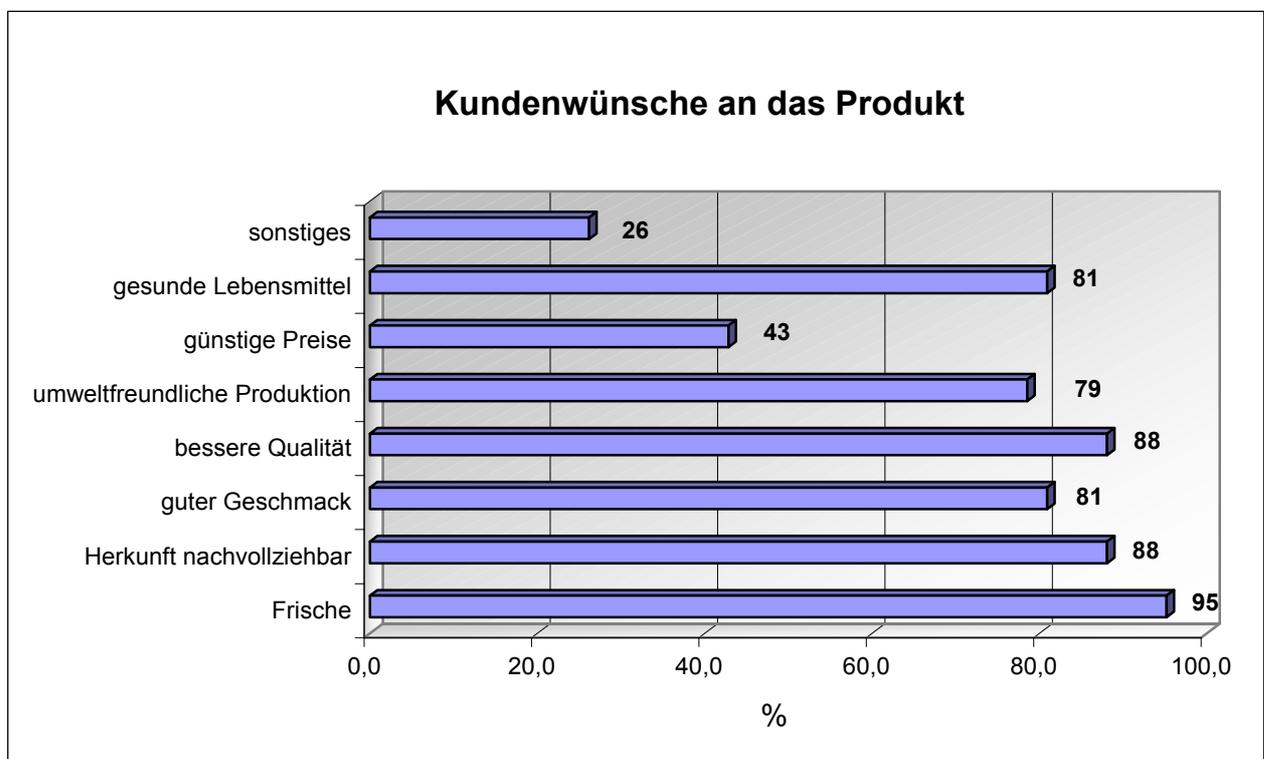


Abb. 12: Einschätzung der Kundenwünsche an das Produkt durch die Direktvermarkter (n=42; Mehrfachnennungen möglich)

Die Direktvermarkter schätzen ihre Kunden folgendermaßen ein:

Am wichtigsten ist den Kunden die Frische der Produkte (95%) gefolgt von der nachvollziehbaren Herkunft und der besseren Qualität mit jeweils 88%. Mit je 81% werden der gute Geschmack und das gesunde Lebensmittel angegeben. Die umweltfreundliche Produktion geben 79% der Direktvermarkter an. Relativ unwichtig ist den Kunden laut Direktvermarkter der Preis, denn günstige Preise versprechen sich nach der Einschätzung der Direktvermarkter nur 43% der Kunden von den Produkten. Es gibt auch noch einige andere Punkte, die die Direktvermarkter in der Befragung ergänzt haben.

Zusammenstellung der zusätzlichen Punkte:

- gutes Vorbereiten der Spanferkel
- besseres Würzen
- Möglichkeit zu probieren
- Präsentation
- Produkte ohne Zusatzstoffe
- innovative, ausgereifte Produkte (Kürbis, Blumen zum selber pflücken)
- schonende Verkaufsbehandlung
- Transportersparnis
- Nostalgie.

Einkauf

Der Einkauf in einem Hofladen unterscheidet sich von einem Einkauf in einem Supermarkt. Was ist den Kunden nach Meinung der Direktvermarkter wichtig am Einkauf auf den Bauernhof. Die Ergebnisse veranschaulicht die Abbildung 13.

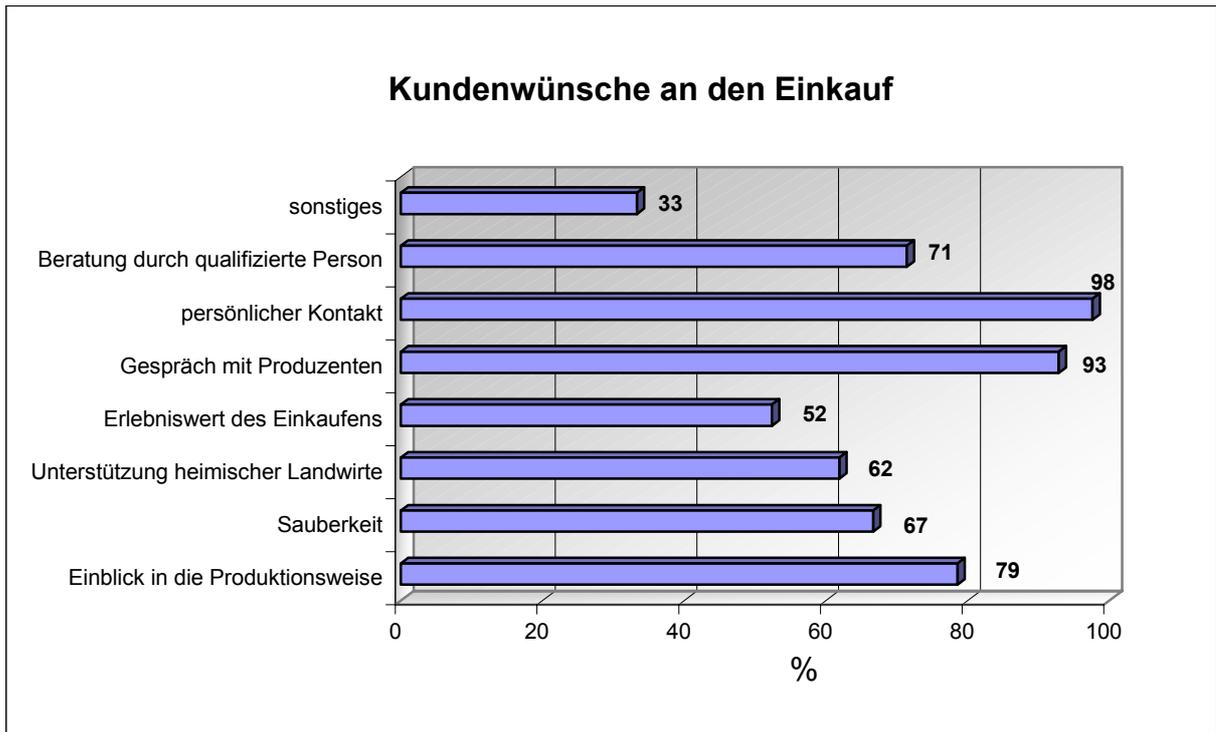


Abb. 13: Einschätzung der Kundenwünsche an den Einkauf durch die Direktvermarkter (n=42; Mehrfachnennungen möglich)

Die Direktvermarkter schätzen ihre Kunden im Punkt Einkauf folgendermaßen ein:

Der persönliche Kontakt (98%) und das Gespräch mit dem Produzenten (93%) ist den Kunden, nach Einschätzung der Direktvermarkter, das Wichtigste beim Einkauf. Ebenfalls ausschlaggebend ist der Einblick in die Produktionsweise (79%). Der Erlebniswert des Einkaufs ist für den Kunden nicht von so großer Bedeutung (52%). Das Gleiche gilt für die Unterstützung der heimischen Landwirte (62%). Die Beratung durch qualifizierte Personen und die Sauberkeit liegen mit 71% und 67% im Mittelfeld.

Unter "Sonstiges" konnten die Landwirte weitere Punkte aufführen, die ihren Kunden beim Einkauf wichtig sind. Die Punkte beinhalten im wesentlichen den Bereiche der Eigenschaften des Direktvermarkters wie Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit aber auch die Öffnungszeiten, Regionalität, Rezepte und Service werden angesprochen.

Nach diesem sehr tiefen Einblick in die Direktvermarktung wird im folgenden aufgezeigt, welche Möglichkeiten die Landwirte in der Direktvermarktung sehen. Zusätzlich wird ersichtlich, ob Kooperationen zwischen Direktvermarktern und Landwirten denkbar sind.

4.2 Befragung einer Kontrollgruppe von Landwirte (Stärken-Schwächen-Analyse)

Anschließend an die Befragung der Direktvermarkter wurde eine Vergleichsgruppe ausgewählt. Hierzu wurden Landwirte herangezogen, deren Betriebe im Main-Taunus-Kreis liegen und eine ähnliche Betriebsstruktur wie die Betriebe der Direktvermarkter aufweisen.

Das ARLL Usingen hat eine Liste von Landwirten zur Verfügung gestellt, die für eine Befragung die aufgeführten Voraussetzungen mitbrachten. 18 der Landwirte haben sich bereit erklärt, an der Befragung teilzunehmen. Im März 1999 wurden telefonisch Termine mit den Landwirten vereinbart, um eine persönliche Befragung durchzuführen.

Die Person, die die Direktvermarkter interviewt hat, führte auch die Befragung der Landwirte durch. Hierfür wurde ein standardisierter Fragebogen entworfen, der folgende Themengebiete beinhaltet:

- Lage des Betriebs
- Einstellung zur Direktvermarktung
- Betriebsdaten.

Der Fragebogen kann im Anhang II a eingesehen werden. Die Themen sind vergleichbar mit der Befragung der Direktvermarkter. Bereiche wie Produkte, Verarbeitung und Fragen zur Durchführung von Direktvermarktung entfielen. Bei dieser Befragung war wichtig, einen Einblick in die Einstellung der Landwirte zur Direktvermarktung zu bekommen. Aus diesem Grund wurde das Thema „Einstellung zur Direktvermarktung“ hinzu genommen.

Das Ausfüllen der Fragebogen dauerte im Durchschnitt 20 Minuten. Der Befragte bekam den Fragebogen nicht selber in die Hand, sondern die Fragen wurden durch die Interviewerin gestellt. So war es nicht möglich, dass die befragten Landwirte vorgegebene Antworten ablesen konnten. Sie mussten sich eigene Gedanken zum befragten Thema machen. Die folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung darstellen und beschreiben.

Bei Vergleichen zwischen den beiden Befragungen ist zu bedenken, dass 42 Direktvermarkter und nur 18 Landwirte befragt wurden. Da die Zahl der Landwirte sehr gering ist, wird im allgemeinen die Anzahl der Landwirte angegeben und nicht die Prozentzahlen. Prozentzahlen werden in Klammern ausgewiesen. Die kleine Stichprobe erlaubt es nicht, von statistisch gesicherten Daten zu sprechen, es werden Tendenzen ausgewiesen.

4.2.1 Die Betriebe und ihre Lage

14 der 18 befragten Betriebe (78%) werden im Vollerwerb geführt und 4 im Nebenerwerb (22%). Prozentual gesehen, werden im Vergleich zu den Direktvermarktern (12%) mehr Betriebe im Nebenerwerb bewirtschaftet. Im Vergleich zu den Direktvermarktern bewirtschaften die Landwirte Betriebe mit einer größeren Flächenausstattung. Die Gruppe der Direktvermarkter, die weniger als 10 ha bewirtschaften ist mit 26% viel größer als bei den Landwirten.

Wie die Direktvermarkter, wurden auch die Landwirte gefragt, welche günstigen Voraussetzungen ihre Betriebe für eine Direktvermarktung mitbringen. Die vier am häufigsten genannten Punkte sind:

- Kundschaft kann zu Fuß den Hof erreichen (83%),
- viele Parkmöglichkeiten (67%),

- der Hof liegt in der Nähe einer viel befahrenen Straße (39%) und
- in der Nähe eines Wochenmarktes (22%).

Ein Vergleich der beiden Befragungen verdeutlicht Unterschiede im Bereich Parkmöglichkeiten. Es geben 33% der befragten Landwirte an, nicht genug Parkmöglichkeiten anbieten zu können. Im Gegensatz dazu sind es bei den Direktvermarktern nur 17%. Dafür kann die Kundschaft die noch nicht direkt vermarktenden Landwirte leichter zu Fuß erreichen (83%); im Vergleich zu den Direktvermarktern (71%).

4.2.2 Einstellung zur Direktvermarktung

Das Kapitel 4.2.2 befasst sich mit der Einstellung der befragten Landwirte, die nicht direkt vermarkten, zur Direktvermarktung. Welchen Stellenwert - ihrer Meinung nach - die Direktvermarktung für den Main-Taunus-Kreis hat, ob sie selber schon einmal eigene Produkte direkt vermarktet haben, und ob sie sich eine Zusammenarbeit mit den Direktvermarktern des Main-Taunus-Kreises vorstellen können.

Direktvermarktung als neuer Betriebszweig

In Zeiten, in denen gerade kleine landwirtschaftliche Betriebe Schwierigkeiten haben wirtschaftlich zu arbeiten, ist es für diese Betriebe wichtig, Zukunftsperspektiven zu erarbeiten. Die Betriebe müssen neue Strategien entwickeln, um am Markt bestehen zu können. Die Direktvermarktung ist für viele kleine Betriebe ein Bereich geworden, der zu einer Verbesserung des Einkommens beitragen kann.

In der Befragung haben 7 der befragten Landwirte (39%) angegeben, dass sie ihren Betrieb weiter entwickeln wollen. 11 Landwirte (61%) haben vor, den Betrieb so zu erhalten wie er sich gerade darstellt. Die Betriebe, die sich verändern wollen haben folgende Veränderungsziele angegeben:

- Schweinemast einschränken und Pferdehaltung etwas ausbauen
- Betrieb zu klein, Sohn wird ihn in Zukunft im Nebenerwerb führen
- Obstbau: vielleicht in Direktvermarktung einsteigen
- Ackerbau/Zuchtsauen/Pferde: Weiter so – vielleicht Schweine weg
- Ackerbau: in DV einsteigen, Gastronomie
- Gemischtbetrieb: langfristig aufgeben
- Agenda 2000 abwarten, ausgelastet.

Nur zwei der Befragten haben die Direktvermarktung als eine Entwicklungsmöglichkeit ihres Betriebes genannt. Dies, obwohl 17 der 18 befragten Landwirte angaben, dass sie der Meinung sind : “Die Direktvermarktung ist für die Landwirte im Main-Taunus-Kreis eine wichtige Einnahmequelle”.

Bei einer direkten Nachfrage, können sich fünf Landwirte (28%) vorstellen, dass die Direktvermarktung eine Entwicklungsmöglichkeit für ihren Betrieb darstellt.

Erfahrungen mit Direktvermarktung

Viele Landwirte haben im Laufe der Zeit Produkte auf ihren Höfen verkauft. Nach dem Krieg war diese Vermarktung weit verbreitet. Einige vermarkten Eier, die sie übrig haben an ihre Nachbarn und wenn jemand auf den Hof kommt und Milch oder Kartoffeln haben möchte, bekommt er dies meistens auch.

Mit diesem Hintergrundwissen ist es nicht ungewöhnlich, dass nur 5 der befragten Landwirte (28%) angegeben haben, noch nie selber Produkte vermarktet zu haben. Ein Drittel, 6 Landwirte, haben angegeben, dass sie in ganz geringen Mengen Produkte vermarktet haben. Mit einem klaren „ja, ich habe meine Produkte schon einmal selber vermarktet“ antworteten 7 Landwirte (39%).

Interessant ist, warum diese Landwirte die Direktvermarktung nicht als neuen Betriebszweig aufgenommen haben, sondern sie wieder aufgegeben haben.

Bei dieser Fragestellung wurde eine Anzahl von Aussagen vorgegeben, die die Direktvermarktung betreffen und der Befragte konnte mit einer Skala von 1 - 6 seine Meinung angeben. Dabei bedeuteten die Zahlen

- 1 trifft voll zu
- 2 trifft zu
- 3 trifft weniger zu
- 4 trifft manchmal
- 5 trifft selten zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu.

Zusätzlich haben die Befragten angegeben, welche Aussage in ihren Augen der Hauptgrund war, warum sie nicht in die Direktvermarktung eingestiegen sind oder warum sie die Vermarktung wieder aufgegeben haben.

Welche Gründe zur Aufgabe der Direktvermarktung führten und welche den Einstieg verhinderten beleuchten die folgenden Kapitel.

Gründe gegen den Einstieg

Die 5 Landwirte, die angegeben haben, nur in ganz geringen Mengen Produkte einmal selber vermarktet zu haben, wurden der Gruppe von Landwirten zugeordnet, die noch nie selber vermarktet haben. Aus diesem Grund antworteten insgesamt 11 Landwirte (61%) auf die Frage: „Warum haben sie mit der Direktvermarktung nicht angefangen?“.

Die Auswertung zeigt, dass der hohe Arbeitsaufwand für die meisten der befragten Landwirte (9 Landwirte, 82%) der Hauptgrund war, warum sie nicht mit der Direktvermarktung begonnen haben.

- **Arbeitsaufwand zu groß**

Wie oben schon erwähnt, ist dies der Hauptgrund, warum die Landwirte nicht mit der Direktvermarktung begonnen haben.

- Für 6 der Landwirte trifft dieser Punkt voll zu und
- für 4 trifft er zu.

- Nur für einen Landwirt trifft dieser Punkt weniger zu.
- **Viele Investitionen nötig**

In diesem Punkt sind die Meinungen sehr unterschiedlich. Für fünf der Befragten trifft dieser Punkt selten bis überhaupt nicht zu, aber ebenfalls für fünf trifft dieser Punkt zu. Für einen trifft dieser Punkt weniger zu.
- **Umsatz nur schlecht vorhersehbar**

Das der Umsatz nur schwer vorhersehbar ist trifft für 7 Landwirte zu. Dies könnte ebenfalls ein Grund sein, warum einige Landwirte davor zurückweichen in die Direktvermarktung einzusteigen. Vier Landwirte haben hier im Bereich trifft weniger zu bis trifft überhaupt nicht zu geantwortet.
- **Der Umgang mit den Kunden ist zu schwierig**

Im Umgang mit den Kunden sehen die Landwirte weniger Schwierigkeiten auf sich zukommen. Hier liegen alle Antworten im Bereich „trifft weniger zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“. Die meisten Antworten (8) liegen hier im unteren Bereich von drei bis sechs.
- **Ich baue keine selbstvermarktungsfähigen Produkte an**

In diesem Punkt haben sich wieder zwei Lager gebildet. Für vier der Landwirte trifft dieser Punkt voll zu und für 6 trifft er überhaupt nicht zu. Zu vermuten ist daher, dass es Landwirte gibt, die Produkte anbauen, die sie selber vermarkten können, dies aber aus verschiedenen Gründen nicht durchführen.
- **Ich will keine fremden Personen auf dem Hof haben**

Fremde Personen auf dem Hof sind für 9 der Landwirte eher kein Problem. Doch zwei Landwirte würde es schon stören, ständig fremde Personen auf dem Hof zu haben. Sie antworteten bei dieser Frage mit trifft zu beziehungsweise trifft voll zu.
- **Ich habe mir noch keine Gedanken über die Direktvermarktung gemacht**

Der Bereich Direktvermarktung wurde von 6 der befragten Landwirten schon durchdacht, 5 haben sich eher weniger Gedanken über den Betriebszweig „Direktvermarktung“ gemacht.

Die befragten Landwirte haben weitere Gründe aufgeführt, warum sie nicht mit der Direktvermarktung begonnen haben. Hier gaben zwei Landwirte als ihren Hauptgrund die Altersfrage an, da keine Hofnachfolge gesichert war. Weitere Gründe sind

- Nachfrage nicht vorhanden
- keine Berechnungsmöglichkeit vorhanden.

Gründe für das Einstellen der Direktvermarktung

Wie sieht es mit den 7 Landwirten aus, die angegeben haben schon Produkte selber vermarktet zu haben? Aus welchen Gründen haben sie mit der Direktvermarktung wieder

aufgehört? Die Beantwortung der Fragen ist ebenfalls mit einer Skala von 1-6 konzipiert worden, mit der die vorgegebenen Aussagen bewertet wurden.

Bei der Aufgabe der Direktvermarktung war der zu hohe Arbeitsaufwand kombiniert mit zu geringem Umsatz der Hauptgrund für die Einstellung. Die weiteren angegebenen Gründe wurden wie folgt eingeschätzt.

- **Der Anbau von vermarktungsfähigen Produkten hat sich als zu schwierig erwiesen.**

Der Anbau von Produkten, die zur Direktvermarktung geeignet sind, hat sich nur für einen der Landwirte als zu schwierig erwiesen. Für fünf trifft dieser Punkt überhaupt nicht zu und für einen manchmal.

- **Die vielen Leute auf dem Hof waren störend**

Die Kunden, die den Hof besuchen, sind für die befragten Landwirte auch kein triftiger Grund, mit der Direktvermarktung aufzuhören. Alle Befragten haben diesen Punkt mit „trifft manchmal zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ beantwortet. Wobei vier der Landwirte trifft überhaupt nicht zu angegeben haben.

- **Der Umgang mit den Kunden erwies sich als zu schwierig**

Es ist nicht nur so, dass die Kunden auf den Hof kommen und das störend sein kann. Vielmehr wollen die Kunden auch bedient werden, was sich nicht immer leicht gestaltet. Für vier der befragten Landwirte trifft dieser Punkt überhaupt nicht zu. Sie hatten keine Probleme im täglichen Umgang mit den Kunden. Für jeweils einen trifft dieser Punkt selten, beziehungsweise manchmal zu. Für einen der Befragten ist es ein sehr wichtiger Punkt, denn er trifft für ihn voll zu. Nicht jedem Landwirt liegt es, Kunden im Betrieb zu bedienen und deren Wünschen entgegen zu kommen.

- **Die Direktvermarktung hat zu wenig Umsatz gebracht**

Dieser Punkt wurde als einer der Hauptgründe angegeben, warum die Direktvermarktung nicht weiter betrieben wurde. Bei der Beantwortung aber wird nahezu die gesamte Skala ausgenutzt. Für einen trifft dieser Grund voll zu und ebenfalls für einen trifft er zu. Zwei geben an, dass er weniger zutrifft und für einen trifft er selten zu. Das der Punkt überhaupt nicht zutrifft haben zwei Landwirte angegeben.

- **Der Arbeitsaufwand war zu groß**

Auch der Arbeitsaufwand wurde als Hauptgrund angegeben, warum die Landwirte mit der Direktvermarktung aufgehört haben. Hier ist das Feld aber nicht so weit auseinander gezogen. Drei der befragten Landwirte haben angegeben, dass dieser Punkt voll zutrifft, jeweils einer antwortete mit trifft zu, trifft weniger zu, trifft manchmal zu und trifft selten zu.

Auch bei dieser Fragestellung war es den Landwirten möglich weitere Gründe anzugeben, warum sie mit der Direktvermarktung aufgehört haben. Die folgenden Gründe wurden angegeben:

- anderer Betriebsschwerpunkt
- Altersgründe
- Berufstätigkeit
- Arbeitskraft der Eltern fiel weg.

Die Ergebnisse zeigen, dass es aus der Sicht der Landwirte einige Gründe gibt, warum sie mit der Direktvermarktung nicht anfangen oder sie wieder aufgeben haben. Es gibt aber eine andere Möglichkeit, von der Direktvermarktung zu profitieren, ohne sie selber zu betreiben. Sie liegt in der Zusammenarbeit mit Landwirten, die bereits direkt vermarkten. Auf diese Möglichkeit geht das folgende Kapitel ein.

Zusammenarbeit mit Direktvermarktern

Von den 18 befragten Landwirten aus dem Main-Taunus-Kreis können sich 11 (61%) vorstellen, mit den ansässigen Direktvermarktern zusammenzuarbeiten.

Nach ihren Vorstellungen gefragt, in welchen Bereichen eine solche Zusammenarbeit stattfinden könnte, hatten insgesamt fünf der Landwirte (28%) bereits eine Idee, wie die Zusammenarbeit aussehen könnte. Vier der Befragten gaben den Bereich Produkttausch oder Produktzukauf an und für zwei wäre es denkbar, dass die Direktvermarkter die Produkte der Landwirte verkaufen.

Hier wird ein Bereich einer möglichen Zusammenarbeit angesprochen,

- Direktvermarkter als Marktpartner.

Es gibt aber auch die Möglichkeit eine Zusammenarbeit im Bereich

- Dienstleistungen

anzustreben. Nach diesen Möglichkeiten einer Zusammenarbeit wurde im Fragebogen gezielt gefragt.

Die Ergebnisse können folgendermaßen dargestellt werden:

Direktvermarkter als Marktpartner

Wenn die Landwirte die Direktvermarkter als Marktpartner annehmen würden, könnten sie Produkte anbauen, die die Direktvermarkter dann vermarkten. 11 Landwirte (61%), können sich vorstellen, die Direktvermarkter als Marktpartner anzunehmen. Sie knüpfen dies an folgende Bedingungen:

- Die Preise müssen sehr gut sein, die die Landwirte für ihre Produkte erzielen.
- Es muss klare Absprachen geben in Bezug auf Bestellungen und Lieferungen.
- Die persönliche Beziehung zwischen den beiden Marktpartnern sollte stimmen.
- Ebenfalls wurden die Punkte Qualität und Zeit genannt.

Zusammenarbeit im Bereich Dienstleistungen

Mit Dienstleistungen ist z.B. die Übernahme von Pflegemaßnahmen oder Erntehilfe gemeint. Eine Zusammenarbeit mit den Direktvermarktern in diesem Bereich können sich 6 der befragten Landwirte (33%) vorstellen. Auch hier müssten einige Voraussetzungen geschaffen werden.

- Die Bezahlung muss gut sein.
- Eine klare Zeiteinteilung ist wichtig.
- Es muss eine Vertrauensbasis zum Partner geben.
- Die Zusammenarbeit sollte auf Kooperationsbasis laufen.
- Absprachen müssen klar und bindend sein.

Eine Zusammenarbeit zwischen Landwirten und Direktvermarktern erscheint den befragten Landwirten nur möglich, wenn einige - für eine Zusammenarbeit wichtige - Voraussetzungen geschaffen werden.

Die Kapitel 4.1 und 4.2 haben einen Einblick in die Struktur der Landwirtschaft und der Direktvermarktung im Main-Taunus-Kreis gegeben. Ihre Stärken und Schwächen kamen zum Vorschein. Allein durch die Produktion von vermarktungsfähigen Pflanzen und Tieren, kann noch keine Direktvermarktung zustande kommen. Vielmehr müssen die Betriebe Kunden werben und sie dann auch an den Betrieb binden. Um die Meinung der Bevölkerung, und speziell der Kunden der Direktvermarkter in die Situationsanalyse zu integrieren, wurden diese beiden Gruppierungen ebenfalls einer Befragung unterzogen (Einstellungsanalyse). Sie beleuchten die Einstellung der Bevölkerung im Main-Taunus-Kreis und stellt die Kunden der Direktvermarkter vor. Zusätzlich wurden die Verkäufer in den Hofläden zu ihrer Einschätzung der Kunden befragt. Die Ergebnisse der Befragungen werden in den Kapiteln 4.3 und 4.4 vorgestellt.

4.3 Befragung der Direktvermarkter-Kunden (Einstellungsanalyse)

Um das aktuelle Nachfrageverhalten von Hofladenkunden einschätzen zu können, wurde eine schriftliche Befragung in 15 Hofläden durchgeführt. Da eine schriftlich Befragung einer anderen Vorbereitung bedarf, als die Durchführung von Interviews, wird im folgenden dargestellt, wie eine schriftliche Befragung durchgeführt werden kann.

Bei der schriftlichen Befragung erhält der Befragte den Fragebogen, liest die Fragen selbst und markiert vorgegeben Antwortmöglichkeiten oder trägt bei offenen Fragen die Antworten in vorgesehene Felder ein. Die Fragebögen können entweder mit der Post verschickt oder direkt an die Befragten verteilt werden. Gewöhnlich werden sie mit der Post zurückgesendet.

Vorteile der schriftlichen Befragung liegen

- in ihrer Kostengünstigkeit und
- in der Tatsache, dass der Einfluss des Interviewers entfällt.

Dem Befragten steht mehr Zeit zur Verfügung, um sich mit der Thematik auseinanderzusetzen. Vor allem bei der Bearbeitung von heiklen Themen bietet diese Befragungsform Vorteile, da die Antworten nicht vom Interviewer beurteilt werden.

Eine schriftliche Befragung sollte nicht bei einer Zielgruppe mit niedrigem Bildungsniveau oder geringen Deutschkenntnissen eingesetzt werden. Ein wesentlicher Nachteil dieser Befragungsform, ist die im allgemeinen geringe Beteiligung. Die Rücklaufquote kann jedoch durch

- Bekanntmachung und Ankündigung in der Presse, sowie durch
- finanzielle Anreize, wie Geschenke oder Preisausschreiben und Verschicken von Erinnerungsschreiben gesteigert werden (LAATZ 1993 S. 108ff.).

Befragung der Hofladenkunden

Als Erhebungsort zur Ermittlung der momentanen Nachfrage nach direkt vermarkteten, landwirtschaftlichen Produkten im Main-Taunus-Kreis und zur Charakterisierung der nachfragenden Kundengruppe, wurde der Hofladen ausgewählt. So konnte sichergestellt werden, dass es sich bei den Befragten tatsächlich um Hofladenkunden handelt. Von den 42 Direktvermarktern des Erhebungsgebietes wurden 15 ausgewählt, die ihre Produkte in einem Hofladen verkaufen. Auf einer Karte des Main-Taunus-Kreis, im Anhang V einzusehen, ist die Verteilung der Hofläden im Kreis ersichtlich.

Der Fragebogen (siehe Anhang III a), der für die schriftliche Befragung eingesetzt wurde, enthielt Fragen zu folgenden Themen:

- Soziodemographie
- Aktuelles Kaufverhalten bezüglich direkt vermarkteten Produkten
- Zufriedenheit mit dem Hofladen
- den Lebensmitteleinkauf beeinflussende Einstellungen.

Nach Fertigstellung des Fragebogens wurde dieser einem Pre-Test unterzogen, um ihn auf Verständlichkeit und Akzeptanz bei den Befragten zu testen. Nach ihrem Einkauf in einem Hofladen, der nicht im Erhebungsgebiet lag, wurden die Kunden gebeten, den Fragebogen auszufüllen. Anschließend wurden sie befragt, inwieweit sie alle Fragen verstanden hatten und ob es an bestimmten Punkten Probleme beim Ausfüllen gab. Insgesamt gab es beim ausfüllen des Fragebogens keine größeren Schwierigkeiten.

An 15 Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis, die einen Hofladen betreiben wurden je 40 Fragebögen verteilt. Die Kunden sollten nach ihrem Einkauf im Hofladen vom Verkaufspersonal angesprochen werden und einen Fragebogen erhalten. Diesen konnten sie entweder

- sofort ausfüllen,
- mit nach Hause nehmen und nach dem Ausfüllen bei einem nächsten Einkauf abgeben oder
- mittels adressiertem Rückumschlag (Porto zahlt Empfänger) an das Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen in Gießen schicken.

Die Befragung der Hofladenkunden erfolgte im Frühsommer (09.06 bis 26.07.1999) während der Spargel- und Erdbeerzeit und im Herbst (02.09 bis 15.10.1999), zu der Zeit in der Äpfel, Birnen und Kartoffeln geerntet wurden. Durch die zwei unterschiedlichen Erhebungszeiträume, die beide außerhalb der Ferienzeit lagen, sollten durch das saisonale Produktangebot bedingte Unterschiede in der Kundenstruktur erfasst werden. Da diese bei der Auswertung nicht sichtbar wurden, sind beide Befragungen zusammen ausgewertet worden.

Von den insgesamt 1200 an 15 Hofläden im Main-Taunus-Kreis ausgegebenen Fragebögen wurden 920 an Kunden verteilt. Aufgrund des unterschiedlichen Engagement und der unterschiedliche Belastung des Verkaufspersonals, bedingt durch verschiedenartige betriebliche Strukturen, wurden in den einzelnen Hofläden unterschiedlich viele Fragebögen an Kunden ausgegeben. Insgesamt wurden 351 von den 920 verteilten Fragebögen ausgefüllt (38%). Die Rücklaufquote war für die einzelnen Hofläden sehr verschieden und lag zwischen 11 und 73%.

Befragung der Hofladenverkäufer

Zusätzlich zur Erhebung bei den Kunden wurde eine Befragung der Hofladenverkäufer durchgeführt, ebenfalls in schriftlicher Form.

Um das Bild, das die Hofladenverkäufer von ihren Kunden haben, zu ermitteln, wurden diese vor Beginn der Kundenbefragung gebeten, ihre Kunden einzuschätzen - Anfang Juni 1999. Sie erhielten dafür einen Fragebogen der im Anhang III aa eingesehen werden kann.

Folgende Themen wurden behandelt:

- Den Lebensmitteleinkauf beeinflussende Einstellungen
 - Eigene Einstellungen
 - Einschätzung der Kundeneinstellungen
- Im Hofladen nachgefragte Produkte
- Einschätzung der Kundenzufriedenheit.

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Befragung ausführlich dargestellt.

4.3.1 Soziodemographische Charakterisierung der Hofladenkunden

Die Stichprobe (n=351) bestand überwiegend aus Mehrpersonenhaushalten (92%) mit einer durchschnittlichen Personenzahl von 2,9. Im Mikrozensus 1997 wurde für Hessen ein Anteil von 66% Mehrpersonenhaushalten bestimmt (StBA 1998). Die Hälfte der befragten Haushalte (55%) stellte einen 3-4 Personenhaushalt dar.

Insgesamt lebten in 43% der Haushalte Kinder unter 18 Jahren. Die restlichen der befragten Haushalte lassen sich in 13% Mehrpersonenhaushalte ohne Mitglieder unter 18 Jahren, 36% Zweipersonenhaushalte und 8% Einpersonenhaushalte gliedern.

Geschlecht und Alter der Befragten

Für die Befragung wurde der/die Hauptverantwortliche für den Lebensmitteleinkauf des jeweiligen Haushaltes gewählt. Ob der Fragebogen von der definierten Zielperson ausgefüllt wurde ist nicht überprüfbar. Die im Vergleich zur Wohnbevölkerung festgestellte Überrepräsentierung von Frauen (82%) lässt darauf schließen, dass

- die Einkaufszuständigkeit nach wie vor meist in den Händen der Frau liegt, oder
- sie eher dazu bereit waren, einen Fragebogen auszufüllen.

Die Altersspanne der Befragten erstreckte sich von 12 bis 88 Jahre. Die 12jährige Befragte lebte in einem Mehrpersonenhaushalt und es ist anzunehmen, dass sie anstelle der eigentlichen Zielperson den Fragebogen ausgefüllt hat. Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 48 Jahren. Die Altersgruppe der 36 - 45jährigen war in der Gesamtstichprobe mit 33% am stärksten besetzt. Die Gruppe der 56 - 65jährigen war mit 24% am zweit häufigsten vertreten. Die Mitglieder dieser Gruppe lebten überwiegend in Zweipersonenhaushalten. 20% der Befragten ließen sich in der Altersgruppe der 46-55jährigen zusammenfassen.

Bildungsstand der Befragten und deren Partner

Die Stichprobe ist durch einen sehr hohen Anteil an Personen mit hohem Bildungsabschluss gekennzeichnet. 17% der Befragten haben Abitur, knapp 30% haben ein Hochschul- oder Fachhochschulstudium abgeschlossen. Der von den Partnern der Befragten erreichte Bildungsabschluss ist mit dem der Befragten vergleichbar. Der Anteil der verschiedenen Bildungsgruppen ist in Tabelle 9 dargestellt.

Tab. 9: Bildungsabschluss der Befragten (n= 339) und ihrer Partner (n=285)

Bildungsabschluss	Befragte	Partner/in
	Angaben in Prozent	
Hauptschule	15,0	15,8
mittlerer Bildungsabschluss	37,8	32,3
Abitur/Fachabitur	17,4	17,4
Hochschul-/ Fachhochschulabschluss	29,8	34,0

Haushaltsnettoeinkommen

93% der befragten Hofladenkunden gaben Auskunft über ihr monatliches Haushaltsnettoeinkommen. Dieses war als der Betrag, der nach Abzug der Steuern und Sozialabgaben, aber inklusive Kindergeld und Rente, dem Haushalt zur Verfügung steht, definiert.

Im Vergleich zu den Einkommensverhältnissen der Privathaushalte des gesamten Bundesgebietes (StBA 1997) waren in der Stichprobe die höheren Einkommensklassen stärker besetzt wie Abbildung 14 verdeutlicht.

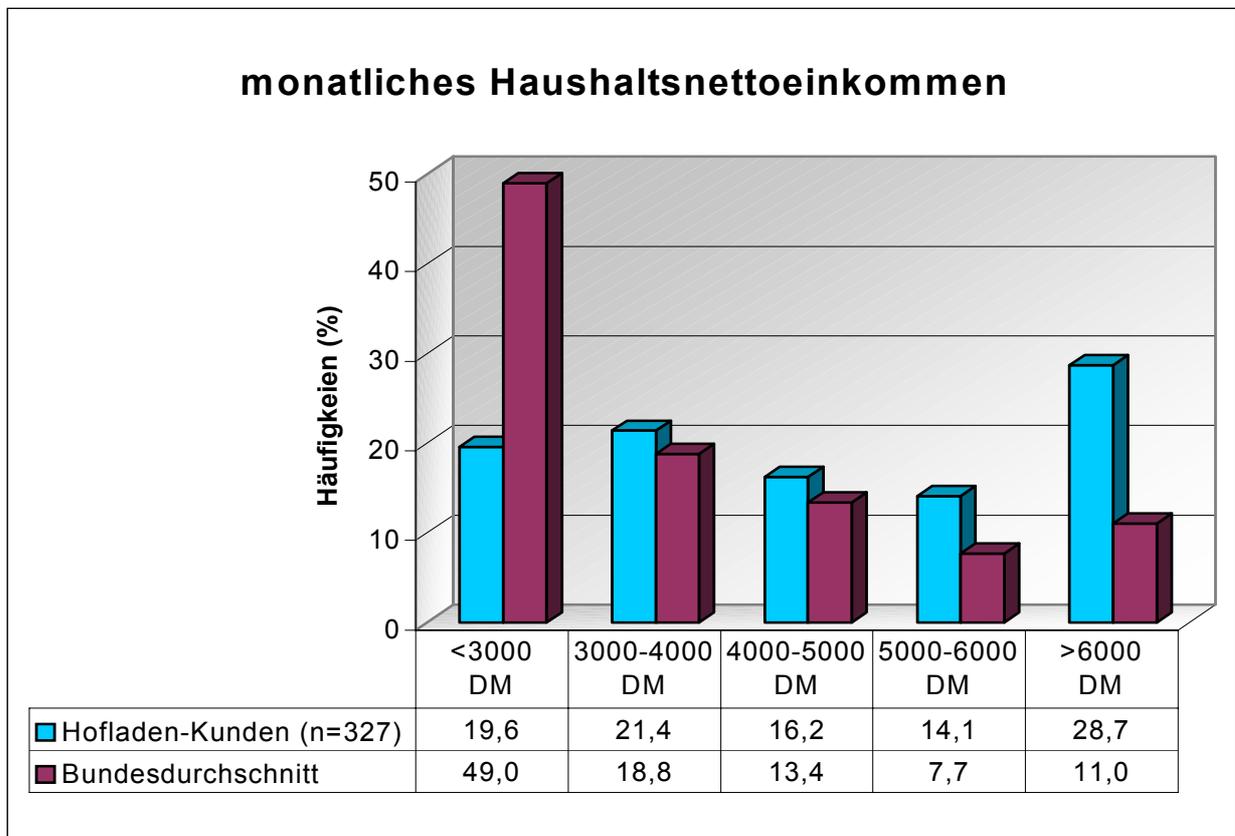


Abb. 14: Haushaltsnettoeinkommen der Hofladenkunden (Quelle für Bundesdurchschnitt: StBA 1998)

In der Stichprobe war die Einkommensklassen von über 6.000 DM monatlich mit 29% am stärksten vertreten. Gleiche Anteile fielen auf die Einkommensklassen 3000 - 4000 DM und < 3000 DM monatlich (21% bzw. 20%). Die beiden Klassen 4000 - 5000 DM und 5000 - 6000 DM monatlich waren ebenfalls etwa gleich stark besetzt (16% bzw. 14%). Kunden der Direktvermarkter können dahin eingeordnet werden, dass sie zu den „Besserverdienenden“ gehören.

4.3.2 Einkaufsverhalten der Hofladenkunden

Es gibt ganz unterschiedliche Möglichkeiten, wie die Kunden auf das Angebot der Hofläden aufmerksam wurden. Die wichtigsten stellt die Abbildung 15 vor.

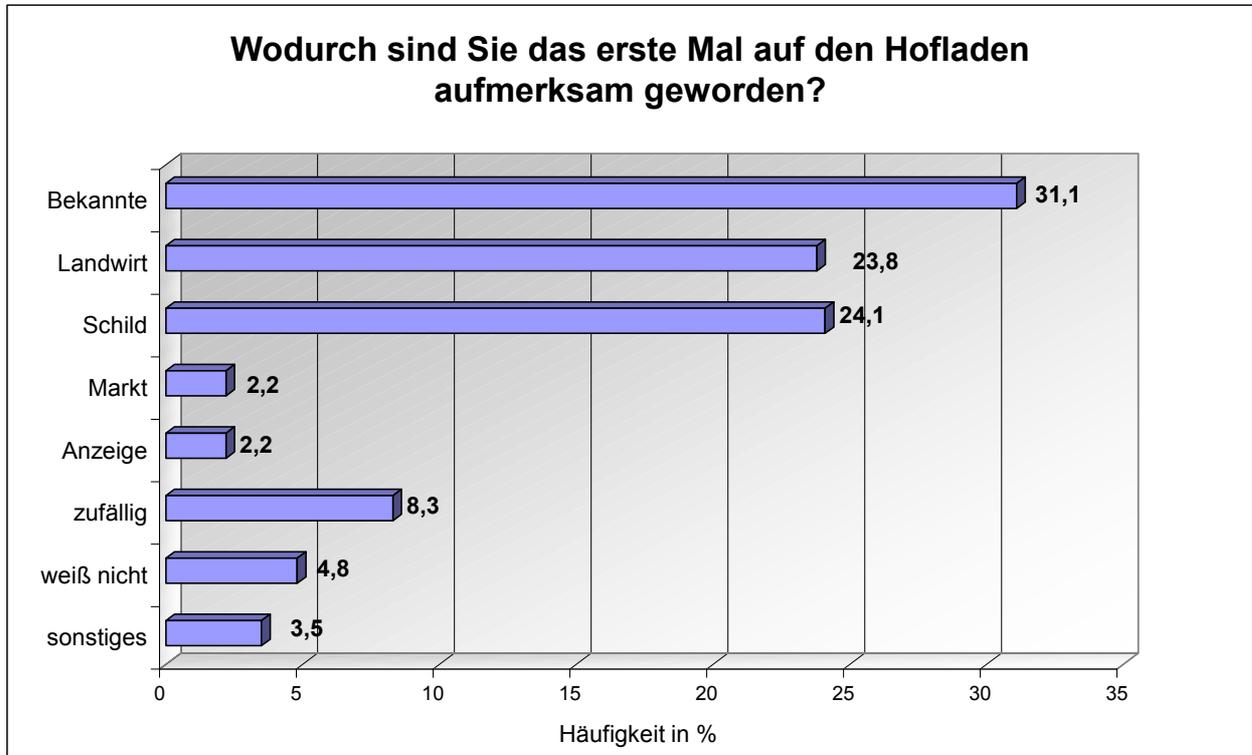


Abb. 15: Informationsquelle der Hofladenkunden (n= 351)

Die meisten Kunden waren entweder durch Freunde und Verwandte (31,1%) auf den Hofladen aufmerksam gemacht worden, ein Hinweisschild (24,1%) hat sie auf den Hof geführt oder sie kannten den Landwirt persönlich (23,8%). Anzeigen in der Zeitung und der Marktstand des Hofes wurden als unbedeutende Informationsquellen angegeben. Die Mund-zu-Mund-Propaganda (Informationen durch Bekannte oder den Landwirt) konnte als bedeutendste Informationsquelle bezüglich des Hofladens identifiziert werden.

Kundenbindung

Kundenbindung ist auch für die Direktvermarkter sehr wichtig. Wie lange die Kunden den Hofladen schon als Einkaufsstätte nutzen zeigt auch, wie zufrieden sie sind. Es ist aber auch möglich, dass es sich um eine neue Einkaufsgewohnheit handelt, oder um eine altbewährte.

Etwas über die Hälfte der Befragten gab an, bereits sechs Jahre oder länger in einem Hofladen einzukaufen. Zwischen zwei und fünf Jahre lang kauften 33% der Befragten in einem Hofladen ein und nur 16% weniger als zwei Jahre. Der hohe Anteil an langjährigen Kunden lässt sich durch die Tatsache erklären, dass die Fragebögen vornehmlich an Stammkunden verteilt wurden. Von einigen Hofladenverkäufern wurde berichtet, sie hätten verhindern wollen, dass Kunden, die noch keine Bindung an den Hofladen hatten durch die Befragung „verschreckt“ würden.

Nutzung anderer Formen der Direktvermarktung

200 von 348 befragten Hofladenkunden (58%) gaben an, auch andere Formen der Direktvermarktung zu nutzen, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Am häufigsten wurde der Bauernmarkt genannt (70% der 200 Befragten). Das Angebot der Landwirte am Straßenrand wurde von 30% der 200 Haushalte genutzt, der Verkaufswagen von 14%. Zwanzig befragte Personen nannten weitere von ihnen genutzte Formen der Direktvermarktung, wie z.B. Abo-Kisten, den Wochenmarkt und Einkaufs-Coop.

Nachgefragte Produkte

Die Hofladenkunden wurden gebeten, die von ihnen vorwiegend im Hofladen gekauften Produkte zu nennen. Die folgende Tabelle 10 listet die einzelnen Produkte auf. Sie ist der Reihenfolge nach geordnet. Die Produkte, die am häufigsten erworben werden, stehen am Anfang der Tabelle.

Tab. 10: Im Hofladen nachgefragte Produkte (Hofladenkunden; Mehrfachnennungen möglich)

Produkte	Anzahl	in Prozent
Gemüse	287	83,7
Obst	286	83,4
Eier	164	47,8
Fleisch	99	28,9
Kartoffeln	93	27,1
Milch/Milchprodukte	84	24,5
Wurstwaren	78	22,7
Saft/Wein	44	12,8
Brot	38	11,1
sonstige	56	16,3
Gesamt	343	100

Den Angaben zufolge sind Gemüse, Obst und Eier die Produkte, die am häufigsten im Hofladen erworben werden. Aber auch Kartoffeln, Fleisch, Milch und Milchprodukte sowie Wurstwaren wurden als bedeutende Produkte gewertet.

Regelmäßigkeit des Einkaufs im Hofladen

Nahezu alle befragten Kunden (94%) kaufen nicht nur zu bestimmten Jahreszeiten im Hofladen ein, sondern das ganze Jahr. Wie regelmäßig sie das Angebot der Hofläden nutzen, visualisiert die folgende Abbildung 16.

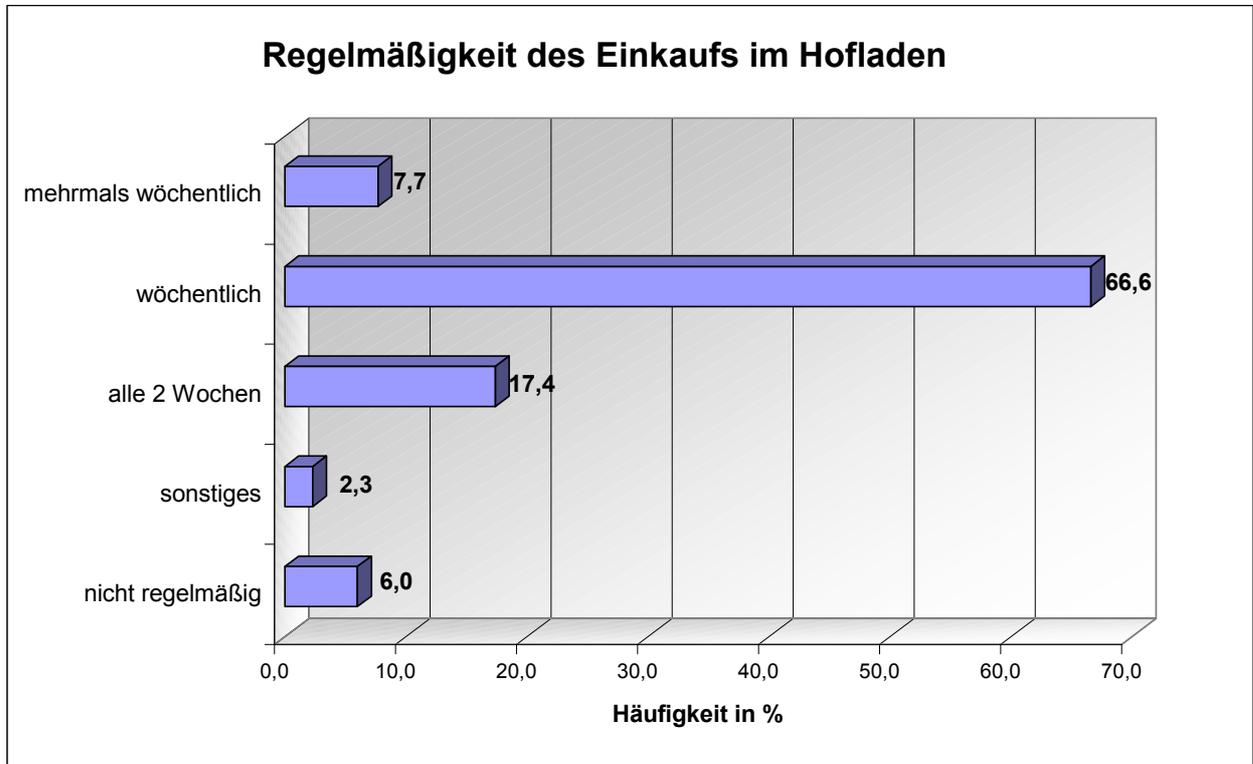


Abb. 16: Regelmäßigkeit des Einkaufs im Hofladen (n = 351)

67% der Kunden kommen wöchentlich in den Hofladen, 8% der Kunden sogar mehrmals in der Woche. Dieser hohe Anteil an Personen, die regelmäßig und über das ganze Jahr im Hofladen einkaufen, könnte auf einen Bias im Auswahlverfahren zurückzuführen sein, da nach Angaben des Verkaufspersonals in den Hofläden der Fragebogen vornehmlich an Stammkunden verteilt wurde (siehe auch Kundenbindung).

Einkaufsmenge

Viele der Kunden haben angegeben, regelmäßig beim Direktvermarkter einzukaufen. Kommen die Kunden nur für ganz spezielle Produkte, oder decken sie einen größeren Teil ihres Lebensmittelbedarfs beim Direktvermarkter? Die Tabelle 11 zeigt, wie hoch die Kunden den Anteil schätzen, den der Einkauf bei den Direktvermarktern vom Gesamtlebensmitteleinkauf ausmacht.

Tab. 11: Anteil des Einkaufs im Hofladen am gesamten Lebensmitteleinkauf

Anteil am Gesamtlebensmitteleinkauf	Anzahl	Prozent
< 20 %	175	53,5
20 - 40 %	93	28,4
41 - 60 %	34	10,4
61 - 80 %	17	5,2
> 80 %	8	2,4
Gesamt	327	100

Im Mittel gaben die 327 Kunden - die diese Frage beantwortet haben – an, 27% ihrer Lebensmittel im Hofladen einzukaufen. Die Angaben schwankten zwischen 1% und 100%, was eine Standardabweichung von 21,32 zur Folge hatte. Die Hälfte der Befragten gaben an, weniger als 20% ihrer Lebensmittel im Hofladen zu kaufen, knapp ein Drittel zwischen 20% und 40% .

Bei ihrem letzten Einkauf hatten 29% der Befragten Produkte für weniger als 20 DM im Hofladen gekauft. Knapp die Hälfte der Befragten hat zwischen 20 DM und 40 DM ausgegeben.

Entfernung

Im Durchschnitt lag der Hofladen 4,3 km von der Wohnung der Befragten entfernt. Die maximale Entfernung betrug 100 km, die geringste 100 m. Knapp ein Drittel der Befragten wohnte in direkter Nachbarschaft des Hofladens (bis zu 1 km) und nahezu die Hälfte der Stichprobe wohnte 1-5 km vom Hofladen entfernt. Nur 21% wohnen weiter als 5 km vom Hofladen entfernt.

4.3.3 Einstellungen zur Einkaufsstätte und Lebensmitteleinkauf

Aus welchen Gründen wird im Hofladen eingekauft und welche Meinung haben die Hofladenkunden zu qualitätsbestimmenden Eigenschaften von Lebensmitteln. Mit diesen Aspekten befasst sich das folgende Kapitel.

Wahl der Einkaufsstätte

Im Fragebogen wurde eine Einstellungsmessung vorgenommen, die zur Beschreibung von Einflussfaktoren auf das Konsumentenverhalten führte. Den Kunden wurden eine Reihe von Kriterien, die die Wahl der Einkaufsstätte beeinflussen, vorgelegt. Anhand einer sechsstufigen Skala haben sie angeben, inwieweit die verschiedenen Kriterien für sie beim Lebensmitteleinkauf von Bedeutung sind. Die Skala reichte von

- äußerst wichtig,
- sehr wichtig,
- eher wichtig über
- eher unwichtig,
- ziemlich unwichtig bis zu
- völlig unwichtig.

In der Abbildung 17 ist die unterschiedliche Bedeutung der einzelnen Kriterien für die Wahl der Einkaufsstätte anhand der Mittel der genannten Skalenwerte dargestellt.

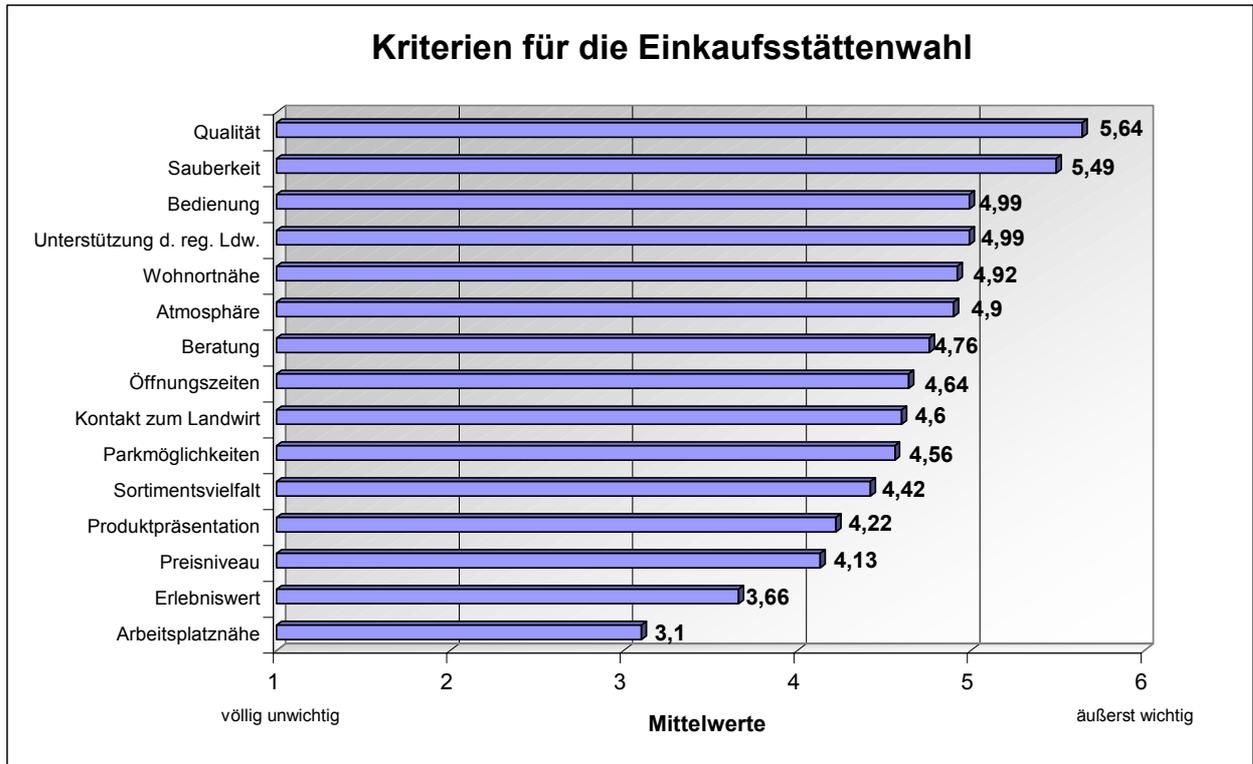


Abb. 17: Entscheidende Kriterien für die Wahl der Einkaufsstätte (Hofladenkunden)

Die Qualität der Produkte und die Sauberkeit des Einkaufsortes waren die Einkaufskriterien, die ganz oben rangierten. Sie waren für fast alle der Befragten äußerst wichtig (65% bzw. 56%) oder sehr wichtig (33% bzw. 37%). Ebenfalls als wichtige Kriterien eingestuft wurden: eine freundliche Bedienung, die Unterstützung der regionalen Landwirtschaft, die Wohnortnähe und eine angenehme Atmosphäre des Einkaufsortes.

Eine gute Beratung, günstige Öffnungszeiten und der persönliche Kontakt zum Produzenten sowie gute Parkmöglichkeiten waren zwar wichtig, aber nicht von größter Bedeutung. Ein vielfältiges Sortiment wurde von den meisten Befragten als „eher wichtig“ oder „eher unwichtig“, also relativ neutral bewertet; ebenso eine ansprechende Produktpräsentation, ein niedriges Preisniveau und das Erlebnis Bauernhof. Zur Bedeutung des Kriteriums „Nähe zum Arbeitsplatz“ nahmen nur 81% der Befragten Stellung, die übrigen Kriterien wurden jeweils von mindestens 95% beurteilt. Für einige der Befragten war dieses Kriterium nicht relevant, da sie keinen Arbeitsplatz hatten (z.B. Rentner) oder Arbeitsplatz und Wohnort identisch waren (z.B. Hausfrauen). Insgesamt wurde die Arbeitsplatznähe des Einkaufsortes als eher unwichtig bewertet.

Qualitätsbestimmende Eigenschaften von Lebensmitteln

Um festzustellen, wie der Hofladenkunde die Qualität von Lebensmitteln beurteilt, wurde den Befragten eine Reihe von Kriterien vorgelegt. Anhand einer sechsstufigen Skala sollten die Befragten angeben, inwieweit die verschiedenen Kriterien ihrer Meinung nach die Qualität von Lebensmitteln bestimmen. Die Skala reichte von „in hohem Maße“ bis „überhaupt nicht“. Die Mittelwerte der einzelnen Skalenwerte sind in Abbildung 18 dargestellt.

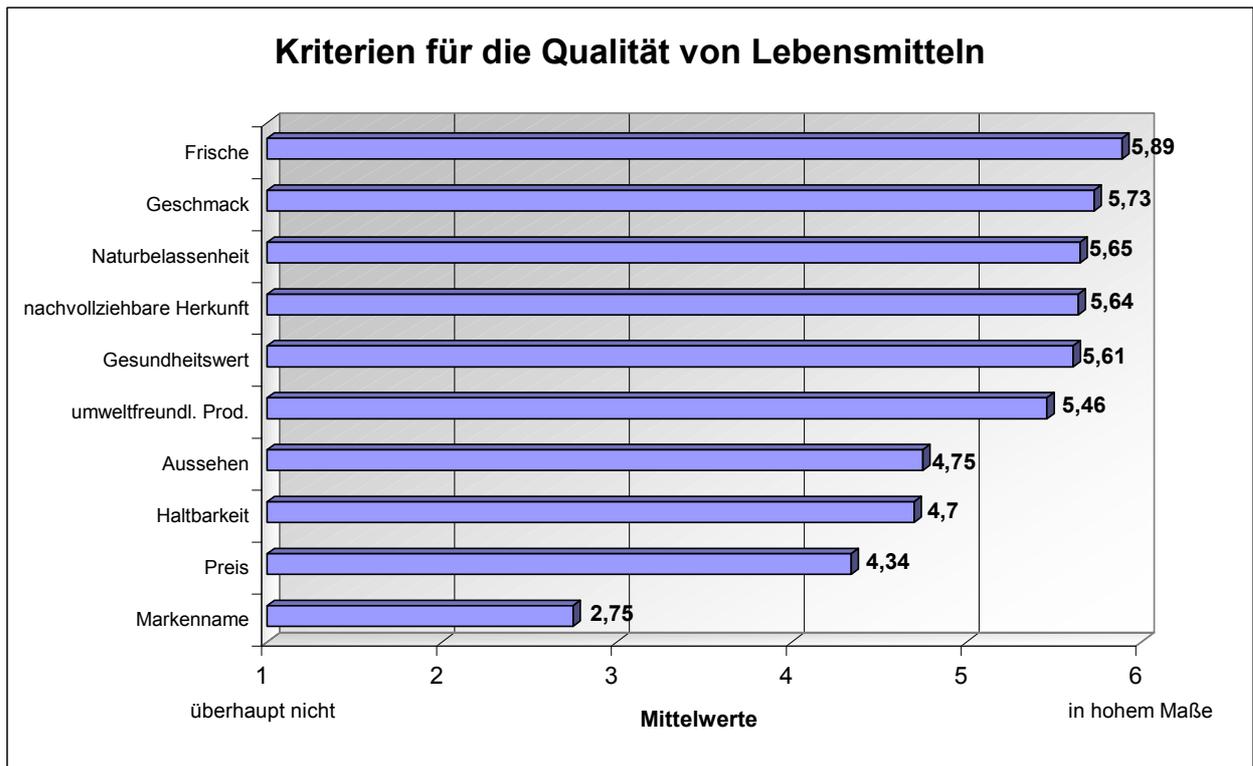


Abb. 18: Qualitätsbestimmende Eigenschaften von Lebensmitteln

Nach Ansicht der Befragten wird die Qualität von Lebensmitteln, die für die Wahl der Einkaufsstätte von größter Wichtigkeit war, in hohem Maße von Frische, Geschmack, Naturbelassenheit, sowie nachvollziehbarer Herkunft und Gesundheitswert der Produkte bestimmt. Ebenfalls wichtige qualitätsbestimmende Eigenschaften waren die umweltfreundliche Produktion, die Haltbarkeit und das Aussehen. Die Bedeutung des Preises als Indikator für die Lebensmittelqualität wurde von der Mehrzahl der Befragten mit drei oder vier Punkten, also relativ neutral bewertet. Dem Kriterium „Markenname“ wurde kaum Aussagekraft bezüglich der Produktqualität zugesprochen.

4.3.4 Zufriedenheit der Hofladenkunden

Wie zufrieden sind die Kunden mit der Einkaufsmöglichkeit bei den Direktvermarktern? Anhand einer sechsstufigen Skala konnten die Kunden angeben, inwieweit sie mit 15 aufgeführten Kriterien in ihrem Hofladen zufrieden waren. Die Skala reichte von „vollkommen zufrieden“, „sehr zufrieden“, „eher zufrieden“ über „eher unzufrieden“, „ziemlich unzufrieden“ bis „völlig unzufrieden“.

Im Allgemeinen kamen die Kunden für die 15 Hofläden zu einem sehr positiv Urteil. Ausschließlich positiv bewertet wurde das Kriterium „Atmosphäre im Hofladen“. Besonders zufrieden waren die Kunden mit dem

- Service (Bedienung und Beratung),
- der Sauberkeit und
- den Produkteigenschaften Geschmack, Gesundheitswert und Frische.

In Tabelle 12 sind für alle Kriterien die Häufigkeiten, mit der die einzelnen Skalenpunkte genannt wurden, aufgeführt.

Tab. 12: Zufriedenheit der Hofladenkunden

Kriterien	Mittelwert	Häufigkeiten in Prozent						n
		Vollkom- men zufrieden	sehr zufrieden	eher zufrieden	eher un- zufrieden	ziemlich unzufrieden	völlig un- zufrieden	
Bedienung	5,47	54,4	38,9	5,8	0,9			342
Atmosphäre	5,55	49,9	44,5	5,6				339
Beratung	5,39	49,7	40,2	9,5	0,6			336
Sauberkeit	5,38	46,6	45,7	7,0	0,6			341
Geschmack	5,35	40,2	55,1	4,7				341
Gesundheitswert	5,35	42,5	50,9	6,2		0,3		322
Frische	5,33	44,9	44,6	9,3	1,2			343
Erreichbarkeit	5,24	46,7	33,4	16,9	2,7	0,3		338
Aussehen	5,20	32,0	56,2	11,2	0,6			338
Produktpräsentation	5,19	37,2	45,3	17,2	0,3			344
Haltbarkeit	5,15	35,2	45,9	18,0	0,9			338
Produktionsweise	5,13	30,6	53,9	13,5	1,6	0,6		304
Preisniveau	4,90	23,2	46,0	28,4	2,3			341
Sortimentsvielfalt	4,87	23,0	44,9	27,7	4,4			343
Öffnungszeiten	4,81	27,0	39,0	23,5	9,4	0,9	0,3	341

Für jedes Kriterium ist die größte Häufigkeit markiert.

4.4 Bevölkerungsbefragung im Main-Taunus-Kreis

In Deutschland wurde lange die zu gering Telefondichte als Argument gegen Telefonumfragen vorgebracht. Befürchtet wurde, dass zwischen telefonlosen Haushalten und der Grundgesamtheit aller Haushalte strukturelle Unterschiede bestanden.

Inzwischen liegt die Telefondichte über 97% (StBA 1998 S. 547) und es kann angenommen werden, dass sich schichtspezifische und regionale Unterschiede in der Telefondichte in Grenzen halten. Daher kommt diese Form der Befragung vermehrt auch in der wissenschaftlichen Forschung zum Einsatz (REUBAND & BLASIUS 1996 S. 298, FUCHS 1994 S. 34).

Als Vorteile der Telefonbefragung gelten u.a.

- die kostengünstige Durchführung bei geographisch weit gestreuten Stichproben,
- die entscheidend verkürzte Feldphase und
- die Möglichkeit die Antworten schon während der Befragung in den Computer einzugeben, wodurch die Datencodierung und -eingabe im Anschluss an die Erhebung entfällt (FUCHS 1994 S. 32; FREY et al. 1990 S. 28ff.).

Eine fehlerhafte Eingabe in die Datenmaske kann dadurch verhindert werden, dass das Programm nur gültige Codes akzeptiert. Fehlerhafte Codierungen können somit schon während des Interviews erkannt und korrigiert werden. Beim computergestützten Interview lassen sich in den Fragebogen Sprungbefehle einbauen, wodurch der Interviewer von der Aufgabe Sprung- und Gabelungsanweisungen zu beachten, entlastet werden kann. So lassen entsprechende Antworten auf Fragen, bei denen eine Gabelung oder ein Filtersprung eingebaut wurde, die passende Folgefrage auf dem Bildschirm erscheinen. (FUCHS 1994 S. 38)

Für die Gewinnung einer Zufallsstichprobe werden bei Telefonbefragungen neben der systematischen Zufallsauswahl von Haushalten aus Telefonbüchern bzw. CD-ROMs das Random-Digit-Dialing (RDD = zufällige Generierung von Telefonnummern) genutzt (vgl. FUCHS 1994 S. 154ff.).

Zur Erhebung des Informationsstandes der Wohnbevölkerung des Main-Taunus-Kreises - in Bezug auf Direktvermarktung - wurde die Form der computergestützten Telefonbefragung gewählt. Dafür wurde ein Fragebogen (siehe Anhang IV a) mit folgenden drei thematischen Schwerpunkten erstellt:

- Soziodemographie
- Informationsstand bezüglich Direktvermarktung
- Einschätzung des zukünftigen Kaufverhaltens der Nicht-Käufer
- den Lebensmitteleinkauf beeinflussende Einstellungen.

Nach Fertigstellung des Fragebogens wurde ein Pre-Test durchgeführt. Dieser diente zum einen der Überprüfung der Verständlichkeit der Fragen, der Dauer eines Interviews und zum anderen gab er den Interviewern die Möglichkeit, sich mit dem Fragebogen und dem verwendeten Computerprogramm (EpiInfo) vertraut zu machen.

Mittels einer Telefondatenbank wurden sämtliche Telefonnummern des Main-Taunus-Kreises gewonnen, Firmen- und Telefaxanschlüsse, sowie Mobilfunknummern wurden nach Möglichkeit gelöscht. Von den verbleibenden 93.651 Nummern wurden unter Verwendung von SPSS eine Zufallsauswahl von 1.000 Nummern getroffen, von denen wiederum 200 zufällig ausgewählt wurden. Dabei wurden die 200 geplanten Interviews entsprechend der Zahl der Telefonanschlüsse in den 12 Befragungsorten verteilt.

Nachdem sichergestellt war, dass es sich um einen Privathaushalt handelte, wurde die für den Lebensmitteleinkauf verantwortliche Person interviewt. Falls diese zu diesem Zeitpunkt nicht zu Hause war oder keine Zeit hatte, wurde ein Termin für einen späteren Anruf vereinbart. Handelte es sich bei einer der Nummern um einen Geschäftsanschluss, wurde ein Interview abgelehnt, oder wenn an vier verschiedenen Terminen niemand erreicht werden konnte. Dann wurde auf eine der 800 Ersatznummern aus dem entsprechenden Ortsnetz zurückgegriffen.

Im Zeitraum vom 10.09 bis 18.09.1999 haben fünf Personen 200 auswertbare Interviews durchgeführt. Die Haushalte wurden vormittags zwischen 9 und 12 Uhr sowie am Nachmittag und Abend zwischen 17 und 21 Uhr kontaktiert. Insgesamt wurden 503 Nummern angerufen, bei 35 Nummern handelte es sich nicht um einen Privathaushalt, sondern um einen Firmen- oder Telefaxanschluss. Bei 151 Nummern konnte zu vier verschiedenen Terminen (unterschiedliche Tageszeiten und Wochentage) niemand erreicht werden. Von 317 erreichten Privathaushalten, verfügten 13 der Ansprechpartner nicht über ausreichenden Deutschkenntnisse und 104 Personen lehnten ein Interview ab. Die Interviews dauerte ca. fünf bis zehn Minuten, wobei die meisten im unteren Bereich lagen.

Zu welchen Ergebnissen die Befragung gekommen ist wird in den folgenden Kapitel vorgestellt.

4.4.1 Informationsstand und Interesse der Bevölkerung an der Direktvermarktung

Nahezu jedem der Angerufenen war Direktvermarktung als Vermarktungsform von Agrarprodukten bekannt. Nur neun der 200 Befragten (5%) gab an, noch nie davon gehört zu haben, dass man regional produzierte Lebensmittel direkt beim Landwirt einkaufen kann. Sie konnten sich aber überwiegend vorstellen, auch beim Landwirt direkt einzukaufen, sofern er gut zu erreichen und nicht zu teuer ist bzw. umweltfreundlich produziert.

Die Personen, die auf die ersten Frage hin angaben, Direktvermarktung zu kennen, wurden im weiteren Verlauf des Interviews gefragt, ob sie auch einen Hofladen in ihrer Nähe kennen würden. 83% von ihnen (80% der Gesamtstichprobe) konnten dies mit „ja“ beantworten. Dieser hohe Bekanntheitsgrad von Hofläden ist mit der großen Zahl an Hofläden im Erhebungsgebiet erklärbar.

Knapp über die Hälfte der 32 Personen, die keinen Hofladen in ihrer Nähe kannten, konnten sich vorstellen in einem solchen einzukaufen. Die aufgeführten Voraussetzungen für einen Ab-Hof-Einkauf waren

- eine günstige Lage, sprich gute Erreichbarkeit (9 Nennungen),
- ein niedriges Preisniveau (2 Nennungen),
- ökologischer Anbau (2 Nennungen),
- sonstiges, wie gute Beratung, günstige Öffnungszeiten, Sortimentsvielfalt, hohe Qualität der Produkte und Sauberkeit (je 1 Nennung).

Von 159 Befragten, die einen Hofladen in ihrer Nähe kannten, gaben 102 (64%) an, innerhalb der letzten sechs Monaten dort eingekauft zu haben. Demzufolge waren nur knapp 50% der Gesamtstichprobe im letzten halben Jahr nicht Kunde eines Hofladens. In Tabelle 13 sind die Gründe aufgeführt, die gegen einen Einkauf im Hofladen gesprochen haben, obwohl ein solcher bekannt war.

Tab. 13: Gründe für den Nicht-Einkauf im Hofladen (Bevölkerungsstichprobe)

Gründe für Nichteinkauf	Anzahl	Prozent
zu umständlich	24	42,9
uninteressantes Angebot	17	30,4
noch nicht darüber nachgedacht	7	12,5
zu teuer	4	7,1
sonstiges	4	7,1
Gesamt	56	100

Für die meisten war der Einkauf zu umständlich, d.h. der Hofladen lag entweder zu weit entfernt, oder die Öffnungszeiten waren nicht mit dem persönlichen Tagesablauf zu vereinbaren. Für knapp ein Drittel der Nichteinkäufer war das Angebot des Hofladens zu uninteressant, frische Lebensmittel wurden

- selbst produziert,
- auf dem Markt gekauft oder
- in Abo-Kisten bezogen.

4.4.2 Einkaufsstätten und Qualitätskriterien der Bevölkerung

Das Kapitel Konsumenteneinstellung befasst sich mit der Wahl der Einkaufsstätten und qualitätsbestimmenden Eigenschaften von Lebensmitteln.

Wahl der Einkaufsstätte

Alle Interviewpartner wurden gefragt, welche die von ihnen am meisten genutzte Einkaufsstätte sei. Die Tabelle 14 listet die Antworten auf.

Tab. 14: Meist genutzte Einkaufsstätte der Bevölkerung

Einkaufsmöglichkeit	Anzahl	Prozent
Supermarkt	169	84,5
Markt	14	7,0
beim Landwirt	6	3,0
Einzelhändler	8	4,0
sonstiges	3	1,5
Gesamt	200	100

Von der Mehrzahl der Befragten (85%) wurde der Supermarkt als wichtigste Einkaufsstätte genannt. Daneben wurden der Markt, der Landwirt und Einzelhändler als Einkaufsorte genannt.

Während des Interviews wurde eine Einstellungsmessung vorgenommen, die zur Beschreibung von Einflussfaktoren auf das Konsumentenverhalten führte. Den Befragten wurde eine Reihe von Kriterien, die die Wahl der Einkaufsstätte beeinflussen, vorgelesen und sie wurden gebeten, Punkte von eins bis vier zu vergeben. Wobei vier Punkte einer besonders hohen Bedeutung entsprachen.

In der Abbildung 19 ist die unterschiedliche Bedeutung der einzelnen Kriterien für die Wahl der Einkaufsstätte anhand der Mittel der vergebenen Punkte dargestellt.

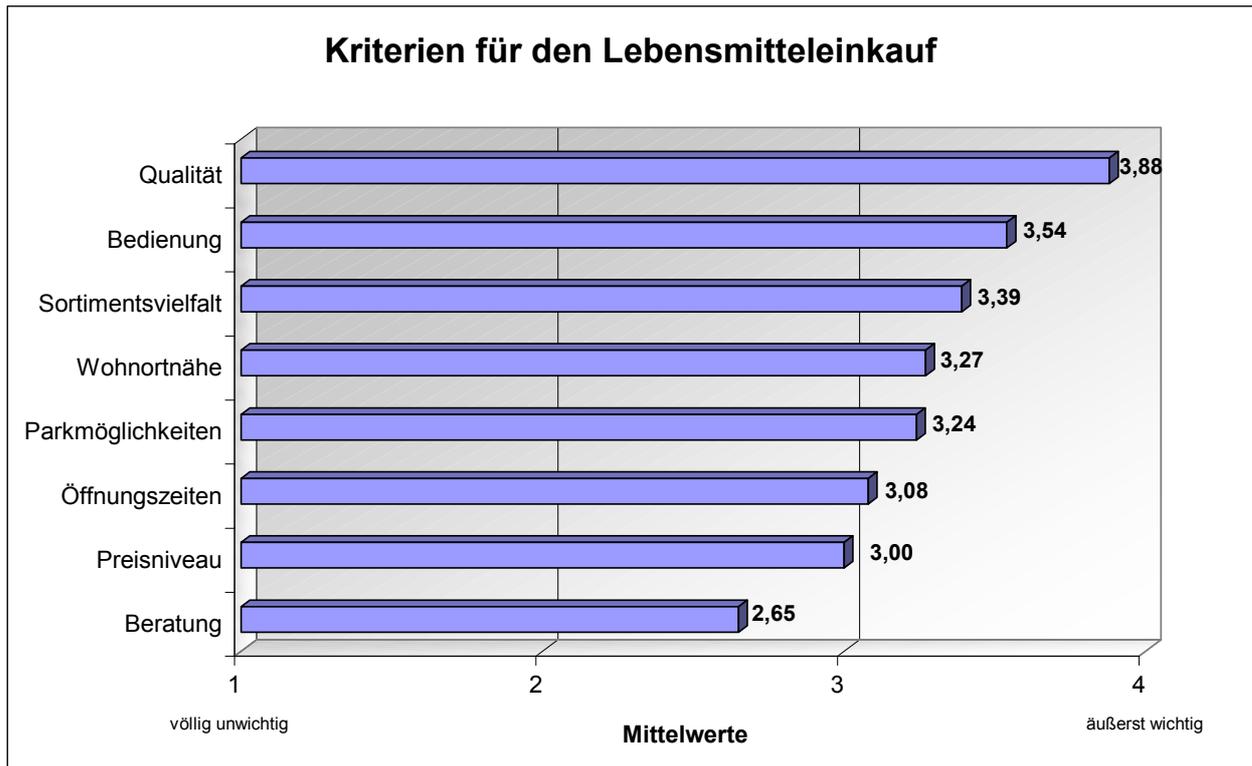


Abb. 19: Kriterien beim Lebensmitteleinkauf (n = 200; Mehrfachnennungen möglich)

Die Qualität der Produkte rangierte als Einkaufskriterien ganz oben, 89% der Befragten vergab vier Punkte. Ebenfalls als wichtige Kriterien eingestuft wurden die freundliche Bedienung und ein vielfältiges Sortiment. 64% bzw. 67% vergaben vier Punkte. Die Wohnortnähe der Einkaufsstätte, gute Parkmöglichkeiten, sowie günstige Öffnungszeiten waren zwar wichtig, aber nicht von größter Bedeutung. Ein niedriges Preisniveau wurde sehr unterschiedlich bewertet. Zwei, drei bzw. vier Punkte wurden von jeweils ungefähr einem Drittel der Befragten vergeben. Das Kriterium „gute Beratung“ war den Befragten insgesamt weniger wichtig, oft wurde diese Beurteilung damit kommentiert, dass man schon wisse was man einkaufen wolle.

Qualitätsbestimmende Eigenschaften von Lebensmitteln

Um festzustellen wie die Qualität von Lebensmitteln beurteilt wird, wurde den Befragten eine Reihe von Kriterien vorgelesen. Auch hier sollten sie Punkte von 1 bis 4 vergeben. Vier Punkte sollten vergeben werden, wenn das Kriterium in den Augen des Befragten einen sehr hohen Einfluss auf die Qualität von Lebensmitteln hat.

In der Abbildung 20 sind die Mittel der Skalenwerte dargestellt.

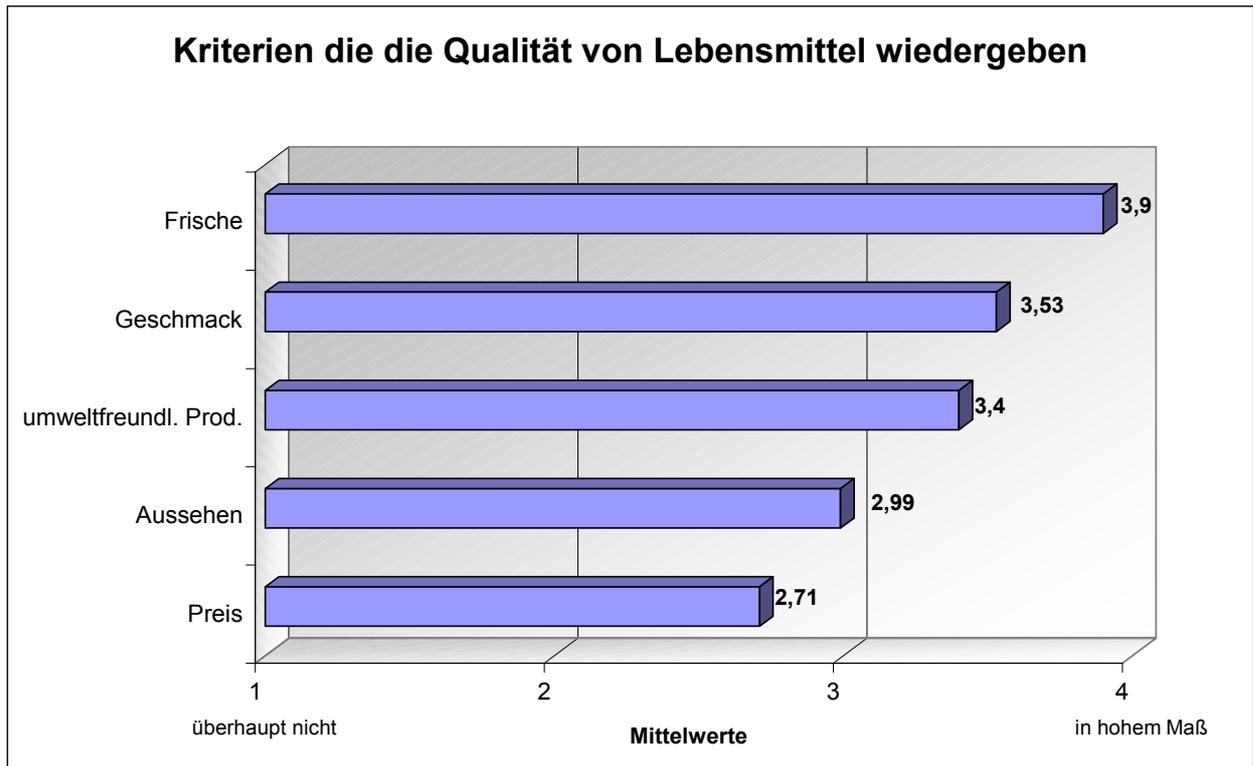


Abb. 20: Kriterien für die Qualitätsbestimmung von Lebensmitteln (Bevölkerungsstichprobe; Mehrfachnennungen möglich)

Nach Ansicht der Befragten wird die Qualität von Lebensmitteln, die für die Wahl der Einkaufsstätte von größter Wichtigkeit war, in hohem Maße von Frische, Geschmack und umweltfreundlicher Produktion bestimmt. Auch das Aussehen wurde als wichtige qualitätsbestimmende Eigenschaften eingeschätzt. Das Kriterium Preis wurde von den Befragten sehr unterschiedlich bewertet.

4.4.3 Vergleich von Hofladenkunden und „Nicht-Kunden“

Die Bevölkerungsstichprobe bestand zur Hälfte aus Kunden von Hofläden und zur Hälfte aus Personen, die nicht in Hofläden einkaufen, die als „Nicht-Kunden“ bezeichnet werden sollen. Beide Gruppen wurden hinsichtlich ihrer soziodemographischen Charakteristika und ihrer Einstellungen miteinander verglichen. Im Folgenden sollen die ermittelten Unterschiede dargestellt werden. Sie sind in der Tabelle 15 zusammengefasst.

Tab. 15: Unterschiede zwischen Hofladenkunden und Nicht-Kunden (Bevölkerungsstichprobe)

Merkmale	Hofladenkunden		Nicht-Kunden	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Haushaltstyp				
Hh. mit Kinder unter 18 J.	42	41,2	27	27,6
Hh. ohne Kinder unter 18 J.	60	58,8	71	72,7
Gesamt	102	100	98	100
Alter der Befragten				
36-55 Jahre	58	56,9	38	38,8
Gesamt	102	100	98	100
Haushaltsnettoeinkommen				
unter 4000 DM	37	38,9	56	62,2
über 4000 DM	58	61,1	34	37,8
Gesamt	95	100	90	100

- Die Kunden von Hofläden waren signifikant häufiger ($p < 0,05$) Mitglieder von Haushalten in denen auch Kinder unter 18 Jahren lebten.
- In der Gruppe der Hofladenkunden sind die 35-55jährigen signifikant häufiger vertreten als in der Gruppe der Nicht-Kunden.
- Das Haushaltsnettoeinkommen der Hofladenkunden liegt hoch signifikant über dem der Nicht-Kunden.

Hofladenkunden sind tendenziell toleranter gegenüber größeren Entfernungen zwischen der Einkaufsstätte und ihrer Wohnung und gegenüber einem höherem Preisniveau. Gute Parkmöglichkeiten sind für sie weniger von Bedeutung, aber sie legen größeren Wert auf eine gute Beratung als Personen, die nicht in einem Hofladen einkaufen.

Unterschiede - hinsichtlich der Einschätzung der Qualität von Lebensmitteln - konnten zwischen den Hofladenkunden ($n=102$) und den Nicht-Kunden ($n=98$) für die qualitätsbestimmenden Kriterien „umweltfreundliche Produktion“ und „Aussehen der Produkte“ gefunden werden. Die Hofladenkunden legen tendenziell größeren Wert auf eine umweltfreundliche Produktion und messen dem Aussehen weniger Aussagekraft bezüglich der Lebensmittelqualität zu als Nicht-Kunden.

Durch die im Main-Taunus-Kreises hauptsächlich genutzte produzentennahe Vermarktungsform des Hofladens, haben die Direktvermarkter bereits einen großen Teil der Bevölkerung des Landkreises angesprochen und an sich gebunden. Um weiter entfernt lebende potentielle Kunden auf den Hofladen aufmerksam zu machen, sollten neben der Mund-zu-Mund-Propaganda auch Werbemittel mit einem größeren Wirkungsbereich eingesetzt werden.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie verdeutlichen, dass der Hofladen vorwiegend von Familien und älteren Menschen genutzt wird; einem Personenkreis, der möglicherweise mehr Zeit für den Einkauf verwendet. Durch verbrauchernahe Vermarktungsformen, wie

dem Bauern- oder Wochenmarkt, dem Ausliefern von Abo-Kisten und dem Verkaufswagen könnte vermutlich auch eine Personengruppen angesprochen werden, die vor allem auf einen schnellen bequemen Einkauf Wert legt.

4.5 Zusammenführung der Ergebnisse der Situationsanalyse

Die Stärken der Landwirte liegen in ganz unterschiedlichen Bereichen. Die Direktvermarktung ist langsam gewachsen, so dass die Direktvermarkter sich gut in die Materie einarbeiten konnten, ohne umfassend Weiterbildungsmaßnahmen besuchen zu müssen und ohne das hohe Investitionen gleich zu Beginn anfielen.

- Der hohen Arbeitsbelastung können sie teilweise viele Familienarbeitskräfte entgegenstellen. Sie sind dadurch sehr flexibel und müssen größtenteils nur zu Erntezeiten Fremdarbeitskräfte beschäftigen.
- Die hergestellten und angebauten Produkte finden über Hofläden und Märkte einen sehr guten Absatz. Dazu trägt auch die sehr gute Lage der Betriebe im Frankfurter Umland bei. Die Kunden wohnen direkt vor der Tür, sind kaufstark und haben eine gute Bindung an den Hof.
- Die Direktvermarkter passen sich den Wünschen ihrer Kunden an. Daher kaufen viele Produkte zu, um die Produktpalette für die Kunden zu erweitern. Dabei achten sie darauf, dass möglichst viele Produkte aus der Region stammen, denn der Kunde wünscht sich - wenn möglich - regionale Produkte.
- Die Beratung und Produktqualität der Direktvermarkter ist sehr gut; die Kunden belohnen das mit Treue beim Einkauf.

Die Ausbildung der Betriebsleiter kann zu den Stärken aber auch zu den Schwächen gezählt werden. Viele Direktvermarkter haben keine landwirtschaftliche Ausbildung. Von Vorteil ist, dass sie Know How aus anderen Bereichen einbringen, die für die Direktvermarktung sehr vorteilhaft sein können. Andererseits fehlt es an betrieblichem Wissen. Die Betriebsleiter können den momentanen Betrieb sehr gut handhaben, auch die „alteingesessenen“ Produkte produzieren; wenn jedoch neue Betriebszweige, z.B. Gemüseanbau, angefasst werden sollen, kann es an Hintergrundwissen fehlen.

Die Schwächen liegen wie die Stärken, ebenfalls in unterschiedlichen Bereichen.

- Ein Blick auf den Arbeitskräfteeinsatz zeigt, dass die Direktvermarkter kaum feste Arbeitskräfte anstellen. Das Betriebsleiterehepaar ist daher arbeitstechnisch so stark ausgelastet, dass die Weiterentwicklung der Vermarktung auf der Strecke bleiben kann. Durch die hohe Arbeitsbelastung werden ebenfalls Betriebszweige wie die Geflügelproduktion oder Gemüseanbau nur zögernd ausgebaut. Obwohl diese Produkte eine hohe Nachfrage seitens Kunden haben und das Angebot sehr begrenzt ist. Dies ist den Direktvermarktern bekannt, aber da alle Arbeitskräfte voll ausgeschöpft sind können, neue Projekt nicht gestartet werden.
- Wenn die ältere Generation nicht mehr mithelfen kann, muss das gesamte Konzept überarbeitet werden. Häufig wird dies bei der Planung nicht berücksichtigt.

- Werbung wird kaum eingesetzt, lediglich die Mund zu Mund Propaganda trägt zur Bekanntheit der Direktvermarkter bei. Daher liegt das Einzugsgebiet, aus dem die Kunden zum Einkauf kommen, etwa 5 Kilometern um den Hof herum. Um den Kundenstamm auszubauen müsste eine Werbestrategie entwickelt werden, die auch Kundschaft aus weiter entfernten Gebieten auf den Hof lockt.
- Die Vermarktung wird sehr einseitig - größtenteils über Hofläden und Wochenmärkte – durchgeführt; andere Vermarktungsstrategien wie z.B. das Verkaufsauto, mit denen auch neue Kundenkreise erschlossen werden können werden vernachlässigt.
- Die Öffnungszeiten der Hofläden differieren stark, von 10 Stunden die Woche bis rund um die Uhr. Die Stammkundschaft hat sich darauf eingestellt, aber Kunden, die vielleicht nur vorbei fahren, kennen die Öffnungszeiten nicht. Bei mehrmaligem Anfahren eines Hofes, ohne das geöffnet ist wird der Kunde diese Möglichkeit des Einkaufs nicht weiter nutzen wollen.
- Kooperationen unter den Direktvermarktern und Landwirten sind noch nicht umfassend ausgebaut. Es werden noch zu viele Produkte vom Großmarkt bezogen und das einheimische Handwerk wird kaum aufgenommen.

Nach der Situationsanalyse wird der Arbeitskreis gegründet. Wie die Planung durchgeführt und welche Ergebnisse erzielt wurden, erläutert das folgende Kapitel.

5 Gründung des Arbeitskreises

Bei der Befragung der Direktvermarkter wurde ein Leitfadeninterview durchgeführt. Hier zeigte sich, welche Hoffnungen die Landwirte im Main-Taunus-Kreis mit dem Projekt verbinden. Für sie war es wichtig, dass ein Arbeitskreis gegründet wird und die sich damit verbundenen Vorteile in den Bereichen

- Öffentlichkeitsarbeit,
- Zusammenarbeit und
- Informationen

für die Direktvermarkter einstellen können. In den folgenden Kapitel wird auf die möglichen Wege eingegangen, die ein Arbeitskreis einschlagen kann und die Gründungsveranstaltung vorgestellt.

5.1 Vorüberlegungen zur Gründung eines Arbeitskreises

In der Vorarbeit zur Gründungsveranstaltungen wurden zwei erwartete Teilnehmergruppen definiert. Zum einen die Direktvermarkter, die die Direktvermarktung bereits aktiv im Betrieb umsetzen und zum anderen die Neueinsteiger. Für beide wurden inhaltliche Erwartungsszenarien aufgestellt.

5.1.1 Inhaltsziele für erfahrene Direktvermarkter

Angestrebt wird eine Verbesserung des Produktionsprogramms, so dass jeder Teilnehmer erfolgreicher arbeiten kann. Durch den Austausch von Produkten können die Produktpaletten der einzelnen Direktvermarkter aufeinander abgestimmt werden. Der Kunde kann dann in vielen Hofläden ein komplettes Angebot erhalten und muss nicht mehrere Betriebe aufsuchen.

Eine vielfältige Produktpalette anzubieten bedeutet für einzelne Direktvermarkter einen sehr großen Arbeitsaufwand. Die Produkte müssen zum größten Teil selber angebaut oder von verschiedenen anderen Landwirten, beziehungsweise vom Großmarkt bezogen werden. Mit diesen Aktivitäten geht eine sehr große zeitliche Belastung einher, die von den Direktvermarktern durch Zusammenarbeit in Form eines Arbeitskreises verringert werden kann.

Zusätzlich zu der Zeitersparnis ist es möglich, den Einkauf und die Lagerung von Produkten zusammenzulegen, und zu verbessern. So können im Einkauf bessere Preise erzielt werden.

Die Feinsteuerung der Produktion ist für die Direktvermarkter interessant, die bereits eine feste Stellung am Markt einnehmen und zeitlich an ihre Grenzen stoßen. Um auf die Feinsteuerung der Produktion eingehen zu können, darf unter den Teilnehmern der Arbeitskreises keine Konkurrenz bestehen, denn sie würde dem gesetzten Ziel entgegen wirken.

5.1.2 Inhaltsziele für Neueinsteiger

Der Aufbau neuer Aktivitäten kann sich auf Direktvermarkter und Landwirte untereinander beziehen, aber auch Personen aus dem Handwerk oder anderen Bereichen berücksichtigen.

Gemeinsam ist es möglich, neue Verkaufsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Hier kann der vorhandene Erfahrungspool aller Teilnehmer eingesetzt werden, um eine Strategie zu entwickeln, die erfolgversprechend und umsetzbar ist. Mit der Entwicklung neuer Strategien kommt es zu keiner direkten Konkurrenz zu den bisher erfolgreich arbeitenden Direktvermarktern, die zum Teil hohe Investitionen getätigt haben, um auf dem Markt Fuß zu fassen.

Gemeinsame Aktivitäten würden dazu beitragen, die Direktvermarkter bekannt zu machen. So muss sich nicht jeder einzeln präsentieren. Gemeinsam können neue Fertigkeiten erlernt und ausprobiert werden.

Gleichzeitig können auch ganz neue Möglichkeiten aufgedeckt werden, die bisher noch nicht beachtet wurden. Hier sei zum Beispiel die Einrichtung eines Bauernladens in der Stadt oder Zusammenarbeit mit dem ansässigen Handwerk oder Winzern genannt.

Wenn der eingeschlagene Weg des Arbeitskreises der Aufbau neuer Aktivitäten ist, werden besonders Landwirte angesprochen, die gerade erst mit der Direktvermarktung anfangen wollen oder Direktvermarkter, die mit ihrer bisherigen Strategie nicht erfolgreich waren und sich neu ausrichten wollen.

Bei der Arbeit mit einem Arbeitskreis für Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis kam es dazu, dass beide Szenarien nicht voneinander zu trennen waren. Die Gruppe war sehr heterogen und umfasst Neueinsteiger sowie schon etablierte Direktvermarkter. Daher waren die Interessen auch sehr unterschiedlich. Die Teilnehmer haben daher selbst entschieden, in welche Richtung sich die Arbeit des Arbeitskreises bewegen wird. Es sollte kein fester Weg von vorneherein festgelegt werden. Vielmehr kommen die Teilnehmer auf ihrem Weg immer an neue Kreuzungen, an denen sie entscheiden können welche Richtung die Arbeit des Arbeitskreises einschlagen soll.

Es wurden die beiden Szenarien vorgestellt, um zu veranschaulichen, dass die Moderatorin des zukünftigen Arbeitskreises bereits vor der Gründung erste Ideen für eine gemeinsame Arbeit sammeln sollte. So wird sie sich bewusst, dass es für den Arbeitskreis verschiedene Möglichkeiten gibt. Welcher Weg eingeschlagen wird, ist dann aber von den Teilnehmern abhängig.

5.2 Gründungsveranstaltung

Die Gründungsveranstaltung eines Arbeitskreises ist ein sehr entscheidender Prozess, denn mit der Planung der Gründung wird die Basis für die positive Resonanz seitens der Landwirte gelegt. Die Situationsanalyse hat da eine entscheidende Rolle gespielt. Mit ihr wurden nicht nur Informationen über die Zielgruppe gesammelt. Vielmehr war es der Projektleiterin möglich, einen Einblick in die Betriebe zu bekommen, und gleichzeitig eine Vertrauensbasis zu schaffen. Nur mit dieser zuvor durchgeführten Beziehungsarbeit

ist es möglich eine Gründungsveranstaltung so durchzuführen, wie sie in den folgenden Kapiteln beschrieben wird.

5.2.1 Planungstisch

Die Vor- und Nachteile eines Arbeitskreises sowie die Detailplanung für die Großveranstaltung wurde durch einen Planungstisch erarbeitet. Das Instrument des Planungstisches wurde in der ausgearbeiteten Literatur nicht verwendet. Die Projektleiterin hat den Planungstisch als Planungsinstrument für diese Arbeit entwickelt. Er trägt dazu bei, dass die Gründungsveranstaltung teilnehmerorientiert durchgeführt werden kann. Wie in Kapitel 2.6 beschrieben, ist Teilnehmerorientierung auch für die Arbeit mit Gruppen ein wichtiger Faktor. Sie trägt ebenfalls zur zielgruppenorientierten Planung einer Veranstaltung bei. Das Instrument „Planungstisch“ wird im folgenden ausführlich vorgestellt und die praktische Umsetzung erläutert.

Der Planungstisch trifft sich etwa drei Wochen vor der geplanten Gründungsveranstaltung. So bleibt der Projektleiterin die nötige Zeit, um neue Erkenntnisse in die Veranstaltung einzubauen und eine Einladung zu verschicken.

Die Teilnehmerzahl sollte 10 Personen nicht überschreiten, damit konstruktiv gearbeitet werden kann. Die Teilnehmer setzen sich aus der Zielgruppe und der Moderatorin zusammen. Es werden 3-5 Personen aus der Zielgruppe ausgewählt und eingeladen. Jeder Teilnehmer sollte eine weitere Person zum Planungstisch mitbringen. Die Begleitperson sollte aus ihrer Sicht für den Arbeitskreis von Bedeutung sein. Durch das Mitbringen eines weiteren Teilnehmers kann sicher gestellt werden, dass niemand zum Planungstisch kommt, und keinen Anwesenden kennt. Denn gerade zu Beginn von Veranstaltungen ist es wichtig, dass die Teilnehmer Sicherheit verspüren, einmal durch die Moderation, aber auch dadurch, dass ihnen wenigstens eine Person des Treffens bekannt ist (GEIßLER, 1983, S. 27-46).

Der Planungstisch kann unterschiedliche Aufgaben erfüllen:

- Termin und Uhrzeit festlegen, damit die Zielgruppe nicht zu einem ungünstigen Zeitpunkt angesprochen wird.
- Gegenüber der Zielgruppe als einladendes Organ für die Gründungsveranstaltung auftreten.
- Teilnehmerorientierung auch für die Gründungsveranstaltung zeigen - es wird gemeinsam entschieden nicht von oben herab festgelegt.
- Vor- und Nachteile eines Arbeitskreises aus der Sicht der Zielgruppe aufführen.

Der Planungstisch bietet die Möglichkeit, die Zielgruppe schon vor der Arbeitskreisarbeit in die Projektarbeit zu integrieren.

Wie die Umsetzung speziell in der Arbeit im Main-Taunus-Kreis aussah, wird im folgenden erläutert.

Der Planungstisch sollte sich aus der Moderatorin, Direktvermarktern und Landwirten aus dem Kreis zusammensetzen und sich einmal treffen. Geplant war, dass 4 - 5 Landwirte daran teilnehmen und jeder jeweils eine weitere Person mitbringt, die für den Arbeitskreis von Bedeutung sein könnte. Insgesamt nahmen 4 Personen an diesem Treffen teil. Es brachte aber niemand einen zweiten Teilnehmer mit. Gründe waren:

- Die gewünschte Person hatte keine Zeit oder
- es war keine weitere Person gefunden worden.

Es stellte sich heraus, dass es für die Teilnehmer nicht problematisch war, alleine zu kommen. Das kann durch folgende Punkte begründet werden:

- die Teilnehmerzahl des Planungstisches war sehr klein
- die Moderatorin war allen Teilnehmern bekannt
- die Landwirte kannten sich zumindest flüchtig.

Mit Hilfe des Planungstisches wurde die Gründungsveranstaltung mit einem Vortrag der gesammelten Ergebnisse und der Gründung des Arbeitskreises geplant. So konnte sichergestellt werden, dass nicht ein Termin oder eine Uhrzeit ausgewählt wurde, der für die Landwirte und Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis nur schwer wahrzunehmen war, da es z. B. eine wichtige Alternativveranstaltung gab.

Die weitere Aufgabe des Planungstisches bestand darin, zusammenzutragen, welche Vor- und Nachteile ein „Arbeitskreis Direktvermarktung“ mit sich bringen könnte. So wurden mögliche Ängste, aber auch Wünsche seitens der Teilnehmer für die Moderatorin transparent. Es wurden folgende Vor- und Nachteile ausgearbeitet:

Vorteile

- Zusammenarbeit
- Arbeitszeiteinsparung
- Gemeinsamer Betriebsmitteleinkauf
- Angebotserweiterung
- Nutzung von Maschinen und Gebäuden
- Produkttausch oder –zukauf zur Erweiterung der Produktpalette
- Kontakte zu Landwirten aus dem Kreis
- Öffentlichkeitsarbeit
- Qualitätsgarantie
- Gütezeichen (Produkte aus der Region)
- Werbung wird bezahlbar
- Kontakt zu Presse ausweiten
- Gemeinsame Aktionen zur Stärkung des Kontaktes zur Bevölkerung
- Informationen
- Erfahrungsaustausch (Anbau/Verkauf/Einkauf)

- Ideenaustausch
- Informationsveranstaltung zu gewünschten Themen organisieren
- Kontakt zu Ämtern
- mit neuen Auflagen umgehen
- gesamte Handelsspanne bei den Landwirten belassen
- Erschließung neuer Absatzmöglichkeiten - Absatzsicherung
- Einkommenssicherung und –steigerung

Nachteile

- Einblick in die eigene Produktion / Qualität geben
- Konkurrenzdenken
- Neid
- Individualität geht verloren
- Zusätzliche Zeit wird gebraucht.

(HANF UND DRESCHER, 2000, S.87-123 // PROTOKOLL PLANUNGSTISCH 16.12.99)

Einige der ausschlaggebenden Vorteile wurden in der Gründungsveranstaltung vorgetragen, die Nachteile hingegen waren bekannt und konnten bei der Arbeit mit dem Arbeitskreis von der Moderatorin berücksichtigt werden.

5.2.2 Gründungsveranstaltung

In Kapitel 3.1.2 wurde ausführlich beschrieben, wie die Konzeption, Durchführung und Nachbereitung von Veranstaltungen geplant wird. Das Kapitel 5.2.2 erläutert wie die Veranstaltung im Main-Taunus-Kreis durchgeführt wurde, und welche Ergebnisse sie für das Projekt lieferte.

Zu der Gründungsveranstaltung wurden alle befragten Landwirte und Direktvermarkter schriftlich eingeladen, ebenso wie Vertreter des ARLL Usingen. Um die Veranstaltung auch der breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen, wurde die Presse eingeschaltet. In vier ortsüblichen Zeitungen gab es eine Ankündigung des Termins und die Pressevertreter erhielten eine Einladung.

Die Veranstaltung fand im Main-Taunus-Kreis statt. Als Ort wurde der Saal einer ansässigen Gaststätte gewählt. Als zeitlicher Horizont wurden 2 Stunden veranschlagt. Der Beginn war um 20.15 Uhr am 06.12.1999.

Die Veranstaltung wurde in drei Teile untergliedert:

- Im ersten Teil wurden ausgewählte Ergebnisse der Befragungen vorgestellt und diskutiert.
- Im zweiten Teil wurden die Möglichkeiten eines Arbeitskreises und die damit verbundenen Vorteile präsentiert.

- Direkt an den zweiten Teil schloß sich die eigentliche Gründung des Arbeitskreises an. Dazu wurden Karteikarten und Kugelschreiber an die Teilnehmer verteilt. Jeder Landwirt konnte seine Adresse aufschreiben und die Karte unter folgenden Punkten an eine Pinnwand anheften:
 - Ich bin interessiert und möchte aktiv teilnehmen.
 - Ich bin interessiert, kann aber nicht aktiv teilnehmen.
 - Ich bin nicht interessiert.

Die Betriebe, die sich der dritten Gruppe zuordneten brauchten keine Adresse angeben. Durch diese öffentliche Art der Arbeitskreisgründung konnte ein Gruppeneffekt genutzt werden. An der Pinnwand versammelten sich die Betriebsleiter und unterhielten sich, ob sie mitmachen wollten oder nicht. Da sich die Personen untereinander zum Teil kannten, konnten Betriebsleiter, die sich nicht ganz sicher waren, leichter zu einer Mitarbeit im Arbeitskreis bewegt werden. Nach dem Prinzip: Wenn der Betrieb X sich beteiligt, dann mache ich auch mit.

Das Ergebnis der Gründungsveranstaltung war wie folgt:

Insgesamt, kamen etwa 35-40 Interessierte – Direktvermarkter, Presse und Vertreter der Ämter- zu der Veranstaltung. Interessante, von der Projektleiterin ausgewählte, Ergebnisse aus der Kunden- und Bevölkerungsbefragung wurden an die Zielgruppe weitergegeben und diskutiert. Als Einstieg in die Arbeitskreisgründung wurden Vorteile erläutert, die ein Arbeitskreis für die Teilnehmer bringen könnte. Als Ergebnis des dritten Teiles der Veranstaltung konnten 13 Betriebe veranschlagt werden, die aktiv an einem Arbeitskreis für die Direktvermarktung teilnehmen wollten. 4 Betriebe zeigten sich interessiert, konnten aber nicht aktiv teilnehmen. Es gab keinen Betrieb der absolutes Desinteresse zeigte. Der erste Termin sowie der Ort des ersten Arbeitskreistreffens wurde sofort vor Ort festgelegt.

Mit diesem Ergebnis konnte der erste Teil der praktischen Arbeit abgeschlossen werden. Es haben sich Betriebe bereit erklärt, an einem Arbeitskreis für Direktvermarkter teilzunehmen. Wie die theoretische Arbeit mit Gruppen vor sich gehen kann wurde bereits in Kapitel 2.4 näher beschrieben. Wie die Arbeit mit dem Arbeitskreis im Main-Taunus-Kreis geplant und durchgeführt wurde, erläutert das folgende Kapitel.

6 Moderation des Arbeitskreises

Am Ende der Gründungsveranstaltung wurde bereits ein Termin für das erste Arbeitskreistreffen festgelegt. Das sechste Kapitel beschreibt die einzelnen Arbeitskreissitzungen, zeigt die Arbeit der Moderatorin und erläutert, wie sich die Gruppe im Laufe der Zeit entwickelt und verändert.

6.1 Konzept der Moderation

Für die Moderation des Arbeitskreises wurde ein Konzept erarbeitet. Es geht auf die Ausgangslage von Teilnehmern und Moderatorin, die Ziele der Arbeit und die Vorgehensweise ein. Die Abbildung 21 veranschaulicht das zugrundeliegende Konzept.

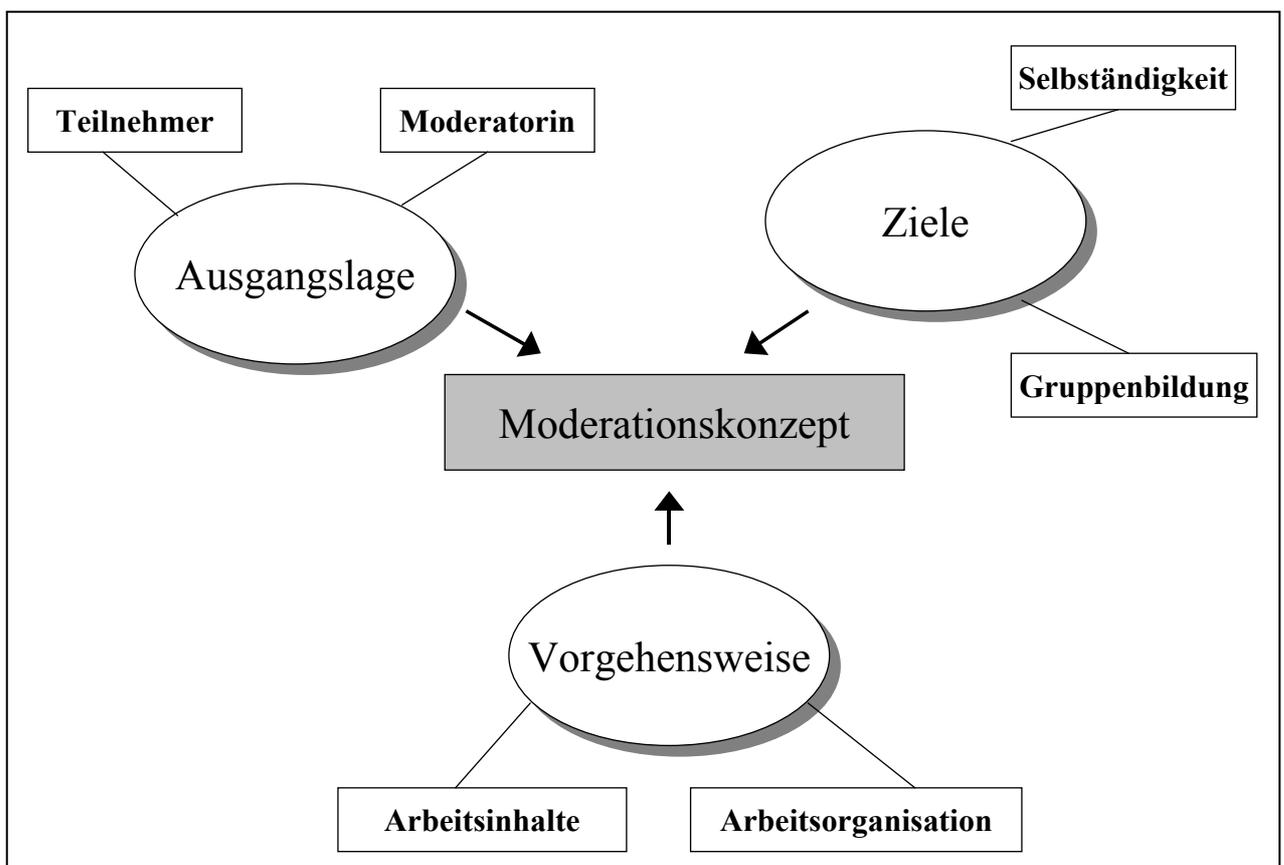


Abb. 21: Moderationskonzept (eigene Darstellung)

Die dargestellten Themen mit ihren Unterpunkten werden in den folgenden Kapiteln ausführlich erläutert.

6.1.1 Ausgangslage der Moderatorin und der Teilnehmer

Die Ausgangslage der 13 **teilnehmenden Betriebe** entsprach der Situationsanalyse wieder und wurde im 4. Kapitel eingehend beschrieben. An dieser Stelle werden einige zusätzlich Punkte angesprochen.

Den Teilnehmern war die Moderatorin durch die Situationsanalyse gut bekannt. Es kam daher niemand zum Arbeitskreistreffen, ohne einen anderen zu kennen. Einige Landwirte kannten sich durch landwirtschaftliche Veranstaltungen im Kreis; zwischen einigen bestand schon eine Freundschaft oder sie kooperierten auf betrieblicher Basis. Es gab aber nicht nur Sympathie sondern auch Antipathie unter den Teilnehmern, was in der Befragung ganz klar ausgesprochen wurde: „*Wenn der kommt, komme ich nicht!*“ Letzt endlich saßen doch alle gemeinsam im Arbeitskreis zusammen und mussten sich arrangieren.

Die Teilnehmer hatten fast ein Jahr Zeit, sich mit dem Gedanken - in einem Arbeitskreis mitzumachen - auseinander zu setzen. Jeder hatte sich überlegt, was es für ihn und seinen Betrieb an Vorteilen bringen kann. Die Erwartungshaltung an den Arbeitskreis und die Moderatorin waren dementsprechend sehr hoch. Die Teilnehmer waren mehr auf ihre eigenen Vorteil bedacht als auf einen gemeinsamen Erfolg.

Die Zeit, die den Landwirten zur Verfügung stand, war nur sehr begrenzt. Daher wollten sie mit möglichst wenig Arbeitsaufwand den höchst möglichen Vorteil für ihren Betrieb erreichen. Die Treffen starteten im Winter, das Zeitkorsett der Landwirte war nicht ganz so eng geschnürt. Keiner der Teilnehmer musste sich um die Organisation der Arbeitskreistreffen kümmern. Sie wurden eingeladen und kamen zum vereinbarten Treffpunkt, der in der Region ausgesucht wurde.

Die Ausgangslage der **Moderatorin** ist entscheidend von der Situationsanalyse geprägt. Die folgende Aufzählung verdeutlicht, in welchen Bereichen sie zu Veränderungen für die Moderatorin beigetragen hat:

- Die Teilnehmer waren der Moderatorin alle persönlich bekannt. Durch die Befragungen, Gespräche und Hofbesichtigungen konnte sie eine persönliche Beziehung zu den einzelnen Betriebsleitern oder Betriebsleiterhepaaren aufbauen. Sie wusste welche Erwartungen die Direktvermarkter an den Arbeitskreis stellten und welche Zukunftswünsche bestanden.

Das unterstützt die Funktion, die die Moderatorin zu Beginn des Arbeitskreises ausübt. Sie ist die Initiatorin und das Bindeglied zwischen den Teilnehmern.

- Die Betriebe, wirtschaftliche und familiäre Lage, speziell der Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis war ihr bekannt. Dies verschaffte der Moderatorin ein Vorwissen gegenüber den Teilnehmer, welches sie mit in den Arbeitskreis hineinbringen konnte.
- Die Moderatorin hatte sich während der Situationsanalyse mit dem Thema Direktvermarktung intensiv auseinandergesetzt. Mit Fachliteratur und Hofbesichtigungen auch außerhalb des Main-Taunus-Kreises konnte sie sich Know How aneignen, dass sie dem Arbeitskreis zur Verfügung stellen konnte. Zusätzlich entwickelte sie ein Selbstverständnis für ihre Aufgabe als Moderatorin im Arbeitskreis.

Ein Beziehungsaufbau kann durch das Sammeln von Informationen initiiert werden. Die Situationsanalyse hat daher nicht nur Informationen zusammengetragen, sondern auch

entscheidend den Beziehungsaufbau zwischen der Moderatorin und der Zielgruppe vorrangetrieben.

6.1.2 Zielvorstellungen

Das Projekt verfolgte bei der Arbeit mit dem Arbeitskreis zwei Hauptziele, die im folgenden vorgestellt werden.

1. Die Bildung einer Gruppe aus einzelnen Individuen (Gruppenbildung), um die Zusammenarbeit unter den Arbeitskreismitgliedern auszubauen..

Durch Kooperationen, Freundschaften und die Zusammenarbeit im Arbeitskreis wird eine neue Denkweise entstehen. In der Gruppe können neue Ideen entwickelt und umgesetzt werden, Informationen ausgetauscht und Hilfestellung gegeben werden.

2. Die entstandene Gruppe sollte selbständig werden.

Für die Arbeit im Arbeitskreis wird keine permanente Fremdmoderation vorgesehen sein. Vielmehr erlernen die Teilnehmer im Arbeitskreis eine Arbeits- und Umgangsweise, die dazu beiträgt, dass sich alle beteiligen und eigenverantwortlich handeln. Die Gruppe wird zum aktiven Arbeiten angeleitet. Nach der Beendigung der Moderation wird diese Aufgabe von allen Teilnehmern getragen und weiterentwickelt.

Um diese beiden Ziele zu erreichen, wurde eine Vorgehensweise im Arbeitskreis gewählt, die diese beiden Punkte in den Mittelpunkt stellte.

6.1.3. Schwerpunkte in der Arbeit der Moderatorin

In Kapitel 2.4 wurde bereits detailliert dargestellt, wie in und mit Gruppen gearbeitet werden kann. Das dort dargestellte Verständnis für Gruppenarbeit wurde ebenfalls in der Arbeit mit dem Arbeitskreis umgesetzt. Daher werden an dieser Stelle nicht alle Methoden erneut vorgestellt. Vielmehr wird aufgeführt,

- welche Schwerpunkte sich die Moderatorin in ihrer Arbeit gesetzt hatte,
- nach welchem Konzept die Selbstmoderation durchgeführt wurde und
- wie die einzelnen Arbeitskreistreffen organisiert wurden.

6.1.3.1 Zusammenführung der Gruppe

Eine Hauptaufgabe der Moderatorin war das Wir-Gefühl der Gruppe zu wecken, und zu stärken. Zu Beginn war das Ich-Gefühl der Teilnehmer sehr stark ausgebildet. „Was bringt mir die Mitarbeit im Arbeitskreis, welche Vorteile entstehen meinem Betrieb - ich bringe ja meine Zeit ein“. Die Moderatorin vertrat gleich zu Beginn der Arbeit eine andere Position. „Was können wir gemeinsam umsetzen, welche Themen möchte die Gruppe bearbeiten“. Verbal äußerte die Moderatorin das „Wir“ in den ersten Arbeitskreistreffen besonders häufig und lebte es auch vor. Sie interessierte sich für alle Teilnehmer gleich stark und gab Ideen und Anmerkungen der Teilnehmer immer wieder

in die Gruppe hinein. Nach einigen Treffen wurde das „Wir“ von den Teilnehmer übernommen und gelebt. Die Moderatorin konnte davon zurücktreten. Sie vertrat auch weiterhin ein „Wir“, schloss damit aber nur die Teilnehmer und nicht sich selbst ein. So erleichterte sie eine spätere Trennung der Gruppe von der Moderation.

6.1.3.2 Entscheidungsfindung der Gruppe

Um die Selbständigkeit der Teilnehmer zu fördern, wurden von Anfang an Entscheidungen immer in die Gruppe hinein gegeben. Das begann bei der Wahl der Treffpunktes, der Zeit und auch der Themen, die im Arbeitskreis bearbeitet werden sollten. Gerade bei der Themenwahl war es wichtig, durch ein gemeinsames Brainstorming alle Wünsche der Teilnehmer zu erfassen. Mittels einer Mehrpunktabfrage konnte dann eine Rangfolge der zu bearbeitenden Themen erstellt werden. So unterstützte die Moderatorin, dass nicht der dominanteste oder lauteste Teilnehmer seine gewünschten Themen platzierte, sondern die Gemeinschaft eine Entscheidung traf.

6.1.3.3 Arbeitsverteilung

Zu Beginn der Arbeitskreistreffen übernahm die Moderatorin alle entstehenden Arbeiten. Das Schreiben des Protokolls, Lokalitäten reservieren, Einladungen schreiben und die Veranstaltungsplanung. Die Teilnehmer befanden sich in einer Phase der Unsicherheit, in der sie sich orientieren und einen Fixpunkt brauchten. Möglichst schnell wurden einzelne Aufgaben an den Arbeitskreis abgegeben, damit die Gruppe nicht das Selbstverständnis entwickelte, dass alle Aufgaben von Außen für sie erledigt werden würden und sie die Rolle eines Zuhörers übernehmen könnte. Die Teilnehmer lernten mitzuarbeiten und das nicht nur inhaltlich, sondern auch organisatorisch. Als Erstes wurde das Schreiben des Protokolls den Teilnehmern überlassen. Eine Aufgabe, die viele schon aus ihrem Vereinsleben kannten und eher als lästig denn als zu schwierig betrachteten. Mit dem Protokoll konnte nach einiger Zeit auch die Einladung zu den Treffen abgegeben werden. Informationen wurden von den Teilnehmern zusammengetragen und Listen erstellt.

Es gab aber auch Aufgaben oder Ämter, die durch die Arbeit des Arbeitskreises und dessen Entscheidungen entstanden. Solche Aufgaben wurden von den Teilnehmern wahr genommen, wie z.B. die Verwaltung von Geldern, Vertretung nach Außen oder Raumreservierungen bei Veranstaltungen. Die Moderatorin sollte sich für diese Aufgaben nicht zur Verfügung stellen.

Wie sich die Aufgabenverteilung - mit Blick auf die Zeitachse - entwickeln kann, wird im Kapitel 6.2.3 dargestellt.

6.1.3.4 Umsetzung von Zielen und Ideen

Die Umsetzung von Ideen und die Erreichung von gesteckten Zielen stärkt den Gruppenzusammenhalt. Zusätzlich erkennen die Teilnehmer die Vorteile, die eine Zusammenarbeit mit anderen Direktvermarktern ihnen bringt.

Die einzelnen Teilnehmer bringen Ideen und Zielvorstellung mit in den Arbeitskreis hinein, die dort umgesetzt werden sollen. Aufgabe der Moderatorin ist es, den Arbeitskreis vor zu „schwierigen“ zielen zu schützen. Ziele die zu weit gesteckt sind oder mit dem vorhandenen Know-how und Arbeitseinsatz nicht erreicht werden können. Auch

zu viele Ziele, die erreicht werden sollen sind hinderlich in der Arbeit. Sie erzeugen Druck und das Gefühl nichts zu leisten im Arbeitskreis.

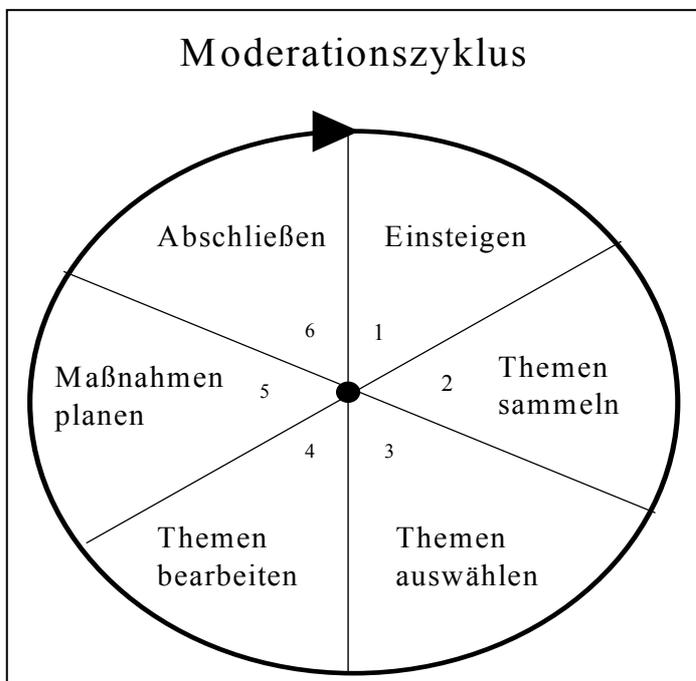
Ein Arbeitskreis, der sich gleich zu Beginn der Arbeit Ziele setzt, die er nicht oder nur unter schwerer Kraftanstrengung erreichen kann, verliert den Spaß an der Arbeit und wird auf dem Weg zum Ziel aufgeben. Die Moderatorin unterstützt darin, in großen Projekten Teilziele zu formulieren, die der Arbeitskreis schneller erreichen kann und somit auch Erfolge in der gemeinsamen Arbeit entstehen. Sie schützt so den Arbeitskreis vor zu großen und zu vielen Projekten. Ein Arbeitskreis sollte in der Entstehungsphase keinen 10-Jahresplan aufstellen müssen, um seine Projekte verwirklichen zu können. Vielmehr sind gerade zu Beginn der Arbeit schnelle, sichtbare Ziele anzustreben, damit der Arbeitskreis seinen Teilnehmern gemeinsam erarbeitete Erfolge vorweisen kann.

6.1.3.5 Umgang mit Anreizen von Außen

Anreize von Außen können von der Moderatorin kommen. Sie kann neue Arbeitstechniken einführen und die Gruppe testen lassen oder auch eigene Ideen in die Gruppe hineingeben. Als Beispiel sei hier die Präsentation der einzelnen Betriebe in der regionalen Zeitung aufgeführt. Die Moderatorin unterstützt die Gruppe darin sich für Reize von Außen zu öffnen und über den Tellerrand des Arbeitskreises hinaus zu schauen. Der Arbeitskreis im Main-Taunus-Kreis konnte so Kontakte zu anderen Arbeitskreisen knüpfen und gemeinsame Vortragsabende veranstalten.

6.1.3.6 Strukturierung der Arbeitskreistreffen

Die Arbeitskreistreffen werden durch die Moderatorin strukturiert, damit die Teilnehmer sich an einen bestimmten Ablauf gewöhnen können. Der Moderationszyklus von SEIFERT wird für die Strukturierung der Treffen eingesetzt. Er ist in sechs Abschnitte gegliedert, die die Abbildung 22 darstellt.



Der Moderationszyklus unterstützt die Arbeit sowohl der Moderatorin als auch der Teilnehmer. Er trägt dazu bei, dass Ergebnisse ausgearbeitet werden und hauptsächlich nur ein Thema in der Sitzung bearbeitet wird. Die Moderatorin ist nur für die Struktur verantwortlich. Die Inhalte kommen von den Teilnehmern des jeweiligen Arbeitskreises.

Abb. 22: Moderationszyklus nach Seifert (2001, Seite 92)

6.1.4 Konzept für die Selbstmoderation der Arbeitskreistreffen durch die Teilnehmer

Damit die Weiterarbeit des Arbeitskreises gesichert werden konnte, wurde die Moderation ab dem 17. Treffen von den Teilnehmern übernommen. Jeweils ein Teilnehmer moderierte das Treffen. Es wurde ein System eingeführt, nachdem das Protokoll dem Alphabet nach verteilt wurde. Die Person, die das Protokoll geführt hatte, leitete das kommende Treffen des Arbeitskreises. So konnten alle Teilnehmer des Arbeitskreises in die Arbeit eingebunden werden, jeder lernte zu moderieren und konnte seine Schwerpunkte mit in diese Arbeit aufnehmen. Der Arbeitskreis wurde nicht mehr durch eine Moderatorin von außen geleitet, sondern die Teilnehmer moderierten ihre Arbeitskreissitzungen in eigener Verantwortung – Selbstmoderation.

Das ständige Wechseln der Moderation kann dazu führen, dass einige Treffen gut strukturiert sind und in anderen wiederum die Arbeit nicht geschafft wird, die sich die Teilnehmer vorgenommen haben. Um diesem Fall vorzubeugen, haben die Teilnehmer mit der Moderatorin zusammen ein Ablaufschema erarbeitet, nachdem die einzelnen Arbeitskreistreffen organisiert werden können. Es lehnt sich an den Moderationszyklus aus Kapitel 6.1.3.6 an. Das Ablaufschema wird in der Abbildung 23 dargestellt.

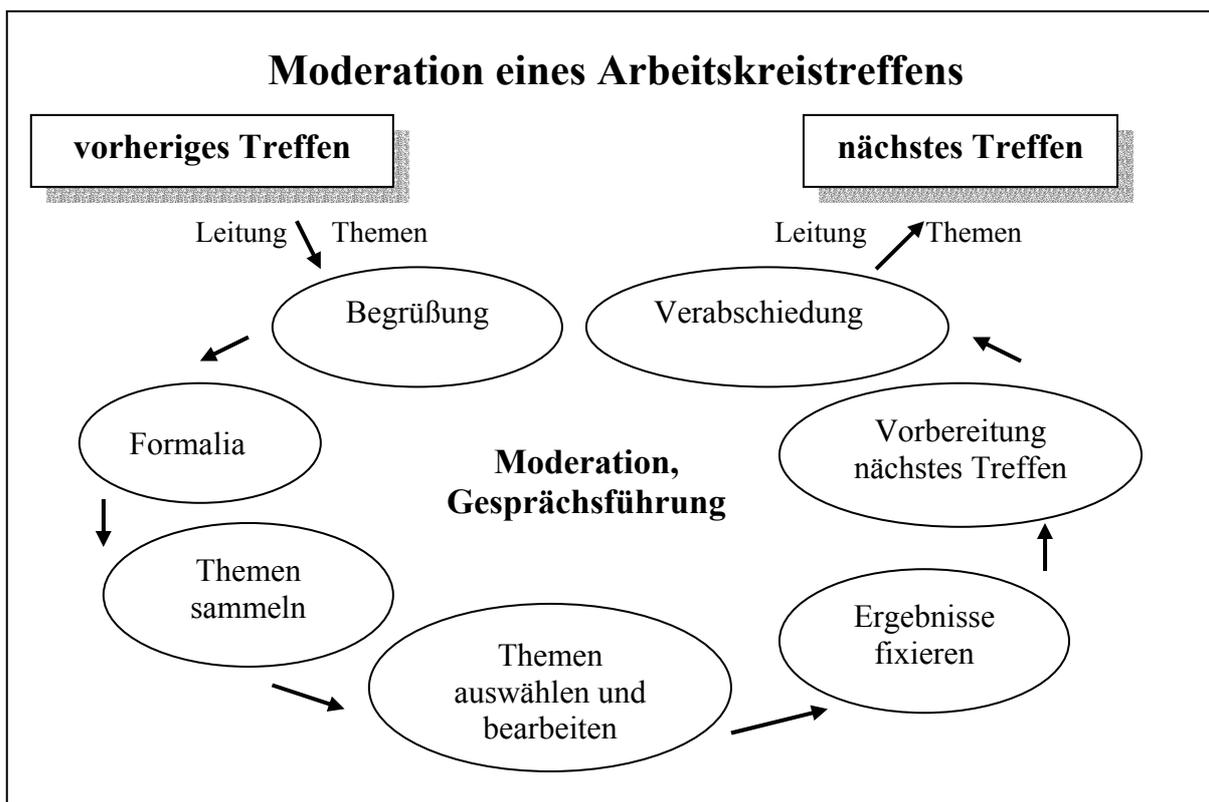


Abb. 23: Struktur für die Moderation eines Arbeitskreistreffens (eigene Darstellung)

Bei der Einführung dieses Moderationsablaufes wurden am Ende eines Treffens alle Themen gesammelt und schriftlich festgehalten, die im kommenden Arbeitskreistreffen bearbeitet werden sollten. Gleichzeitig stellte sich einer der Teilnehmer zur Verfügung, dass folgende Treffen zu moderieren. Somit kam aus diesem Treffen eine Sammlung von Themen und ein Verantwortlicher für die Moderation.

Der Ablauf eines so strukturierten Arbeitskreistreffens kann folgendermaßen aussehen:

Die Treffen beginnen mit einer Begrüßung der Teilnehmer durch eine für die Moderation beauftragte Person. Bei dem Punkt Formalia werden die Aufgaben des Protokolls und der nächsten Moderation geklärt. Anschließend stellt der Moderator die vorliegenden Themen vor und nimmt noch neue auf, die aus der Gruppe kommen. Nachdem ein Themenkatalog steht wird ein Thema oder mehrere ausgewählt, die bearbeitet werden sollen. Die Ergebnisse der einzelnen Themen werden schriftlich festgehalten. Dann geht es in die Vorbereitung des kommenden Arbeitskreistreffens. Aufgeführt wird von der Moderation welche Themen bearbeitet wurden und welche für das kommende Treffen noch offen sind. Die Verantwortung für die folgende Moderation, ein Termin und ein Treffpunkt werden festgelegt, bevor die Moderation die Teilnehmer verabschiedet und in den inoffiziellen Teil des Abends überleitet.

Mit einer solchen Vorgabe war es für Teilnehmer, die noch nicht moderiert hatten, einfacher den Abend zu gestalten. Sie konnten Punkt für Punkt abarbeiten. Der Arbeitskreis kam nicht in die Situation, in der er zu Beginn war, hätte die Moderatorin nicht unterstützend eingegriffen: Themen werden nicht beendet, laufend werden neue Themen dazwischengeschoben und am Ende kann kein Thema vollständig bearbeitet werden. So kann Unmut bei den Teilnehmern entstehen und das Gefühl, nichts konkret geschafft zu haben, und auf der Stelle zu treten. Mit Hilfe des Ablaufschemas konnten schriftlich alle erarbeiteten Themen und Erfolge festgehalten und für nicht anwesende Teilnehmer nachvollziehbar dargestellt werden.

6.1.5 Arbeitsorganisation

Die Moderation sollte von Dezember 1999 bis Mai 2000 durchgeführt werden. In dieser Zeit fanden 9 Arbeitskreissitzungen mit 13 Betrieben statt. Nach dieser Zeit war der Arbeitskreis noch nicht so weit, ohne Moderation von Außen zu bestehen. Damit er nicht auseinanderbrach, wurden weitere 10 Moderationen von August 2000 bis Mai 2001 durchgeführt. Diese Moderationen finanzierten die Teilnehmer mit. Pro Moderation zahlte jeder Betrieb 20 DM. Es haben sich dann noch 10 Betriebe am Arbeitskreis beteiligt. Insgesamt hatte der Arbeitskreis 1 ½ Jahre eine Begleitung durch eine Moderatorin.

Die Sitzungen fanden in der ersten Staffel alle 14 Tage statt. Nach der Sommerpause, in der es keine Treffen - wohl aber eine gemeinsame Grillveranstaltung – gab, wurden die Arbeitskreistreffen einmal im Monat durchgeführt. Der Veranstaltungsort lag immer im Main-Taunus-Kreis. Es wurden verschiedene Gaststätten ausprobiert. Häufig war es nicht möglich, konzentriert zu arbeiten, da der Geräuschpegel der Gaststätten zu hoch war. Die Räumlichkeiten wurden daher vor allem am Lautstärkepegel und an entstehenden Kosten eingestuft. Eine Gaststätte mit einem abgetrennten Raum, der auch Platz für einen Vortrag bot, wurde dann als fester Treffpunkt von den Teilnehmern ausgewählt. Arbeitsmaterialien für die Moderation wurden bei allen Veranstaltungen von der Moderatorin mitgebracht.

Die Arbeitskreistreffen begannen abends um 20.15 und endeten zwischen 22.15 und 23.00 Uhr. Sie dauerten im Durchschnitt zwei Stunden. Da häufig hoher Gesprächsbedarf

unter den Teilnehmern bestand, wurden Gespräche auch nach dem Veranstaltungsende noch fortgeführt.

Welche Themen in den Arbeitskreistreffen bearbeitet wurden, Besonderheiten und Resultate stellt das folgende Kapitel vor.

6.2 Moderation der Arbeitskreistreffen

Das Kapitel 6.2 befasst stellt ausführlich die einzelnen Arbeitskreistreffen vor. Im Anschluss daran wird die Aufgabe der Moderatorin in den Arbeitskreistreffen zusammenfassend dargestellt (Tab.: 24, S.151). Mit den schwierigen Situation, die in der Arbeit mit dem Arbeitskreis entstanden sind und dem Stand des Arbeitskreises 2003 schließt das Kapitel 6 ab.

6.2.1 Durchgeführte Arbeitskreistreffen

Die Moderation wurde in zwei Staffeln durchgeführt.

- Die erste Staffel ging von Dezember 1999 bis zum April 2000. In dieser Zeit fanden 9 Arbeitskreissitzungen statt.
- Die zweite Staffel schloss sich nach den Sommertreffen an und umfasste den Zeitraum August 2000 bis Mai 2001. Es wurden 10 Arbeitskreissitzungen durchgeführt.

Insgesamt haben sich 13 Betriebe (zweite Staffel 10) an den Treffen aktiv beteiligt. Die Tabelle 23 gibt Datum Uhrzeit und Anzahl der Teilnehmer (soweit erfasst) wieder. Die erste Staffel wurde grau hinterlegt. Die Anzahl der Teilnehmer kann höher als die Gesamtzahl der teilnehmenden Betriebe liegen, da einige Betriebe durch zwei Personen vertreten wurden.

Tab. 16: Auflistung der einzelnen Arbeitskreistreffen.
(Grau markiert sind die Termine der ersten Staffel, die weißen Felder stellen die zweite Staffel dar.)

Datum	Dauer	Teilnehmerzahl
13.12.1999	20.15 – 22.15	13
10.01.2000	20.15 – 22.15	16
24.01.2000	20.15 – 21.30	5
07.02.2000	20.15 – 22.15	10
21.02.2000	20.15 – 22.45	12
13.03.2000	20.15 – 22.15	6
27.03.2000	20.15 – 22.15	10
03.04.2000	20.15 – 21.30	7
17.04.2000	20.20 – 23.00	9

Datum	Dauer	Teilnehmerzahl
15.06.2000	Sommertreffen	
28.08.2000	20.30 – 23.15	13
19.09.2000	20.15 – 22.30	11
16.10.2000	20.15 – 23.00	10
13.11.2000	20.15 – 22.15	7
11.12.2000	20.15 – 23.00	10
15.01.2001	20.15 – 22.30	8
12.02.2001	20.15 – 22.15	10
13.03.2001	20.15 – 22.15	9
09.04.2001	20.15 – 22.30	nicht erfasst
14.05.2001	20.15 – 22.15	12

Die einzelnen Arbeitskreistreffen werden im folgenden inhaltlich beschrieben. Dabei werden die Bereiche

- bearbeitete Themen,
- Resultate,
- Besonderheiten,
- Aufgabe der Moderation und
- Hürden in der Arbeit stichpunktartig vorgestellt.

1. Arbeitskreistreffen vom 13.12.1999

- Themen:
 - Kennenlernen der Teilnehmer untereinander.
 - Organisation der weiteren Treffen.
 - Themenliste erstellen für die gemeinsame Arbeit.
- Resultate:
 - Es entstand eine Liste mit insgesamt 11 Themen. Die Teilnehmer entschieden, dass als erstes Thema "Produkttausch" bearbeitet werden sollte.
 - Es wurde vereinbart, daß die Treffen in 14 tägigem Rhythmus in der selben Gaststätte, Montag abends um 20.15 Uhr stattfinden sollten.
 - Die Landwirte vereinbarten, zu Hause ein Informationsblatt über den Betrieb zu verfassen, und es an alle zu verteilen.

- Aufgabe der Moderation:
 - Die Moderatorin war für die Gesprächsleitung und Struktur des Treffens verantwortlich.
 - Alle organisatorischen Aufgaben wurden von ihr übernommen – Protokoll schreiben, Einladungen sowie Räumlichkeiten finden und buchen.
 - Für die Teilnehmer diente sie als Bindeglied und Ansprechpartner.
- Besonderheiten:
 - Einige Betriebe wurden von zwei Personen vertreten.
 - Ideen zum Arbeitskreis – z.B. Protokollführung um Abwesende zu benachrichtigen - kamen schon im ersten Treffen von den Landwirten.
 - Teilnehmer bekamen eine „Hausaufgabe“ zum Thema Produkttausch.
- Zu überwindende Hürden:
 - Neue Arbeitsmethoden wie Kleingruppenarbeiten stießen bei den Teilnehmern auf Skepsis.
 - Teilnehmer sprachen nicht gerne von sich persönlich, sondern lieber über Themen.

2. Arbeitskreistreffen vom 10.01.2000

- Themen:
 - Bearbeitung des ersten Themas “Produkttausch”.
 - Aus terminlichen Gründen wurde das Thema „Broschüre“ vom Amt eingebracht. Es sollte eine Broschüre vom Amt für den ganzen Kreis erstellt werden.
 - Verteilung der Hofinformationen an die Teilnehmer.
- Resultate:
 - Aus dem Thema “Produkttauschen” entstand der Wunsch nach einem Logo für den Arbeitskreis.
 - Als Hausaufgabe sollten sich die Landwirte überlegen, wie ein solches Logo aussehen könnte.
 - Einbeziehen der Direktvermarkter in eine Broschüre, die vom Amt erstellt wurde und kreisübergreifend Direktvermarkter vorstellte.

- Aufgabe der Moderation:
 - Weiterhin die Leitung von Gruppe und Gesprächen - sowie die Organisation; – äußerte sich auch darin, dass kein Teilnehmer den Platz neben der Moderatorin wählte.
 - Fragen stellen, mit denen die Gruppe weiter arbeiten konnte; zog sich über die gesamte Arbeitskreissitzung.
 - Informationen über Direktvermarktung wurden von den Teilnehmern nach dem Treffen angefragt.
- Besonderheiten:
 - Es wurde vorgeschlagen, gemeinsam zur Direktvermarktermesse nach Nürnberg zu fahren – nötige Informationen sollte ein Teilnehmer zusammentragen. Kleine Aufgaben - wie Informationen sammeln - wurden zum Teil schon von den Teilnehmern übernommen.
 - Idee: Neben der Broschüre vom Amt könnte eine Ähnliche nur für den Main –Taunus –Kreis erstellt werden.
 - Einige Teilnehmer blieben noch nach dem offiziellen Teil, um sich zu unterhalten.
- Zu überwindende Hürden:
 - Es kristallisierten sich schwierige Teilnehmer heraus, mit denen die Moderatorin und die Gruppe lernen musste, umzugehen.
 - Die Teilnehmer mussten am Thema festgehalten werden, es wurden immer neue Themen aufgeführt; – verlangte ein sehr autoritäres Auftreten.

3. Arbeitskreistreffen vom 24.01.2000

- Themen:
 - Ist es den Teilnehmern recht, dass eine Mitarbeiterin vom Amt in Usingen an den Sitzungen teilnehmen soll?
 - Aussagemöglichkeiten eines Logos zusammentragen und Vorentwurf erstellen.
 - Vorstellen der Fahrt zur Direktvermarktermesse nach Nürnberg durch einen Teilnehmer.
- Resultate:
 - Die Teilnahme einer Mitarbeiterin vom Amt wurde begrüßt.
 - Es entstand ein Vorentwurf für das Logo, mit dem sich alle einverstanden erklärt haben.

- Aufgabe der Moderation:
 - Weiterhin die Leitung von Gruppe und Gesprächen sowie die Organisation.
 - Die geringe Teilnehmerzahl ließ die Moderatorin mehr als Teilnehmerin erscheinen.
 - Erste Abgabe der Gesprächsleitung an einen Teilnehmer, um ein Thema zu bearbeiten. Dieser musste unterstützt und bestätigt werden in seiner Arbeit.
 - Fragen, die Außerhalb des Treffens an die Moderatorin gestellt wurden, brachte sie in den Arbeitskreis hinein – recherchierte Informationen wurden an alle verteilt.
- Besonderheiten:
 - Die geringe Teilnehmerzahl beschleunigte einerseits die Entscheidungen, andererseits hatten die Teilnehmer Schwierigkeiten damit, für die Nicht-Anwesenden mit zu bestimmen.
 - Es kristallisierten sich Teilnehmer heraus, die besonders aktiv mitarbeiten.
- Zu überwindende Hürden:
 - Die eigenständige Entwicklung eines Vorentwurfes – zu Hause - für das Logo, stellte sich als zu schwierig heraus. Dies könnte ein Grund für die geringe Teilnehmerzahl gewesen sein.
 - Wie kann der Arbeitskreis in Zukunft damit umgehen, wenn nur wenige Teilnehmer im Treffen anwesend sind und Entscheidungen getroffen werden müssen..

4. Arbeitskreistreffen vom 07.02.2000

- Themen:
 - Überarbeitung des erstellten Logos – Vorentwurf.
 - Fahrtenplanung zur Direktvermarktermesse in Nürnberg.
 - Abschluss des Themas “Produkttausch” und Beginn des zweiten Themas “Broschüre”.
- Resultate:
 - Neustrukturierung des Logos.
 - Es wurde eine Liste erstellt, welche Personen mit zur Messe fahren.
 - Das Thema “Produkttausch” konnte noch nicht beendet werden, weil das Logo noch nicht fertig war.

- Aufgabe der Moderation:
 - Weiterhin die Leitung von Gruppe und Gesprächen sowie die Organisation.
 - Teilnehmer, die aufbrausend im Arbeitskreis waren, erschreckten die anderen Teilnehmer; die Moderatorin war bei dieser neuen Herausforderung für die Gruppe wieder die Fixperson.
- Besonderheiten:
 - Das Thema Logo wurde von der Moderation unterschätzt. Es bedarf einer sehr starken Strukturierung. Es wurde ohne Ergebnis diskutiert, da es zu keiner Einigung kam.
 - Sitzordnung geändert: bisher lange Tafel jetzt ein Quadrat. Die neue Sitzordnung erzeugte bei den Teilnehmern eine positive Resonanz.
 - Freiwillige Übernahme von Arbeiten seitens der Teilnehmer.
- Zu überwindende Hürden:
 - Das Erstellen eines Logos war eine sehr schwierige Aufgabe, für die Teilnehmer. Jetzt war die Gruppe aber mitten im Thema drin und musste es auch zu Ende führen.
 - Ärgerliche Gefühlsausbrüche von Teilnehmern waren für die Gruppe Neuland. Die Gruppe musste die unterschiedlichen Eigenarten der Teilnehmer akzeptieren lernen.

5. Arbeitskreistreffen vom 21.02.2000

- Themen:
 - Strukturierte Bearbeitung des Logos.
 - Klärung der Erwartungen, die von den Teilnehmern an die Moderation gestellt werden.
- Resultate:
 - Detaillierte Ausarbeitung des Logos. Die Ergebnisse wurden von einem Design-Büro eingearbeitet.
 - Karten auf denen jeder Teilnehmer notiert hatte, welche Erwartungen er an die Arbeit der Moderatorin stellte.

- Aufgabe der Moderation:
 - Bei schwierigen Themen - Logo - musste eine strukturierte Moderation des Themas ganz übernommen werden, damit ein Ergebnis erarbeitet werden konnte.
 - Erreichte Ziele wurden dem Arbeitskreis vor Augen geführt.
 - Aufgaben, die durch die Arbeit des Arbeitskreises entstanden, wurden in die Gruppe gegeben.
- Besonderheiten:
 - Es wurde vorgeschlagen, einen Teilnehmer auszuwählen, der als Ansprechpartner für Personen von Außen dienen sollte. Die Aufgabe wurde von einer Betriebsleiterin übernommen.
 - Durch die starke Strukturierung haben die Teilnehmer sehr gut am Thema gearbeitet.
 - Die Teilnehmer erkannten, dass eine Moderation für die Arbeit des Arbeitskreises sehr vorteilhaft ist.
 - Die Teilnehmer überlegten, wie es weiter gehen kann, wenn die Moderation beendet werden wird.
- Zu überwindende Hürden:
 - Aufkommende Unruhe, weil die Moderation nur noch für zwei Monate gesichert war.
 - Die Diskussionen im Arbeitskreis wurden noch nicht als Arbeit angesehen.

6. Arbeitskreistreffen vom 13.03.2000

- Themen:
 - Vorstellung des fertigen Logos durch einen der Teilnehmer.
 - Für die Broschüre vom Amt einige Sätze formulieren, die die Ziele des Arbeitskreises beschreiben.
 - Fahrt zur Direktvermarktermesse nach Nürnberg und ein Kostenvoranschlag für die Fahrt mit einem Bus.
 - Wie kann die weitere Begleitung des Arbeitskreises aussehen.

- Resultate:
 - Das Logo wurde mit einigen Änderungen für ausgearbeitet erklärt.
 - Fahrt zur Direktmarkt wurde aus Kostengründen in eigenen Autos geplant. Eine Liste, wer bei wem mitfahren wird, wurde erstellt.
 - Festlegung eines neuen Themas „Organisation des Arbeitskreises“.
- Moderatorin:
 - Abgabe der organisatorischen Aufgabe – erstellen eines Ergebnisprotokolls – an die Teilnehmer.
 - Vermittelte, dass auch Diskutieren Arbeit ist.
- Besonderheiten:
 - Das Thema Logo wurde sehr lange behandelt, dies kann ein Grund dafür sein, warum die Teilnehmerzahl sehr niedrig war.
 - Das Protokoll wird nicht nur von einer Person im Arbeitskreis geschrieben werden, sondern jeder Teilnehmer muss diese Aufgabe einmal übernehmen und das Protokoll an alle weiterleiten.
 - Aufruf im Protokoll, zahlreicher zu erscheinen.
 - Nach den Treffen gab es nicht nur persönliche Gespräche, sondern auch Informationen wurden ausgetauscht.
 - Teilnehmer meldeten sich telefonisch ab, wenn sie nicht kommen konnten. Die Bindung oder Verantwortlichkeit der Teilnehmer stieg an.
- Zu überwindende Hürden:
 - Die Teilnehmerzahl war sehr gering, fünf Betriebe waren vertreten.
 - In der Gruppe gab es einen sehr pessimistischen Teilnehmer.

7. Arbeitskreistreffen vom 27.03.2000

- Themen:
 - Was soll mit dem Logo bedruckt werden?
 - Planung der Anreise zur Direktvermarktermesse.
 - Bearbeitung des Themas „Organisation des Arbeitskreises“.
 - Themenliste erstellen, für die ein Referent eingeladen werden sollte.

- Resultate:
 - Einige Teilnehmer werden für das nächste Treffen Kostenvoranschläge für Schilder und Tüten, die mit dem Logo bedruckt werden sollen, zusammentragen.
 - Ein Vortrag über Hygiene in der Direktvermarktung wurde seitens der Teilnehmern gewünscht.
 - Die Absprache der Fahrgemeinschaften zur Direktvermarkttermesse wurde privat durchgeführt und ein Treffpunkt auf der Messe vereinbart.
 - Die Abstimmung der Teilnehmer, ob ein Jahresbeitrag eingezogen werden sollte fiel positiv aus. Es wurde auch gleich ein Kassenswart benannt.
 - Es wurde ein Terminkalender für die weiteren Treffen erstellt.
- Moderatorin:
 - Die Gruppe kannte sich mittlerweile recht gut und wurde zunehmend unruhiger. Auch das Wetter trug zu einer gewissen Unruhe bei. Gesprächsführung war wieder eine sehr wichtige Aufgabe.
 - Sie bezog die Teilnehmer in die Arbeit ein, indem sie Aufgaben in die Gruppe gab - hier waren es Kostenvoranschläge für Schilder und Tüten.
- Besonderheiten:
 - Die aktiven Teilnehmer versuchten, die weniger aktiven durch einen Jahresbeitrag stärker an den Arbeitskreis zu binden.
 - Die Unterhaltungen nach den Treffen waren länger, es wurden auch Informationen ausgetauscht.
 - Um den Erhalt des Arbeitskreises zu unterstützen, hatten die Teilnehmer eine Jahresgebühr von 100 DM vorgeschlagen und regelmäßige Vortragsveranstaltungen geplant.
 - Eine Zusammenarbeit mit dem Wiesbadener Verein der Direktvermarkter wurde zum Thema.
- Zu überwindende Hürden:
 - Das besser werdende Wetter schlug sich in der Teilnahme am Arbeitskreis nieder. Es kamen weniger Teilnehmer.
 - Das Ende der finanzierten Moderation rückte näher, die Gruppe wurde deshalb zunehmend unruhiger. Die Frage, wie es weitergehen wird, kam auf den Tisch.

- Die Sommerpause kam auf den Arbeitskreis zu. Zur Überbrückung sollten zwei Hofbesichtigungen mit anschließendem Grillen durchgeführt werden.
- Alle Aktionen die im Arbeitskreis gestartet wurden sollten möglichst nichts kosten, oder ein Sponsor musste gefunden werden.

8. Arbeitskreistreffen vom 03.04.2000

- Themen:
 - Bestellungen für das Logo aufnehmen.
 - Wie war der Besuch der Messe für die Teilnehmer?
 - Wo steht die Moderation bei der Suche nach einem Referenten für den Vortrag über Hygiene in der Direktvermarktung?
 - Hofdarstellung in der Presse.
- Resultate:
 - Es stellte sich heraus, dass außer einem Betrieb und der Moderation niemand auf der Direktvermarktermesse war.
 - Es wurden Kostenvoranschläge zusammengetragen und verglichen.
 - Es wurde eine Diskussion über das Thema, Hofdarstellung in der Presse geführt.
- Moderatorin:
 - Sie gab Ideen in die Gruppe, die den Gruppenzusammenhalt aber auch die einzelnen Teilnehmer unterstützten. Hier wurde eine Zeitungsaktion durch die Moderatorin gestartet, bei der sich die Betriebe in der lokalen Presse über den Sommer verteilt vorstellen konnten.
 - Teilnehmererfahrungen wurden in die Arbeit mit einbezogen. Ein Betrieb berichtete von der Direktvermarktermesse.
- Besonderheiten:
 - Zum ersten mal wurde von der Moderation ein Thema vorgestellt.
 - Es wurde festgehalten, dass für wichtige Entscheidungen möglichst viele Teilnehmer anwesend sein sollten, sonst würden sie vertagt und im Protokoll nochmals zur Teilnahme aufgerufen. Dies sollte besonders bei Entscheidungen, die von allen finanziell getragen werden müssen, gelten.
 - Zum ersten mal kam der Vorschlag, für die Moderation jemanden aus den eigenen Reihen zu rekrutieren.

- Zu überwindende Hürden:
 - Die Messe war für die Gruppenentwicklung wichtig, wurde aber nicht genutzt. Fahrten sollten daher immer gemeinsam mit einem Bus durchgeführt werden – bei Zusagen sollte die Teilnahme bindend sein.
 - Einige Teilnehmer versuchten eine konsumierende Haltung einzunehmen.
 - Die Gruppe war in Gesprächen noch stark auf die Moderatorin fixiert. Sie wurde noch zu sehr als Leitung angesehen.

9. Arbeitskreistreffen vom 17.04.2000

- Themen:
 - Vorstellung des endgültigen Logos und Bestellung von Tüten und Schildern.
 - Eintragung als zahlendes Mitglied.
 - Zeitungsaktionen für die Betriebe über die Sommermonate.
 - Weitere Moderation des Arbeitskreises.
- Resultate:
 - Das Thema Logo wurde endgültig abgeschlossen.
 - Es kam zu einer Verteilung der Aufgaben für die Bestellung von Tüten und Schildern.
 - Teilnehmer wurden informiert, wann ihr Betrieb, in welcher Zeitung vorgestellt wird.
 - Der Arbeitskreis sollte weiter von der bisherigen Moderatorin begleitet werden. Dafür waren die Teilnehmer bereit, einen finanziellen Zuschuss aufzubringen.
 - Insgesamt 9 Betriebe haben sich schriftlich als Mitglieder des Arbeitskreises eingetragen und waren bereit, den Jahresbeitrag zu zahlen.
 - Ein Terminplan für die weiteren Treffen wurde ausgearbeitet.
- Moderatorin:
 - Es kam zu einer nochmaligen Darstellung von Gesprächsregeln.
 - Es wurden Teilnehmern, die sich im Arbeitskreis engagierten unterstützt.
 - Kontakte nach Außen wurden geknüpft und dann in den Arbeitskreis hinein gegeben.

- Das Gruppengefühl wurde durch gemeinsame Aktionen und Veranstaltungen gestärkt.
- Die Moderatorin blieb weiter beim „Sie“ in der Ansprache, damit sie sich am Ende der Moderationsaufgabe leichter aus der Gruppe lösen kann.
- Besonderheiten:
 - Das Thema Logo hatte den Arbeitskreis sehr lange begleitet und einigen Unmut hervorgerufen. Aber mit dem Resultat waren die Teilnehmer zufrieden.
 - Das erste Mal griff ein Teilnehmer in die Moderation ein, da die Gruppe vom Thema abgekommen war.
 - Die Teilnehmer boten sich im Arbeitskreis das „Du“ an. Damit stieg das „Wir-Gefühl“ der Gruppe an.
 - Eine Öffnung des Arbeitskreises für neue Mitglieder wurde als positiv erkannt.
- Zu überwindende Hürden:
 - Es kam das erste Mal zu offenen Konflikten unter den Teilnehmern.
 - Zwei Betriebe nahmen am Arbeitskreis nicht mehr teil, da Kosten für die Leitung entstanden.
 - Die Räumlichkeiten waren nicht optimal. Der Arbeitskreis hatte noch keinen festen Treffpunkt.

10. Sommerpause

In der Sommerpause fand ein Treffen bei einem Teilnehmer statt. Es gab keine Themenausarbeitung, sondern ein geselliges Zusammensein.

11. Arbeitskreistreffen vom 29.08.2000

- Themen:
 - Planungen von Veranstaltungen, an denen sich der Arbeitskreis beteiligen wird.
 - Teilfinanzierung der Moderation durch eine Stiftung.
 - Vortragsveranstaltung zum Thema Hygiene.
- Resultate:
 - Eine Liste wurde erstellt, wer welche Aufgaben beim Kreishausfest übernehmen wird und welche Produkte angeboten werden.
 - Der Arbeitskreis wird sich in Zukunft bei Veranstaltungen auf den Betrieben der Teilnehmer präsentieren.
 - Einnahmen aus den Veranstaltungen werden zu 20% in eine Arbeitskreiskasse fließen. Aus dieser werden gemeinsame Fahrten oder Anschaffungen finanziert.
 - Die Schilderproduktion wird vom Bauernverband bezuschusst werden.
- Moderatorin:
 - Alle Teilnehmer waren hochmotiviert, daher musste nochmals die Einhaltung von Gesprächsregeln aufgezeigt werden.
 - Ruhigere Teilnehmer wurden von der Moderatorin unterstützt.
 - Die Moderatorin übernahm die Organisation eines Vortrags, da der Referent sehr schwierig zu gewinnen war.
- Besonderheiten:
 - Vortragsveranstaltungen werden in Zukunft mit dem Arbeitskreis für Direktvermarktung in Wiesbaden zusammen geplant.
 - Produkte von Teilnehmern werden auf Veranstaltungen angeboten, ohne das der Produzent vertreten sein muss.
 - Die Teilnehmer nahmen sich mehr Zeit für den Arbeitskreis. Er war in der Priorität gestiegen. Aussprüche wie – ich habe keine Zeit – kamen nur noch selten.
 - Es wurde eine Veranstaltung alleine durch die Teilnehmer geplant.
 - Das Engagement stieg sehr stark an.

- Zu überwindende Hürden:
 - Einen Referenten, für das Thema Hygiene zu finden war sehr schwierig.
 - Die Teilnehmer mussten sich darauf einlassen, dass der Arbeitskreis sie unterstützt.

12. Arbeitskreistreffen vom 19.09.2000

- Themen:
 - Nachbereitung der ersten gemeinsamen Veranstaltung, dem Kreishausfest.
 - Vorbereitung des Gallusmarktes in Hofheim.
 - Terminkalender für die Treffen erstellen.
 - Teilnahme einer Journalistin an einem Arbeitskreistreffen.
- Resultate:
 - Das Kreishausfest hatte die Gruppe gefestigt. Allen macht es Spaß, sich gemeinsam darzustellen.
 - Die Planung für den Gallusmarkt wurde in groben Zügen festgelegt.
 - Termine bis zum Ende des Jahres wurden festgelegt.
 - Die Journalistin kann am nächsten Arbeitskreistreffen teilnehmen.
- Moderatorin:
 - Die eigene Aufgabe wurde dargestellt mit einem Blick auf den Anfang des Arbeitskreises und die Zukunft.
 - Die Teilnehmer wurden durch sie auf eine neue Arbeitstechnik vorbereitet, die es ihnen ermöglichen wird, ohne permanente Moderation aktiv zu arbeiten.
 - Sie erstellte einen kleinen Fleyers für den Gallusmarkt.
 - Der Einsatz von Moderationsmaterialien wurde verringert.
 - Sie war Ansprechpartnerin für die Teilnehmer, die neue Themen in den Arbeitskreis hineinbringen wollten.
- Besonderheiten:
 - Die Teilnehmer konnten einen Konflikt zum Thema „Geld“ alleine bewältigen.
 - Die Teilnehmer konnten mit den Eigenarten der Mitglieder immer besser umgehen.

- Zu überwindende Hürden:
 - Die Teilnehmer mussten lernen, mit dem Thema „Geld“ verantwortungsvoll umzugehen.
 - Konflikte brachten den Arbeitskreis weiter.
 - Einzelne trauten sich nicht mehr ihre Meinung zu äußern. Gruppenzwang hätte entstehen können.
 - Die Teilnehmer wollten, dass die Moderatorin auch Aufgaben übernimmt, die sie nicht übernehmen sollte, da sie schließlich bezahlt wird.

13. Arbeitskreistreffen vom 16.10.2000

- Themen:
 - Wie war die Teilnahme am Apfelfest.
 - Abschließende Vorbereitungen für den Gallusmarkt.
 - Erste Schritte zu einer Satzung.
 - Kontakt zur Presse als neue Aufgabe im Arbeitskreis.
 - Vorträge und Planung des Frühjahrs.
- Resultate:
 - Es wurde eine Tagesplanung für den Gallusmarkt, mit Arbeitseinsätzen und Aufgaben erstellt.
 - Die Teilnehmer machten sich zu Hause Gedanken, wie Vereinbarungen schriftlich festgehalten werden können.
 - Die Aufgabe, Kontakt zur Presse zu halten wurde von einem Arbeitskreisteilnehmer übernommen.
 - Das Thema einer Satzung wurde mit den Teilnehmern diskutiert.
- Moderatorin:
 - Sie führte eine neue Struktur ein. Am Ende des Treffens wurden die Themen für das nächste Treffen festgehalten.
 - Den Teilnehmern wurde die Moderation kurzer Sequenzen überlassen.
- Besonderheiten:
 - Außerhalb des Arbeitskreises wurden neue Ideen entwickelt. Es wurde im Protokoll darauf hingewiesen, dass ein Teilnehmer einen Jahresplan erstellen wird. Termin waren zum nächsten Treffen mitzubringen.

- Ein Teilnehmer brachte selbst erstellte Tabellen für die Veranstaltungsplanung mit.
- Der Arbeitskreis hatte für die Teilnehmer einen immer höheren Stellenwert.
- Zu überwindende Hürden:
 - Wie kann der Arbeitskreis in Zukunft mit mündlichen Vereinbarungen umgehen.
 - Teilnehmer, die sich für eine gewisse Zeit abgemeldet haben und dann wieder aktiv werden wollen.

14. Arbeitskreistreffen vom 13.11.2000

- Themen:
 - Nachbereitung des Gallusmarktes.
 - Die Aufgabe der Moderatorin klären.
 - Themenliste überarbeiten und neue Themen sammeln.
- Resultate:
 - Der Gallusmarkt hatte die Gruppe noch näher zusammen gebracht. Die Teilnehmer brachten einander mehr Vertrauen entgegen.
 - Wichtige neue Themen waren die rechtlichen Regelungen in der Direktvermarktung.
 - Es wurden Themen für das kommende Treffen festgelegt.
- Moderatorin:
 - Sie musste nur noch ganz selten in die Gespräche eingreifen, nur wenn sich die Gemüter heiß redeten.
 - Von ihr wurde der Blick der Gruppe auf die Zukunft gelenken.
 - Ihre Aufgabe war es, sich abkömmlich zu machen.
- Besonderheiten:
 - Einige Teilnehmer besuchten gemeinsam Veranstaltungen außerhalb des Arbeitskreises.
 - Die Teilnehmer waren daran interessiert, wie sie ohne Moderation weiterhin aktiv arbeiten können.
 - Es entstand eine Unzufriedenheit über Teilnehmer, die nur selten teilnehmen.

- Es gab zum ersten Mal Lob von den Teilnehmern für den zusammengestellten Fleyer von der Moderatorin.
- Zu überwindende Hürden:
 - Wie wird die Gruppe mit neuen Mitglieder umgehen.
 - Die Teilnehmer meldeten sich nicht gerne für das Protokoll, obwohl jeder mal dran kommt.

15. Arbeitskreistreffen vom 11.12.2000

- Themen:
 - Vortrag über den „Hessenmarkt“ – Internetpräsentation – durch Herrn Schaab.
 - Termine für das kommende Frühjahr festklopfen.
 - Ämterbestätigung für das neue Jahr.
- Resultate:
 - Lebhaftige Diskussion über die Möglichkeiten des Internets wurden geführt.
 - Feste Termine bis Mai 2001 konnten zusammengestellt werden.
 - Die Teilnehmer, die ein Amt wie z.B. den Kassenwart vertraten, erklärten sich bereit, diese Aufgabe auch im kommenden Jahr zu übernehmen.
 - Das Thema einer Satzung wurde wieder aufgenommen.
 - Es wurden Themen für das kommende Treffen festgelegt.
- Moderatorin:
 - Die Moderatorin übernahm die Einladung des Referenten und seine Vorstellung.
 - Sie unterstützte den Referenten; er kam gegen die Gruppe nicht an und wurde ständig unterbrochen durch laute Seitengespräche.
 - Den Teilnehmern vermittelte sie, dass der Referent für die Teilnehmer kommt und sie sein Engagement würdigen sollten.
- Besonderheiten:
 - Ein Teilnehmer fand, dass die Moderatorin nicht so „streng“ sein sollte. Sie sollte die Gruppe mit ihrer Aufmerksamkeit nicht immer wieder zum Referenten leiten.

- Die Arbeitskreistreffen bekamen langsam einen Unterhaltungscharakter, es wurden nicht nur noch Informationen ausgetauscht, sondern auch persönliche Gespräche geführt.
- Teilnehmer berichteten, dass sie sich gegenseitig unterstützt haben, es fehlten einem Teilnehmer Servietten für eine Veranstaltung und ein anderer konnte ihm aushelfen. Das gegenseitige Helfen wurde für die Teilnehmer wichtiger.
- Zu überwindende Hürden:
 - Es gab sehr laute Seitengespräche, die den Referenten störten.
 - Das letzte Protokoll wurde nicht vor dem Treffen verteilt, daher haben sich die Teilnehmer nicht schon zu Hause mit Möglichen Richtlinien beschäftigen können.

16. Arbeitskreistreffen vom 15.01.2001

- Themen:
 - Zusammentragen von Richtlinien für eine Vereinsgründung.
 - Möglichkeiten der Arbeitskreisleitung aufzeigen.
 - Vorstellung eines Konzeptes, mit dem der Arbeitskreis ohne Moderatorin weiterarbeiten kann.
 - Themen für die folgende Sitzung erarbeiten.
- Resultate:
 - Mit Hilfe einer Satzungs Vorlage der Direktvermarkter-Wiesbaden erarbeiteten die Teilnehmer eine Satzung für den Arbeitskreis.
 - Pro und Contra wurde erarbeitet für drei Varianten der Arbeitskreisleitung:
 1. Fremdmoderation
 2. Leitung durch ein Mitglied des Arbeitskreises
 3. Die Leitung wird jedes Mal von einem anderen Arbeitskreismitglied durchgeführt.
 - Die Teilnehmer des Arbeitskreises lösten sich vom „verkaufen wollen“ und setzten auf die Schiene gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, Weiterbildung und Informationen.
 - Der Arbeitskreis einigte sich darauf, dass die Leitung von jedem Teilnehmer einmal durchgeführt werden wird.

- Das nächste Treffen wird dann durch einen Teilnehmer geleitet, der jetzt schon festgelegt wurde.
- Es wurden Themen für das kommende Treffen festgelegt.
- Moderatorin:
 - Ihr Aufgabe war es aufzuzeigen, welche Möglichkeiten es gab die Moderation weiterzuführen.
 - Ausarbeiten eines Konzeptes, wie die Arbeitskreistreffen vorstrukturiert werden könnten.
- Besonderheiten:
 - Das Thema Vereinsgründung kam auf.
 - Drei interessierte Betriebe wurden zum nächsten Treffen eingeladen
 - Die Leitung des nächsten Treffen wurde spontan von einem Mitglied übernommen.
 - Die Teilnehmer unterstützten sich in ihren Aufgaben. Das Protokoll wurde sehr umfangreich und ein anderer Teilnehmer bot deshalb seine Hilfe an.
 - Die Teilnehmer erstellten häufiger Materialien für den Arbeitskreis zu Hause, hier war es ein Terminplan für das kommende Jahr.
 - Die Seitengespräche haben langsam nachgelassen.
 - Im Bereich Weiterbildung wollten die Teilnehmer mit dem Arbeitskreis der Direktvermarkter aus Wiesbaden zusammenarbeiten.
- Zu überwindende Hürden:
 - Wenn es um das Thema „Geld verdienen auf gemeinsamen Veranstaltungen“ geht, war die Gruppe noch immer sehr unreif. Jeder hatte Angst, die anderen Teilnehmer könnten meinen, er nutze den Arbeitskreis nur aus, um mehr zu verdienen.
 - Die Gruppe hatte immer noch keinen festen Ort, an dem sie sich treffen konnte.
 - Es zeigte sich, dass 10 Betriebe für Vorträge zu wenig sind, gerade wenn der Referent es kostenlos anbietet.
 - Es gab verstärkt Unmut über einen Teilnehmer, aber wenn er da war, traute sich niemand dies anzusprechen.

17. Arbeitskreistreffen vom 12.02.2001 (Selbstmoderation durch einen Teilnehmer)

- Themen:
 - Überarbeitung des Satzungsentwurfs.
 - Planung eines gemeinsamer Betriebsmitteleinkaufs.
 - Erfahrungsaustausch über Einkaufswege.
 - Futtermittelkontrolle auf einem Betrieb.
- Resultate:
 - Mit Hilfe einer Satzungsvorlage der Direktvermarkter-Wiesbaden erarbeiteten die Teilnehmer eine Satzung für den Arbeitskreis.
 - Es wurde eine Diskussion über die Verbraucheraufklärung zum Thema Bio – Konventionell – BSE geführt.
 - Ein neuer interessierter Betrieb stellte sich vor.
 - Der gemeinsame Einkauf von Bio-Diesel, Kartoffelsäcken und Erdbeerschalen mit Logo wurde besprochen und geplant.
 - In der nächsten Sitzung wird es einen Vortrag geben, der von einer Teilnehmerin organisiert werden wird.
- Moderatorin:
 - Unterstützung des moderierenden Teilnehmers, meistens nur durch Körpersprache und ein paar lobende Worte am Ende der Sitzung.
 - Sie zog sich aus allen organisatorischen Aufgaben im Arbeitskreis zurück.
 - Der Gruppe wurde aufgezeigt wie es einem geht, wenn man von der Gruppengründerin zum Ehrenmitglied wird.
- Besonderheiten:
 - Abgabe der Einladung an den Teilnehmer, der die Sitzung moderiert.
 - Es gab Feedback für den moderierenden Teilnehmer am Ende der Sitzung.
 - Der moderierende Teilnehmer brachte Themen mit in die Sitzung, die die Moderatorin nicht einbringen konnte, weil sie zu betriebsspezifisch waren. Hier ging es um Futtermittelkontrollen. Solche Themen wurden von den Teilnehmern sonst nicht angesprochen.

- Eine Teilnehmerin setzte sich durch, damit das Thema „Satzung“ abgearbeitet werden konnte. Obwohl sich einige erst sträubten, arbeiteten alle Teilnehmer letztendlich mit.
- Es wurden vermehrt persönliche Gespräche geführt.
- Zu überwindende Hürden:
 - Abgabe aller Aufgaben der Moderation.
 - Die neue Lokalität war nicht geeignet für die Arbeitskreistreffen, die Suche nach einem geeigneten Treffpunkt ging weiter.

18. Arbeitskreistreffen vom 13.03.2001

- Themen:
 - Hygienevortrag durch einen Vertreter des Frankfurter Großmarktes.
 - Projekt Vernetzung von Arbeitskreisen – momentaner Stand.
 - Fragebogenaktion ankündigen.
 - Satzung überarbeiten und verabschieden.
 - Themen für das nächste Treffen zusammenstellen.
- Resultate:
 - Es gab einen Einblick in die gesetzlich Vorlagen der Hygieneverordnung.
 - Der moderierende Teilnehmer erlebte, wie störend Seitengespräche sein können und wie es ist, die Verantwortung für den Verlauf des Abends zu tragen.
 - Das Projekt „Vernetzung von Arbeitskreisen“ kam aus Finanzierungsgründen leider nicht zu Stande, obwohl es der nächste logisch aufbauende Schritt für eine bessere Zusammenarbeit wäre.
 - Die Satzung wurde überarbeitet und an alle verteilt zusammen mit einer Beitritterklärung für neue Mitglieder.
- Moderatorin:
 - Die Unterstützung des moderierenden Teilnehmers, wurde meistens nur durch Körpersprache und ein paar lobende Worte am Ende der Sitzung durchgeführt.
 - Das Thema Evaluierung der Moderation wurde eingebracht und dazu eine Fragebogenaktion ausgearbeitet.

- Besonderheiten:
 - Zu Vorträgen wurden die Partnerinnen mitgebracht.
 - Das Treffen lief nicht ganz nach Plan, weil sich die Moderation nicht an das Ablaufschema gehalten hatte. Das kleine Durcheinander wurde von den anderen Teilnehmern bemerkt, die dann ordnend unterstützt haben.
 - Der Arbeitskreis hatte einen Raum gefunden, der allen zusagte. Dieser wurde jetzt zum festen Treffpunkt.
- Zu überwindende Hürden:
 - Die Vernetzungen mit dem Wiesbadener Arbeitskreis lief nicht so wie geplant.
 - Ein Teilnehmer glaubte, dass ohne die Moderatorin nicht genug Themen im Arbeitskreis zusammenkommen.
 - Die Protokollvergabe lief immer noch schleppend. Die Verteilung der Moderationsaufgabe klappte dafür sehr gut.

19. Arbeitskreistreffen vom 09.04.2001

Das 19. Treffen war das Erste, welches zu Lernzwecken ohne die Moderatorin, selbständig von einem Teilnehmer moderiert wurde. Die Ergebnisse wurden aus dem Protokoll zusammengestellt.

- Themen:
 - Planung der Veranstaltung „Tag der Erde“.
 - Ein neuer Betrieb stellt sich vor.
 - Protokoll und Moderation.
 - Themen für das nächste Treffen.
- Resultate:
 - Der „Tag der Erde“ wurde geplant und eine Aufgabenverteilung vorgenommen.
 - Ein neuer Mitgliedsbetrieb für den Arbeitskreis hatte sich gefunden.
 - Es wurden neue Regelungen für das Protokoll und die Moderation vorgenommen. Zukünftig wird derjenige, der das Protokoll schreibt die folgende Moderation übernehmen und das Protokoll wird nach dem Alphabet vergeben.
- Zu überwindende Hürden:
 - Es war keine unterstützende Moderatorin beim Treffen dabei.

20. Arbeitskreistreffen vom 13.03.2001

- Themen:
 - Vorhandene Themenliste überarbeiten.
 - Terminplan für die kommende Zeit erstellen.
 - Blick zurück und nach vorne richten.
 - Verabschiedung der Moderatorin.
- Resultate:
 - Die Themenliste wurde nicht aktualisiert, aber an die Teilnehmer verteilt.
 - Termine für das Sommerloch wurden festgehalten.
 - Es entstand eine Diskussion über den Arbeitskreis und seine Entwicklung.
 - Die von den Teilnehmer ausgefüllten Fragebogen wurden eingesammelt.
 - Es gab lobende Worte für die Moderatorin und einen Blumenstrauß. Die Teilnehmer fanden es wichtig, dass die Moderatorin von außerhalb des Main-Taunus-Kreises kam.
- Moderatorin:
 - Hielt ein paar Abschlussworte an die Gruppe.
 - Alle bei ihr liegenden Informationen - wie die Themenliste - wurden in die Gruppe hinein gegeben.
 - Sie zeigte auf, dass der Arbeitskreis sie hinzuziehen kann, sollte es schwierige Zeiten geben.
- Besonderheiten:
 - Die Moderation durch den Teilnehmer war sehr gut.
 - Die Teilnehmer verdeutlichten, dass sie ein Team geworden waren. Generationskonflikte seien abgebaut worden und eine Vertrauensbasis entstanden.

Seit Mai 2001 arbeitet der Arbeitskreis der Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis ohne eine Moderation durch außenstehende Personen.

6.2.2 Entwicklung der Moderationsaufgabe im Zeitverlauf

Die Moderatorin hatte ganz unterschiedliche Aufgaben, die sich im Laufe der Zeit auch veränderten. Die wichtigsten Aufgaben sind in der folgenden Tabelle 17 zusammengefasst. Sie werden untergliedert in:

- Vorbereitung,
- Durchführung,
- Nachbereitung der Treffen
- und sonstige Aufgaben.

Um darstellen zu können, wie sich die Aufgaben mit der Zeit änderten, ist in der Tabelle auch eine zeitliche Komponente aufgeführt. Die grau markieren Felder verdeutlichen, in wie vielen und in welchen Arbeitskreistreffen die jeweilige Aufgabe durchgeführt wurde.

Tab. 17: Aufgaben der Moderatorin in den Arbeitskreistreffen

Arbeitskreistreffen																			
Erstes Halbjahr									Zweites Halbjahr			Drittes Halbjahr							
Moderationsaufgabe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Vorbereitung der Treffen																			
Einladung der Teilnehmer																			
Organisation vom Raum																			
Mitbringen von Moderationsmaterialien																			
Moderationsaufgaben																			
Gruppe am Thema halten																			
Fragen in die Gruppe geben																			
WIR-Gefühl vertreten																			
Ergebnisse aufzeigen																			
regelnd in Gespräche eingreifen																			
Gesprächsregeln beachten																			
Moderation des Treffens																			
Abgabe der Moderation																			
Arbeitsstruktur einführen																			
Unterstützung der Moderatoren																			
Nachbereitung des Treffens																			
Protokoll schreiben																			
Zusätzliche Informationen bereitstellen																			
sonstige Aufgaben																			
eigene Aufgabe klären																			
sich abkömmlich machen																			

Deutlich zu erkennen ist, dass sich die Aufgaben der Moderatorin im Laufe der Zeit verringern. Im gleichen Zuge übernimmt die Gruppe mehr Arbeiten. Im ersten Halbjahr übernimmt die Moderatorin alle Aufgaben die bei der Vorbereitung und Durchführung eines Arbeitskreistreffens anfallen. Die Nachbereitung gibt sie möglichst schnell in den Arbeitskreis hinein. Auch im zweiten Halbjahr hat die Moderatorin die meisten Aufgaben selbst zu leisten. Erst im dritten Halbjahr verändern sich die Aufgaben. Die Gruppe hat sich strukturiert und die Moderatorin geht weg von der reinen Gesprächsleitung und bezieht die Teilnehmer deutlich ein, übergibt noch mehr Kompetenzen und bereitet den Arbeitskreis darauf vor, ohne sie zu arbeiten. Am Ende des dritten Halbjahres unterstützt sie die Moderatoren in ihrer neuen Aufgabe und löst die Verbindung zum Arbeitskreis.

6.2.3 Schwierige Situationen

Die Arbeit mit einer Gruppe von Menschen bringt immer wieder Situationen hervor, die schwierig zu bearbeiten sind. Auch in der Arbeit mit dem Arbeitskreis kam es zu solchen Situationen. Schwierige Situationen entstanden weniger aus den Schwerpunkten, die sich die Moderatorin in ihrer Aufgabe gesetzt hatte, sondern durch äußere Faktoren, die dem Arbeitskreis vorgegeben wurden (zeitlich begrenzte Moderation), und durch die Umsetzung von Themen aus dem Arbeitskreis (Fahrt zur Messe). Sie werden im Folgenden aufgelistet und kurz beschrieben.

Fahrt zur Messe

Der Besuch der Messe sollte vom Arbeitskreis gemeinsam vorgenommen werden, um das Gruppengefühl auszubauen. Die An- und Abreise wurde aus Kostengründen - ein Bus war den Teilnehmern zu teuer - in privaten PKW's durchgeführt. Dies führte dazu, dass lediglich ein Betrieb neben der Moderatorin die Messe besuchte. Alle anderen Teilnehmer gaben verschiedenartige Gründe an, warum sie nicht gefahren sind (Arbeitskreistreffen 2,3,6 und 8, S. 129 ff.).

Die Planung einer solchen Fahrt sollte sehr stark strukturiert sein und auch gemeinsam in einem Bus oder mit der Bahn durchgeführt werden. Die Anmeldung muss bindend sein und mit der Entrichtung der anfallenden Kosten verbunden werden. Nur so ist es möglich, gerade zum Beginn der Gruppenarbeit, den gesamten Arbeitskreis zu einer gemeinsamen Unternehmung anzuleiten.

Logo

Die Ausarbeitung eines Logos ohne kompetente Hilfe eines Designbüros zog sich zu stark in die Länge. Es dauerte immer sehr lange bis die Vorschläge umgesetzt werden konnten, und bei jedem Treffen hatten die Teilnehmer neue Ideen (Arbeitskreistreffen 2 - 6, S. 129-134).

Bearbeitet der Arbeitskreis das Logo ohne Unterstützung, wird das Thema zu sehr in die Länge gezogen, und die Teilnehmer verlieren zum Teil das Interesse. Die Treffen werden nicht mehr regelmäßig besucht, weil sie für Einige den Sinn verlieren. Eine zügige Durchführung der Planung und Umsetzung - mit Hilfe einer kompetenten Person - ist daher der Ausarbeitung nur durch den Arbeitskreis vorzuziehen.

Begrenzte Moderation

Die Begrenzung der Moderation auf 5 Monate hatte sich als sehr problematisch erwiesen. Die Teilnehmer bemerkten etwa nach 3 Monaten, dass für den Erhalt des Arbeitskreises eine Moderation sehr wichtig war. In den anschließenden Treffen wurde aus diesem Grund die aktive Arbeit gehemmt, denn die Teilnehmer machten sich Gedanken darüber, wie es mit dem Arbeitskreis weiter gehen könnte. (Arbeitskreistreffen 7, S. 134) Es wurde ersichtlich, dass die meiste Arbeit umsonst war, weil ohne eine Moderation der Arbeitskreis noch nicht eigenständig arbeiten konnte. Das schaffte einmal eine Stimmung, in der nicht konstruktiv gearbeitet werden konnte; es brachte aber die Gruppe auch näher zusammen, da gemeinsam über die Zukunft gesprochen wurde.

Eine Moderation sollte wenigstens über ein ganzes Jahr möglich sein. In dieser Zeit können die Teilnehmer erlernen, alleine im Arbeitskreis zu arbeiten. Zur Unterstützung in schwierigen Situationen müsste dann nur gelegentlich eine Moderatorin hinzu gerufen werden.

Sommerpause

In den Sommermonaten war es den Direktvermarktern aus zeitlichen Gründen nicht möglich, aktiv im Arbeitskreis zu arbeiten. Die Überbrückung dieser Pause war für die Moderation sehr schwierig. Der Kontakt unter den Direktvermarktern, der sich gerade erst aufgebaut hatte, wurde unterbrochen, ebenso wie der Kontakt zwischen den Direktvermarktern und der Moderatorin.

Aktionen, die die Direktvermarkter zeitlich weniger in Anspruch nahmen, aber gleichzeitig den Betrieben deutliche Vorteile brachten, sollten durchgeführt werden. In diesem Fall war es eine Zeitungsaktion (Arbeitskreistreffen 8 und 9, S.136-138).

Wenn die Moderation dem Arbeitskreis aber nur ein halbes Jahr zur Verfügung steht, müssen die Teilnehmer eine der schwierigsten Situationen - die Überbrückung der Sommerpause - eigenständig durchführen. Das ist ein Punkt, an dem ein Arbeitskreis auseinander brechen kann.

Diskutieren ist eine andere Form von Arbeit

In der Landwirtschaft wird vorwiegend körperlich gearbeitet. Die Arbeit in einem Arbeitskreis besteht aber zum größten Teil aus Diskussionen und gemeinsamen Entscheidungen (Arbeitskreistreffen 6, S. 134).

Es war daher davon auszugehen, dass die Teilnehmer im Arbeitskreises dazu neigen, die Arbeit im Arbeitskreis nicht als solche anzuerkennen. Einige Teilnehmer waren der Meinung, dass im Arbeitskreis „nichts geschafft“ würde, da nicht sofort ein greifbares Ergebnis zu erkennen war. Es war daher wichtig, dass die Moderation immer wieder darauf hinwies, welche Fortschritte erzielt wurden.

Zeitfaktor

In der Situationsanalyse wurde auf das Problem des hohen Zeitaufwandes der Direktvermarktung intensiv eingegangen. Bei der Arbeit in einem Arbeitskreis muss dies mit beachtet werden.

Als das Wetter besser wurde (Arbeitskreistreffen 7, S. 135), hatten die Direktvermarkter nicht mehr genug Zeit und Ruhe, um aktiv im Arbeitskreis etwas voran zu bringen. Bei der Planung der Treffen sollte dies mit beachtet werden. Ansonsten kann es passieren, dass nur noch vereinzelt Teilnehmer erscheinen, mit denen eine konstruktive Arbeit im Arbeitskreis nicht durchgeführt werden könnte. Der Zeitpunkt der Arbeitskreistreffen sollte in die späteren Abendstunden gelegt werden.

Größe des Arbeitskreises

Der Arbeitskreis bestand aus 13 Betrieben. Drei der Betriebe waren teilweise durch zwei Personen bei den Treffen vertreten. Um Vorträge zu organisieren, war die Anzahl der Beteiligten recht klein (Arbeitskreistreffen 16, S 144). Häufig kamen nicht alle zu den Treffen.

Gerade bei ehrenamtlichen Vorträgen ist es wichtig, eine größere Anzahl von Interessierten zusammen zu bringen. Eine Möglichkeit ist hier die Zusammenarbeit mit Arbeitskreisen aus nahgelegenen Gebieten oder die Veröffentlichung solcher Termine in der Tagespresse.

Zusammenschluss mit anderen Direktvermarkterarbeitskreisen

Im Arbeitskreis gab es erste Kontakte mit einem Arbeitskreis für Direktvermarkter in Wiesbaden durch einen der Teilnehmer (Arbeitskreistreffen 11; S. 139). Die Moderation hatte in diese Entwicklung der Zusammenarbeit nicht strukturierend eingegriffen, daher fand eine erste Zusammenarbeit erst gegen Ende des Projektes statt.

Eine Zusammenarbeit sollte recht früh angestrebt werden. Wenn sich Teilnehmer bezüglich der Möglichkeiten einer Zusammenarbeit mit anderen Arbeitskreisen äußern, kann die Moderatorin den ersten Kontakt herstellen.

6.3 Stand des Arbeitskreises 2003

Der Arbeitskreis umfasst im September 2003 9 Betriebe. Ein Betrieb ist ausgeschlossen worden und kein neuer hinzugekommen. Neue Mitglieder zu bekommen, erwies sich als sehr schwierig. Es gab zwei Interessenten, die ein Treffen besucht haben. Nach mehreren Versuchen, die Betriebe telefonisch zu erreichen kam ihrerseits keine Resonanz. Die Treffen finden einmal im Monat statt, das ganze Jahr hindurch, daher ist kein Sommerloch mehr zu überbrücken.

Es gibt weder eine Moderation noch eine Leitung von außen oder durch ein einzelnes Mitglied. Nachdem die Projektleiterin den Arbeitskreis verlassen hatte, wurden etwa 6 Sitzungen reihum moderiert, dann traf sich der Arbeitskreis in einer Gesprächsrunde ohne

Leitung. Es entwickelte sich eine eigene Gesprächskultur. Im Gespräch intervenieren heute einzelne Teilnehmer, wenn die Arbeit zu weit am Thema vorbei geht.

Es gibt keine weiteren Posten außer dem Kassenwart und der Vertretung nach Außen. Die Besetzung hat sich auch nicht geändert. Lediglich das Faxen der Einladungen wird fest von einem Betrieb übernommen.

Folgende Themen wurden im letzten Jahr bearbeitet:

- gemeinsamer Einkauf
- Vereinsgründung ja oder nein
- Versicherungstechnische Situation bei Unfällen auf Veranstaltungen
- Festlegung der gemeinsamen Veranstaltungen und deren Abwicklung
- Vorträge „Dünger und Pflanzenschutz“ und „Erntehelfer“.

Es findet bisher nur ein Austausch mit den Wiesbadener Direktvermarktern statt. Die Zusammenarbeit beschränkt sich auf gemeinsame Vortragsveranstaltungen. Ein Produkttausch unter den Arbeitskreismitgliedern findet nur sehr begrenzt statt. Um einheitlich bei Veranstaltungen aufzutreten, hat der Arbeitskreis Arbeitskleidung für die Mitglieder angeschafft. Im Gespräch zeigte sich, dass die Arbeit nicht immer leicht ist, da die Teilnehmer untereinander immer noch ein gewisses Misstrauen hegen (STRÖLL, Telefonat 2003).

7 Analyse und Bewertung der Vorgehensweise bei der Gründung und Moderation des Arbeitskreises

Im Kapitel 3.3 wurde erläutert, wozu eine Evaluierung dient und wie sie durchgeführt werden kann. Beschrieben wurde, dass mittels der Evaluation es möglich ist, die Rationalität von Entscheidungsprozessen zu verbessern. Denn mit Hilfe objektiver Informationen über die Ergebnisse von Projekten können vernünftige alternative Wege gegangen werden, die sich an den festgelegten Zielen orientieren. Selbst geringe verbesserte Prognosequoten über die Güte einzelner Alternativen tragen dazu bei, dass bei bestehendem Entscheidungsdruck ein Fortschritt erzielt wird. Aus diesem Grund sollte auch für das beschriebene Projekt eine Evaluierung durchgeführt werden.

Die Evaluation wurde nicht vom Start des Projektes an vorangetrieben, sie erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Auch wird ihre Dokumentation nicht nach dem Ablaufschema einer Evaluation

- Dokumentation,
- Maßstab und
- Bewertung

durchgeführt.

Im Rahmen dieser Arbeit werden handlungs- und ergebnisorientierte Ansätze einer Evaluation eines solchen Projektes dargestellt (siehe S. 48 und 49). Es werden Daten erhoben und dokumentiert. Auch eine Bewertung wird teilweise durchgeführt. Diese richtet sich danach, ob der aufgeführte Aspekt aus dem Projekt zur Zielerreichung – teilnehmerorientierte Gründung, Selbstmoderation – beigetragen hat. Im folgenden wird daher auch von einer Bewertung oder Analyse gesprochen, nicht mehr von Evaluation.

Eine Dokumentation und Bewertung wurde durchgeführt für:

- **Die Arbeit der Moderatorin** mittels einer Eigenbewertung nach jeder Arbeitskreissitzung und einer Teilnehmerbefragung (handlungsorientierter Ansatz).
- **Die Arbeitskreismitglieder** durch Nachbereitung der Arbeitskreistreffen (handlungsorientierter Ansatz) und geschlossene Fragen in einer Abschlussbefragung der Teilnehmer (ergebnisorientierter Ansatz).
- **Das Gesamtprojekt** aus der Sicht der Teilnehmer und der Projektleiterin durch offene Fragen in der Abschlussbefragung und die Zielerreichung in den einzelnen Projektschritten. (ergebnisorientierter Ansatz)
- **Die Rolle der Projektleiterin** wird analysiert und vorgestellt.

Die Ergebnisse zeigen Ansatzpunkte, um

- die Arbeit der Moderatorin zu erleichtern,

- mehr Verständnis und eine gezielte Unterstützung der Teilnehmer in ihrer Entwicklung zu erwirken und
- die Effektivität bei der Gründung eines Arbeitskreises zu verbessern.

7.1 Die Arbeit der Moderatorin

Zwei Sichtweisen gehen hier auf die Arbeit der Moderatorin ein. Zu Beginn wird eine Selbstreflektion nach TZI vorgestellt. Sie wird durch die Moderatorin - zeitnah nach den Arbeitskreistreffen - durchgeführt. Anschließend wird die Sichtweise der Teilnehmer vorgestellt. Sie beleuchtet welche Aufgaben die Moderatorin in den beiden Staffeln der Moderation, aus der Sicht der Teilnehmer, zu übernehmen hat.

7.1.1 Selbstreflektion nach TZI

Für die Selbstreflektion stehen die Daten von 12 Nachbereitungsbogen, wie in Kapitel 3.2.3 beschrieben, zur Verfügung.

Im Nachbereitungsbogen befinden sich zwei Punkte, die sich mit

- den Themenvorgaben für die Arbeitskreissitzung und
- mit vorläufigen thematischen Überlegungen für das kommende Treffen befassen.

Auf diese Punkte wird nicht eingegangen, da sie bereits im Kapitel 5.2 bei der Beschreibung der einzelnen Arbeitskreistreffen ausführlich dargestellt wurden.

Im folgenden Kapitel wird die

- Struktur der Arbeitskreistreffen,
- der Schwerpunkt im Balance-Dreieck (Ich, Wir, Es, Globe),
- die Teilnehmerbeobachtungen und
- die Befindlichkeit der Moderatorin nach den Treffen dargestellt.

Die **Arbeitsstruktur** zeigt auf, wie mit der Gruppe gearbeitet wurde. Durchgeführt wurden Kleingruppenarbeiten, Einzelarbeiten, Vorträge und Plenumarbeiten. Zu Beginn der Arbeitskreistreffen hatte die Moderatorin versucht, die für die Direktvermarkter neue Form der Kleingruppenarbeit einzuführen. Die Arbeitsstruktur der Sitzungen war vielschichtig. Kleingruppenarbeit wurde kombiniert mit Plenumarbeit, Einzelarbeit und Vorträgen. Die Teilnehmer bewerteten die Arbeit in Kleingruppen negativ und der Moderatorin gelang es nicht, die Vorteile der Kleingruppenarbeit im Arbeitskreis zu festigen. Die Vielschichtigkeit der Arbeitsstruktur in den Sitzungen ging zurück. Es wurde vermehrt Einzel- und Plenumarbeit durchgeführt, um den Wünschen der Teilnehmer entgegen zu kommen.

Die Arbeit in Kleingruppen hätte den Teilnehmer neue Perspektiven und Arbeitsmöglichkeiten aufgezeigt. Sie gegen den Willen der Teilnehmer zu nutzen, könnte die Selbständigkeit der Gruppe verringern und ihr aufzeigen, dass die Moderatorin

Entscheidungen über die Gruppe hinweg trifft. In der Arbeit war aber eine Teilnehmerorientierung angestrebt; das bedeutet: die Teilnehmer entscheiden mit über die Arbeitsweise. Ihre Entscheidung sollte dann auch, wie hier, akzeptiert werden.

Der **Schwerpunkt im Balance-Dreieck** wurde sehr stark vom Thema beeinflusst. In den ersten drei Arbeitskreistreffen lag der Schwerpunkt beim WIR und ES. Das WIR wurde von der Moderatorin sehr stark vertreten, die Teilnehmer arbeiteten vermehrt am Thema (ES). Die folgenden drei Treffen dominierte das ES. In dieser Zeit wurde das Logo des Arbeitskreises entworfen. Um das Thema zu bearbeiten, wurde von der Moderatorin eine starke strukturgebende Arbeit verlangt. In dieser Zeit konnte sie weniger auf das WIR eingehen. Das WIR seitens der Teilnehmer eingebracht, trat dann wieder in den Vordergrund, als es um die weitere Moderation oder Leitung des Arbeitskreises ging. Darauf folgend fanden zwei Treffen statt, die wiederum das ES stark betonten, da es um die Planung und Gestaltung von zwei Märkten ging, an denen sich die Direktvermarkter beteiligen wollten. Bevor die Moderation von den Teilnehmern übernommen wurde, lag der Schwerpunkt auf dem WIR und dem ES, denn es ging darum, wie die Teilnehmer gemeinsam weiter arbeiten werden. Wie stark das ICH vertreten war und das Umfeld gewirkt hat, konnte die Moderatorin nicht festlegen.

Die Auswertung mittels Nachbereitung durch einen Fragebogen - wie in Kapitel 3.2.3 dargestellt - geht nicht darauf ein, ob im Treffen ein Gleichgewicht zwischen ICH, ES und WIR aufgebaut wurde. Es wird lediglich der Schwerpunkt angegeben. Aber gerade das Gleichgewicht zeigt auf, ob zielorientiert gearbeitet wurde.

Die **Teilnehmerbeobachtung** setzt sich aus zwei Punkten zusammen – der Beobachtung und der Hypothese der Ursachen. Es werden hier nicht die einzelnen Arbeitskreistreffen vorgestellt, sondern Teilnehmertypen, der Bereich Teilnahme an den Sitzungen und der Diskussionsverlauf.

1. Teilnehmertypen

Es gab unterschiedliche Teilnehmertypen im Arbeitskreis. Die Interessierten, arbeiteten bei Diskussionen mit, erledigten Hausaufgaben, um den Arbeitskreis voran zu bringen und unterstützten die Arbeit dadurch, dass sie andere Teilnehmer aufforderten beim Thema zu bleiben.

Unruhestifter brachten den Arbeitskreis in seiner Entwicklung voran, denn die Teilnehmer mussten lernen, mit schwierigen Situationen umzugehen. Es war nicht immer nur gute Laune bei den Arbeitskreissitzungen gefragt. Unruhestifter waren sehr lautstark und neigten zu unkontrollierten Gefühlsausbrüchen. Häufig wollten sie sich dadurch profilieren und in den Mittelpunkt der Arbeit rücken. Sie unterstützten, dass sich die Konfliktfähigkeit der Gruppe vergrößerte und Auseinandersetzungen nicht dazu beitrugen, dass Teilnehmer gleich aus dem Arbeitskreis aussteigen wollten.

Der Ideengeber arbeitete nicht gerne an einem Thema – sprang viel hin und her in der Themenarbeit. Ständig fielen ihm neue Themen ein, die sofort in den Arbeitskreis hineingegeben wurden. Häufig hatten die Ideengeber ein sehr starkes Interesse an der Arbeit, gingen aber nicht strukturiert vor. In ihren Augen kam die

Arbeit häufig nicht schnell genug voran. Grund dafür könnte sein, dass Diskussionen nicht so sehr als Arbeit anerkannt wurden wie Arbeit mit den Händen. So war für die Teilnehmer nicht leicht zu erkennen, was erarbeitet wurde.

2. Teilnahme an den Arbeitskreissitzungen

Die Teilnahme war vom Thema und dem Interesse der Teilnehmer daran abhängig, aber auch davon, wie schwierig es zu bearbeiten war. Fühlten sich die Teilnehmer überfordert, kamen sie nicht zu den Treffen. Auch die Jahreszeit hatte Auswirkungen auf die Teilnahme. Fiel auf den Betrieben mehr Arbeit an, kamen weniger zu den Sitzungen. Dies galt vor allem für den Beginn der Arbeitskreissitzungen. Als sich die Gruppe etabliert hatte, erkannten die Teilnehmer, welche Vorteile der Arbeitskreis ihnen brachte. Die Zeit war dann kein wichtiger Faktor mehr. Nach einigen Arbeitskreistreffen und gemeinsam erzielten Erfolgen, stieg auch die Verbundenheit zum Arbeitskreis; Teilnehmer begannen sich abzumelden, wenn sie keine Zeit hatten.

3. Diskussionsverlauf

Diskussionen verliefen zum Teil sehr lebhaft oder auch sehr schleppend. Schleppend wurden sie, wenn die Teilnehmerzahl sehr klein war und die anwesenden Teilnehmer eher ruhiger waren. Auch das Thema trug dazu bei, wie die Diskussionen verliefen. Themen, die den Teilnehmern nicht ganz unbekannt waren, mit denen sie sich bereits auseinandergesetzt hatten, förderten den Diskussionsverlauf. Jeder wollte seine Meinung sagen. Es kam dann häufiger vor, dass sich die Teilnehmer ins Wort fielen. Eine gezieltere Einführung und Pflege von Gesprächsregeln kann den Verlauf von Diskussionen im Laufe der Arbeit verbessern. In diesem Projekt hätte die Moderatorin noch mehr auf die Einhaltung von Gesprächsregeln achten müssen.

Die Befindlichkeit der **Moderatorin** nach den Treffen war sehr unterschiedlich. Es konnte vorkommen dass sie *„sich wie auf einer Kutsche mit vielen Pferden, die alle in eine andere Richtung wollten“* vorkam. Ein positives Gefühl entstand, wenn die Moderatorin bemerkt, dass

- die Teilnehmer Spaß an der Arbeit hatten
- ihre eigene Arbeit Anerkennung fand und
- sie sich überwinden konnte, für sie schwierige Themen anzusprechen.

Es entstanden aber auch negative Gefühle, die häufig von der Moderatorin selbst verursacht wurden, wenn sie

- die Ziele zu hoch steckte und nicht erreichen konnte - Themen nicht bearbeitet, keine Entscheidungen getroffen wurden oder Vorträge nicht so gut waren.
- zu viel Stoff in den einzelnen Sitzungen bearbeitet wollte.
- Aussagen der Unruhestifter persönlich nahm.
- Themen, die ihr schwer fielen, nicht bearbeitete sondern aufschob.

Auf diese Punkte sollte eine Moderatorin achten, damit sie sich die Arbeit in einer Gruppe erleichtert, und nicht erschwert.

7.1.2 Aufgabenentwicklung der Moderatorin aus der Sicht der Teilnehmer

Die Teilnehmer konnten im Projekt zu zwei Zeitpunkten darlegen, welche Aufgaben die Moderatorin ihrer Meinung nach hatte.

- Einmal im Frühjahr 1999. Zu diesem Zeitpunkt hatten etwa sechs Arbeitskreistreffen stattgefunden, und die Teilnehmer schrieben auf Moderationskarten, welche Aufgaben die Moderatorin ihrer Meinung nach zu übernehmen hat. Die Karten wurden der Moderatorin überreicht und nicht im Plenum vorgestellt.
- Am Ende der Moderation wurde ein Fragebogen ausgeteilt. Der Fragebogen kann in Anhang VI eingesehen werden. Neben geschlossenen wurde auch die offene Frage: „Welche Aufgabe hatte Ihrer Meinung nach die Moderation (nach der Sommerpause) in der zweiten Staffel der Arbeitskreistreffen?“ gestellt. Hier haben die Teilnehmer im nachhinein - nachdem die Moderation bereits durchgeführt wurde - ihre Meinung aufgeschrieben.

Die Ergebnisse des Teilnehmer Feedbacks für die Aufgaben der Moderatorin werden im folgenden dargestellt.

Frühjahr 1999 - Moderationskarten

Die Angaben der Teilnehmer wurden zu Themen zusammengefasst. Die Reihenfolge der Themen verdeutlicht ihre Gewichtung. Das erste Thema wurde am häufigsten genannt, alle weiteren sind in absteigender Reihenfolge aufgelistet.

Die Moderatorin hatte aus der Sicht der Teilnehmer einen Aufgabenschwerpunkt im Bereich **Organisation**. Am häufigsten genannt wurden das Schreiben des Protokolls, um die Ergebnisse für alle festzuhalten. Die Einladung der Teilnehmer zu den Veranstaltungen, aber auch die Termin- und Veranstaltungsplanung waren ebenfalls Aufgaben der Moderatorin. Zusätzlich fielen die Beschaffung der Arbeitsmaterialien und die Themenfindung in ihren Arbeitsbereich; gekoppelt mit dem Zusammentragen und Bündeln von Informationen.

Der **Zusammenhalt des Arbeitskreises** unterlag ebenfalls den Aufgaben der Moderatorin. Sie war Bindeglied zwischen den Teilnehmern und Ansprechpartnerin. Wenn der Arbeitskreis keine neuen Themen entwickelte, gab sie Anregungen und bündelte die Interessen der Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis. Kontakte wurden durch sie aufrecht erhalten und der Arbeitskreis an der aktiven Arbeit gehalten.

Die **Moderation** der Arbeitskreistreffen war der dritte Aufgabenbereich der Moderatorin aus der Sicht der Teilnehmer. Damit verbunden war eine Leitung der Gespräche und Diskussionen, aber auch das „Vermitteln“ und „Streit schlichten“.

Neue **Ideen und deren Umsetzung** mit den Direktvermarktern im Arbeitskreis waren ebenfalls Aufgaben der Moderatorin. Als Beispiel wurde die Entwicklung und Organisation von neuen Vermarktungsaktivitäten genannt.

Ihre Aufgabe bestand darin, **Vermittlerin** zwischen den Direktvermarktern und Ämtern sowie Ansprechpartnerin rund um die Problematik der Direktvermarktung zu sein.

Auch die **thematische Arbeit** unterlag, aus der Sicht der Teilnehmer, der Moderatorin. Sie beriet und unterstützte bei Themen im Arbeitskreis und gab Tipps, wen man zu Themen noch befragen konnte, wenn Unklarheiten da waren.

Aus der Sicht der Teilnehmer hat die Moderatorin viele Aufgaben, die ihrem eigentlichen Aufgabenbereich nicht zuzuschreiben sind. Nach der Definition von Moderation ist sie für das methodische Vorgehen, aber nicht für die inhaltliche Arbeit verantwortlich.

Frühjahr 2000 - Abschlussfragebogen

Die Aufgabenbereiche der Moderatorin wurden schriftlich im Abschlussfragebogen (Anhang VI) von den Teilnehmern beantwortet. Die Antworten wurden ebenfalls zu Themen zusammengefasst.

Den Arbeitskreis in die **Selbständigkeit** zu führen, sahen die Teilnehmer als wichtigste Aufgabe der Moderatorin. Dafür musste sie den Teilnehmern nahe bringen, wie eine Moderation durchgeführt wurde und Möglichkeiten zur Organisation des Arbeitskreises aufzeigen.

Als neutrale Beobachterin half sie, **Konflikte zu entschärfen**. Sie hatte so etwas wie eine Kontrollfunktion, damit die Arbeitskreistreffen reibungslos abliefen.

Auch der Bereich **Organisation** spielte bei der zweiten Staffel eine wichtige Rolle für die Teilnehmer. Die Aufgaben der Moderatorin hatten sich hier aber geändert. Sie war mehr für die Koordination von Aktivitäten und eine gewisse Ordnung zuständig. Ein Teilnehmer sah weiterhin auch die Planung von Treffen und Themen als Aufgabe der Moderatorin.

Die Moderatorin hatte auch weiterhin die Aufgabe, für den **Zusammenhalt des Arbeitskreises** zu sorgen. Sie unterstützte die Festigung und Strukturierung der losen Arbeitsgruppe.

Die **Themenbearbeitung** wurde durch die Moderatorin zielgerichteter durchgeführt. Sie sorgte für einen roten Faden durch das Thema und eine rasche Themenbehandlung.

Der Aufgabenbereich der Moderatorin hat sich aus der Sicht der Teilnehmer geändert. Weg von der inhaltlichen Arbeit - hin zu den Bereichen Gruppenentwicklung und methodische Unterstützung der Themenbearbeitung. Der Wunsch nach Organisation liegt aber immer noch vor.

Das Feedback war für die Moderatorin hilfreich. Es war im nachhinein verständlich warum und wie sich die Teilnehmer verhalten haben, und welche Ansprüche an ihre Arbeit gestellt wurden. Die Zeitpunkte für das Teilnehmerfeedback waren ungünstig gewählt. Die erste Erhebung sollte gleich zu Beginn der Veranstaltungen durchgeführt werden. So könnte die Moderatorin Ansprüche und Wünsche, die seitens der Teilnehmer an ihre Arbeit gestellt werden, umsetzen oder darlegen, warum bestimmte Tätigkeiten nicht von ihr übernommen werden.

7.2 Die Arbeitskreismitglieder

Die Teilnehmer, und somit die Gruppe, haben sich im Laufe der einzelnen Arbeitskreissitzungen verändert. Aus einzelnen Teilnehmern formt sich eine Gruppe, Teilnehmer übernahmen bestimmte Rollen und es entwickelten sich Normen. Bei der Beurteilung der Arbeitskreismitglieder wurden zwei Aspekte betrachtet:

- In einer „freien-Nachbereitung“ der Arbeitskreistreffen durch die Moderatorin wurden alle für sie wichtigen Punkte aufgeschrieben, ohne eine vorgegebene Struktur. Es wurde mehr die Gruppe als Ganzes und ihre Entwicklung betrachtet und weniger der einzelne Teilnehmer.
- Der Abschlussfragebogen richtete sich an die einzelnen Teilnehmer persönlich. Er zeigt keine Fremdsicht, sondern gibt die Meinung der einzelnen Teilnehmer als Gesamtes wieder.

Die Ergebnisse der freien Nachbereitung und des Abschlussfragebogens erläutern die folgenden Kapitel.

7.2.1 Der Gruppenbildungsprozess des Arbeitskreises

Die in Kapitel 2.3 beschriebenen vier Phasen der Gruppenentwicklung wurden in dieser Form auch von dem Arbeitskreis der Direktvermarkter durchlaufen. Aus der freien Nachbereitung wurden Beobachtungen zu den beiden Oberbegriffen

- der Gruppenbildungsprozess (bzw. die Beziehungsebene) und
- der Arbeitsprozess (bzw. die Inhaltsebene) herausgefiltert und zusammengefasst.

Die beiden Punkte werden getrennt dargestellt und sind in zeitlicher Abfolge geordnet.

Der Gruppenbildungsprozess des Arbeitskreises für Direktvermarkter wird an den drei Oberbegriffen

- Zusammenarbeit und Beteiligung,
- Rollenverteilung im Arbeitskreis und
- Gruppenzusammenhalt analysiert.

Zusammenarbeit und Beteiligung

Die Zusammenarbeit und Beteiligung war von Anfang an gut im Arbeitskreis. Sie bedurfte aber zunächst noch des Anstoßes der Moderatorin.

Gesprächsregeln wurden von den Teilnehmern nicht eingehalten. Es fanden permanent Nebengespräche statt. Die Durchführung von Nebengesprächen war abhängig vom

- Thema
- der Sitzordnung und
- den Teilnehmern.

Tendenziell wurden die Gesprächsregeln aber mehr und mehr eingehalten. Schließlich bemerkten die Teilnehmer selbst, dass sie störten und unterhielten sich - wenn überhaupt - leise.

Rollenverteilung im Arbeitskreis

Bereits beim zweiten Arbeitskreistreffen zeigten sich die unterschiedlichen Rollen der einzelnen Mitglieder. Einige waren eher ruhig und beobachtend, während andere permanent die Arbeit an einem Thema unterbrachen, um ein Neues einzubringen. Nach drei Monaten hatten die meisten Teilnehmer ihre Positionen innerhalb der Gruppe gefunden. Es war möglich, einzelne Ämter innerhalb des Arbeitskreises, wie die Position des Kassenwarts und eine Vertretung des Arbeitskreises nach außen, zu besetzen.

Gruppenzusammenhalt

Am Anfang der gemeinsamen Arbeit fiel es den Teilnehmern schwer, die eigene Meinung vor der Gruppe zu vertreten, oder Themen für die gemeinsame Arbeit vorzuschlagen. Insbesondere die Ruhigeren, kamen zu Beginn der Gruppenarbeit in Diskussionen zu kurz. Die Aufmerksamkeit und das Interesse untereinander war zunächst mäßig. Die Moderatorin diente als Bindeglied zwischen den einzelnen Teilnehmern.

Nach 4 Monaten wurde der Gruppenzusammenhalt deutlich stärker. Es konnten erstmals Konflikte offen ausgetragen werden, und die Teilnehmer begannen sich zu duzen. Das "Wir-Gefühl" bekam deutlich mehr Bedeutung. Die Teilnehmer führten gemeinsam Veranstaltungen durch. Sie sahen sich als ein Arbeitskreis, den die einzelnen Mitglieder nach außen vertraten.

Nach 8 Monaten traten die Teilnehmer bereits füreinander ein und beteiligten sich selbstverständlich an Veranstaltungen der Anderen. Die erfolgreiche Durchführung von gemeinsamen Veranstaltungen brachte die Gruppe noch näher zusammen.

Die Teilnehmer kannten mittlerweile die Eigenarten der Anderen, und wussten damit umzugehen. Das "Wir - Gefühl" nahm weiter zu, Gruppenzwang wurde zum Thema. Die Kompromissbereitschaft der Mitglieder war bis zum Ende der Moderation nicht besonders stark ausgebildet. Was Kritik anging, waren die meisten noch eher zurückhaltend.

7.2.2 Arbeitsprozess

Der Arbeitsprozess den der Arbeitskreis durchläuft, wird in folgenden Unterpunkten näher beschrieben:

- Arbeitsmethodik
- Mitarbeit im Arbeitskreis
- Themenarbeit
- Leitung des Arbeitskreises.

Arbeitsmethodik

Anfangs hatten die Landwirte Schwierigkeiten, mit neuen Methoden zu arbeiten. Die Arbeit in Kleingruppen oder das Visualisieren von Ergebnissen auf eine Pinnwand war ihnen nicht bekannt und wurde deshalb zu Beginn der Gruppenarbeit nicht akzeptiert. Erst im Laufe der Arbeit erkannten die Teilnehmer, wie sinnvoll diese Methoden waren und arbeiteten gut mit. Wenn es zu Kleingruppenarbeit kam, gab es in den Gruppen einen regen Austausch. Karten für die Pinnwand wurden von den Gruppenmitgliedern bereitwillig geschrieben.

Die Arbeit in Kleingruppen konnte sich im Laufe der Arbeit aber nicht etablieren und wurde nach einiger Zeit von den Teilnehmern abgelehnt.

Mitarbeit im Arbeitskreis

Von Anfang an zeigten die Teilnehmer, dass sie bereit waren, Aufgaben innerhalb des Arbeitskreises zu übernehmen. Wenn es aber darauf ankam, Aufgaben zu verteilen, erwies sich dies zu Beginn der Arbeit als sehr schwierig. Als Beispiel sei hier die Führung des Protokolls aufgeführt.

Der Vorschlag, ein Protokoll zu führen, um die abwesenden Gruppenmitglieder über den neuesten Stand der Arbeit zu informieren, kam von den Teilnehmern. In den ersten fünf Sitzungen wurde das Protokoll von der Moderatorin geschrieben, danach musste einer der Teilnehmer das Protokoll übernehmen. Obwohl festgesetzt wurde, dass jedes Gruppenmitglied einmal das Protokoll übernehmen musste, war es zu Beginn einer Veranstaltung immer schwierig, einen Freiwilligen zu finden.

Die Bereitschaft zur Mitarbeit verbesserte sich im Laufe der Zeit, blieb aber vornehmlich an bestimmten Gruppenmitgliedern hängen. Einzelne engagierten sich mehr als andere.

Es wurden selbständig

- Terminlisten verfasst,
- das Logo verbessert,
- Schürzen für gemeinsame Veranstaltungen bedruckt und
- Vorbereitungen getroffen, die die Arbeit im Arbeitskreis erleichtern.

Themenarbeit

Seitens der Teilnehmer wurden selbständig Vorschläge gemacht, welche Themen der Arbeitskreis bearbeiten könnte. In der Anfangsphase wurde an diesen Themen allerdings nicht konsequent gearbeitet. Es wurden ständig neue Ideen eingebracht, die die Arbeit an den eigentlichen Themen der Sitzung beeinträchtigten. Die Arbeit am Thema verbesserte sich im Laufe der Zeit zunehmend. Einzelne Teilnehmer intervenierten selbständig, wenn Gruppenmitglieder vom Thema abkamen.

Informationsaustausch mit Anderen wurde in der letzten Veranstaltung zum Thema im Arbeitskreises, konnte aber bisher nicht bearbeitet werden.

Leitung des Arbeitskreises

Insgesamt lies sich die Gruppe zu Beginn sehr stark durch die externe Moderatorin leiten. Nach vier Monaten - im April 2000 - wäre die Arbeit der Moderatorin beendet gewesen. Daher kam erstmals der Vorschlag, jemanden aus den eigenen Reihen für die Leitung des Arbeitskreises zu bestimmen. Die Leitung wollte zu diesem Zeitpunkt keines der Gruppenmitglieder übernehmen. Den Teilnehmern wurde deutlich, wie wichtig eine Moderation für das weitere Bestehen der Gruppe war. Daher wurde eine Weiterführung der Moderation des Arbeitskreises beantragt. Die Teilnehmer waren bereit, einen Anteil der Kosten für die Moderation zu übernehmen.

Vor dem Abschluss der zweiten Phase der Moderation waren die Teilnehmer bereit, eine Methode zu erlernen, mit der sie ohne permanente Moderation arbeiten könnten. Vorschläge zur Vorgehensweise bzw. Struktur der Arbeitskreistreffen seitens der Teilnehmer kamen immer häufiger.

7.2.3 Auswertung des Abschlussfragebogens

Die Ergebnisse der Abschlussbefragung (Anhang VI) müssen unter dem Aspekt betrachtet werden, dass insgesamt 10 Personen an der Befragung teilgenommen haben. Es handelt sich zwar um eine Totalerhebung, aber nur mit einer sehr kleinen Teilnehmerzahl. Die Ergebnisse können daher nicht auf andere Arbeitskreise übertragen oder statistisch gesichert werden. Sie beziehen sich nur auf den Arbeitskreis der Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis. Wegen des geringen Umfangs werden in der Auswertung keine Absoluten- oder Prozentzahlen genannt.

Der Fragebogen (Anhang VI) befasst sich mit den Themen: soziale Ängstlichkeit der einzelnen Teilnehmer, der Gruppe und der Arbeitsweise der Gruppe. Es werden im folgenden die Ergebnisse der geschlossenen Fragen vorgestellt. Die Teilnehmer konnten eine Bewertung anhand einer Skala von 1-5 vornehmen. Die 1 steht für – trifft immer zu – und die 5 für – trifft nie zu. Insgesamt wurden 42 Items so bewertet.

Soziale Ängstlichkeit in der Gruppe

Soziale Ängstlichkeit spielte bei den Landwirten im Rahmen des Arbeitskreises kaum eine Rolle. Sie dachten nicht darüber nach, dass sie sich vor der Gruppe blamieren könnten oder das ihnen etwas was sie sagen, peinlich sein könnte. Keiner fühlte sich vor Beginn der gemeinsamen Arbeit unwohl. Befürchtungen, vor den anderen Gruppenmitgliedern einen schlechten Eindruck abzugeben, gab es nicht.

Die meisten gaben an, weder unruhig, unsicher oder angespannt vor Beginn der gemeinsamen Arbeit zu sein. Auch wie sie sich selbst im Vergleich zu den anderen Gruppenmitgliedern präsentieren könnten, schien für die Landwirte nicht weiter von Bedeutung zu sein. Aber in diesen beiden Punkten gab es eine höhere Variation in den Antworten als bei den übrigen Items der Skala für soziale Ängstlichkeit.

Die Gruppe

Es schien, aus der Sicht der Teilnehmer keine Außenseiter im Arbeitskreis zu geben. Nach den Angaben geschah es selten bis nie, dass keiner mehr richtig zuhörte wenn bestimmte Teilnehmer etwas sagten. Es wurde auch nicht über andere Teilnehmer schlecht geredet oder sich auf Kosten anderer lustig gemacht. Wenn mal etwas schief ging, suchten die Teilnehmer nicht nach einem Sündenbock. Zu diesen Aussagen passte, dass kaum ein Teilnehmer das Gefühl hatte, nur einige Wenige machen alles alleine.

Das Klima in der Gruppe wurde von den Teilnehmern sehr positiv bewertet. Sie gaben an, offen miteinander zu reden, und aufeinander einzugehen. Konflikte würden meistens besprochen und das Klima insgesamt als entspannt bewertet. Fast alle hatten das Gefühl, dass sie ruhig auch mal etwas Unüberlegtes sagen konnten. Überwiegend waren die Teilnehmer der Auffassung, dass es die Möglichkeit gab einen anderen Teilnehmer darauf anzusprechen, wenn sie wegen ihm verärgert waren.

Insgesamt hatten die Landwirte das Gefühl, dass in der Gruppe jeder zum Zug kam. So waren die meisten der Meinung, dass Zurückhaltende bewusst miteinbezogen wurden und es jedem zugetraut wurde, etwas richtig zu machen. Fast alle gaben an, dass die Teilnehmer sich gegenseitig unterstützten, wenn einer mal nicht mehr weiter wusste. Alle, bis auf einen, sind davon überzeugt, dass entscheidende Dinge gemeinsam besprochen wurden und zu Problemlösungen alle etwas beitrugen.

Ein Blick auf den Bereich Meinungen zeigte, dass die Teilnehmer angaben, alle würden nach ihrer Meinung gefragt und sie selbst äußerten ihre eigene meistens. Die Meinungen der anderen Teilnehmer war durchaus wichtig. Daher freuten sich auch alle, wenn andere ihre Beiträge gut fanden.

Arbeitsweise

Während der Arbeit im Arbeitskreis gaben die Teilnehmer an, meistens ganz bei der Sache zu sein. Es würden meistens Übersichten für die gemeinsame Vorgehensweise erstellt. Bei der Vorrausplanung der nächsten Schritte waren die Teilnehmer unterschiedlicher Meinung. Etwa die Hälfte gab an, dass eine Vorausplanung durchgeführt wurde, die andere Hälfte war da eher unentschieden. Alle gaben an, dass Aufgaben verteilt und das weitere Vorgehen gemeinsam festgelegt wurde.

Bei der schriftlichen Fixierung von Absprachen war es so, dass einige der Teilnehmer der Meinung waren, es würde nicht bis zum Ende gedacht. Bei den Absprachen war es aber nicht so, dass keiner mehr wusste worum es ging oder was er machen sollte.

7.3 Gesamtbeurteilung des Projektes durch die Teilnehmer

Zum Ende der Moderation durch eine externe Moderatorin haben die Teilnehmer des Arbeitskreises einen Fragebogen erhalten (Anhang VI). Die Ergebnisse der geschlossenen Fragen wurden bereits vorgestellt. Die zweite offene Frage lautet: „Ich bin an Ihrer Meinung im Bezug auf das gesamte Projekt und die Arbeit des Arbeitskreises im speziellen interessiert. Was hätte anders ablaufen können, was fanden Sie gut, was fanden Sie weniger gut?“ Die Antworten der Teilnehmer werden im folgenden Text aufgeführt.

Bei der Betrachtung der **inhaltlichen Arbeit** schätzten die Teilnehmer

- die gemeinsame Darstellung ihrer Betriebe in der Öffentlichkeit und
- die eingeführte Struktur für die kommenden Arbeitskreistreffen ohne Moderatorin sehr positiv ein.

Die Teilnehmer bewerteten eher negativ, dass bei der inhaltlichen Arbeit

- nicht genügend Zeit für praktische Themen, z.B. Erfahrungsaustausch, Betriebsbesichtigung und gemeinsame Einkäufe zur Verfügung stand.
- das Logo vielleicht erst zu einem späteren Zeitpunkt hätte konzipiert werden sollen, wenn sich die einzelnen Mitglieder besser kennengelernt haben.
- in den letzten Sitzungen zu viel Zeit für „Verwaltungsarbeit“ genutzt wurde.

Auch die **Moderation** wurde positiv bewertet. Aus der Sicht der Teilnehmer war es sehr gut, dass in der Anfangsphase eine neutrale Person die Betreuung übernommen hatte. Sie gaben zusätzlich an, dass das Engagement und die Moderatorenqualität der Moderatorin geholfen haben, kritische Situationen zu umschiffen.

Als weniger gut oder eher negativ beschrieben die Teilnehmer Teile des **methodischen Vorgehens**. Ein Teilnehmer fand, dass es zu viel Brainstorming in den Treffen gab und ein anderer gab an, dass die Moderation mit Pinnwänden, Moderationskarten und Punkten kleben, kindisch sei.

Die Teilnehmer haben das Projekt als erfolgreich beschrieben. Und es als positiv bewertet, dass die Mitglieder überwiegend gleiche Interessen hatten. So konnte in ihren Augen ein Erfahrungsaustausch über gemeinsame Probleme stattfinden.

7.4 Der Projektverlauf aus der Sicht der Projektleiterin

Der Projektverlauf wird anhand von drei Zielen betrachtet, die für das Projekt festgelegt wurden. In der folgenden Tabelle 18 sind die drei Ziele aufgeführt, welchen Zeitanspruch sie im Projekt hatten und wie dieser von der Länge her bewertet wird.

Tab. 18: Projektziele und ihr zeitlicher Aspekt

Ziel	Zeitraumen in Monaten	Bewertung des Zeitrahmens
zusammenführen (gründen) einer Arbeitsgruppe aus einem Pool von Direktvermarktern	11	zu lang
die einzelnen Teilnehmer zu einer Gruppe zusammenführen	11	Bei einer kleinen Gruppe ausreichend
die Gruppe zur Selbständigkeit führen	3	zu kurz

Bei der zeitlichen Planung im Jahresverlauf hat sich das Projekt sehr gut an die Voraussetzungen gehalten, die die Zielgruppe - Direktvermarkter - einbringt. Im weiteren wird - geordnet nach den einzelnen Zielen - dargestellt, wie die einzelnen Projektschritte in Relation zum Ergebnis - Ziel - stehen. Was haben sie zur Zielerreichung beigetragen?

1. Zusammenführen einer Arbeitsgruppe aus einem Pool von Direktvermarktern

Auf die Gruppengründung haben die drei Arbeitsschritte Bildung eines Beirates, Befragungen und Einbeziehen der Zielgruppe in die Gründungsveranstaltung maßgeblich eingewirkt.

Die Arbeit mit einem **Beirat**, der sich aus den in Kapitel 8.1 vorgestellten Teilnehmergruppen zusammensetzte, hat sich als hilfreich erwiesen. Das Projekt konnte leichter an den Wünschen der Zielgruppe ausgerichtet werden, da diese von Anfang an die Möglichkeit hatte, ihre Meinung im Projekt einzubringen.

Ausschlaggebend für einen positiven Verlauf der Gruppengründung war, dass es der Projektleitung gelungen ist, zur Zielgruppe - hier Direktvermarkter - ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen. Das Verhältnis sollte auf der Basis von Vertrauen beruhen. Im Projekt haben dazu die **Befragungen** beigetragen. Durch die Befragungen wurden nicht nur Informationen zusammengetragen. Vielmehr war es den Direktvermarktern möglich, einen ersten Eindruck von der Projektleiterin und ihren Zielen zu bekommen. In den Gesprächen konnten erste Kontakte geknüpft werden und es entstand eine Arbeitsatmosphäre, die auf Vertrauen basierte. Die Direktvermarkter gaben der Projektleiterin einen Einblick in ihre Betriebe und ihre Entwicklungsvorstellungen. Der Fragebogen für die Direktvermarkter sollte auf die nötigsten Daten gekürzt werden, damit mehr Zeit für Gespräche und Betriebsbesichtigungen bleibt. Gerade der Bereich Betriebsdaten sollte auf ein Minimum beschränkt werden - wie schon im Kapitel 4 dargestellt. Die Kundenbefragung konnte das Verhältnis von Projektleiterin und Direktvermarktern noch untermauern. Denn die Zielgruppe erlebte schon zu Projektbeginn einen positiven Effekt. Sie bekam kostenfrei einen Einblick in die Wünsche ihrer Kunden und eine Einschätzung ihrer Arbeit. Die Bevölkerungsbefragung konnte für den Vertrauensaufbau keine Ergebnisse liefern. Sie trug lediglich Informationen für die Gründungsveranstaltung zusammen. Ebenso verhielt es sich mit der Befragung der Landwirte, die ähnlich wie die Direktvermarkter strukturiert waren. Diese beiden Befragungen könnten bei ähnlich gelagerten Projekten verkleinert oder ausgeklammert werden. Dadurch kann auch der zeitliche Rahmen bis zur Gruppengründung verringert werden.

Die Planung der **Gründungsveranstaltung** durch die Projektleiterin und den Planungstisch hat sich als sinnvoll erwiesen.

Die Projektleiterin wählte einige Personen aus, zu denen sie bereits ein sehr gutes Verhältnis aufgebaut hatte und plante mit ihnen zusammen die Gründungsveranstaltung. Dies sollte für die Zielgruppe ersichtlich sein. Mitbestimmung und Einbeziehung von Anfang an unterstützte den Aufbau eines Verhältnisses - basierend auf Vertrauen - zwischen Projektleiterin und Zielgruppe.

2. Einzelne Teilnehmer zu einer Gruppe zusammenführen

Im Projekt wurden die einzelnen Arbeitskreistreffen genutzt, um die Gruppe zusammenzuführen. Diese Vorgehensweise birgt einige Schwierigkeiten. Die Treffen fanden zu Beginn in 14 - tägigem Rhythmus statt und dauerten etwa 2 Stunden. In den Treffen wurden von Anfang an Themen bearbeitet. Die Teilnehmer hatten nicht wirklich Zeit, um einen Gruppenbildungsprozess optimal zu starten. Sie kannten sich nicht untereinander und es gab keine Vertrauensbasis. Diese baute sich langsam über die einzelnen Treffen auf.

Die Dauer der Moderation sollte für wenigstens ein Jahr gesichert sein. Dauert die Moderation nur etwa ein halbes Jahr, kann die Gruppe Existenzängste aufbauen. Ohne die Moderatorin, glauben die Teilnehmer, geht die Gruppe wieder auseinander und die ganze Arbeit wäre umsonst. Damit sich der Arbeitskreis nicht mit einem solchen Thema zu früh beschäftigen muss, sollte der Moderationsplan wenigstens ein Jahr umspannen. Dann ist es auch möglich, die Direktvermarkter über die Sommerpause hinweg zu begleiten. Denn die Sommerpause stellt eine Hürde dar, an der der Arbeitskreis auseinanderbrechen kann.

3. Die Gruppe zur Selbständigkeit führen

Der Prozess der Verselbständigung zieht sich durch die ganze Moderationsphase, wird aber in den letzten 3-4 Monaten noch forciert und den Teilnehmern bewusst vorgestellt. Wie die Gruppe in die Selbständigkeit geführt werden kann, wird in Kapitel 8.3 ausführlich erläutert. Das durchgeführte Konzept mit einer rotierenden Moderation, so dass der Arbeitskreis nicht von einer leitenden Person abhängig ist, hat sich als vorteilhaft erwiesen. Dieser Arbeitsabschnitt sollte aber verlängert werden. Da sich der Arbeitskreis nach der Startphase nur einmal im Monat getroffen hat, war die Moderatorin lediglich bei zwei Moderationen durch die Teilnehmer dabei; eine hat sie den Arbeitskreis alleine durchführen lassen und im folgenden Treffen wurde sie bereits verabschiedet. Ein bis zwei zusätzliche Treffen in dieser Art zu begleiten, wäre von Vorteil gewesen. Der Arbeitskreis hätte mehr Zeit zum Üben der neuen Aufgabe gehabt. Mögliche auftretende Schwierigkeiten und entstehende Fragen hätten dann noch bearbeitet werden können.

7.5 Rolle und Rollenentwicklung der Projektleiterin

Die Arbeit der Projektleiterin ist einem permanenten Wandel unterlegen. Sie wird von der Projektleiterin, zur Gruppenleiterin, zur Moderatorin, zum Ehrenmitglied und löst sich schließlich ganz vom Arbeitskreis. Die Abbildung 28 veranschaulicht die Beziehungen zwischen Projektleiterin und Zielgruppe.

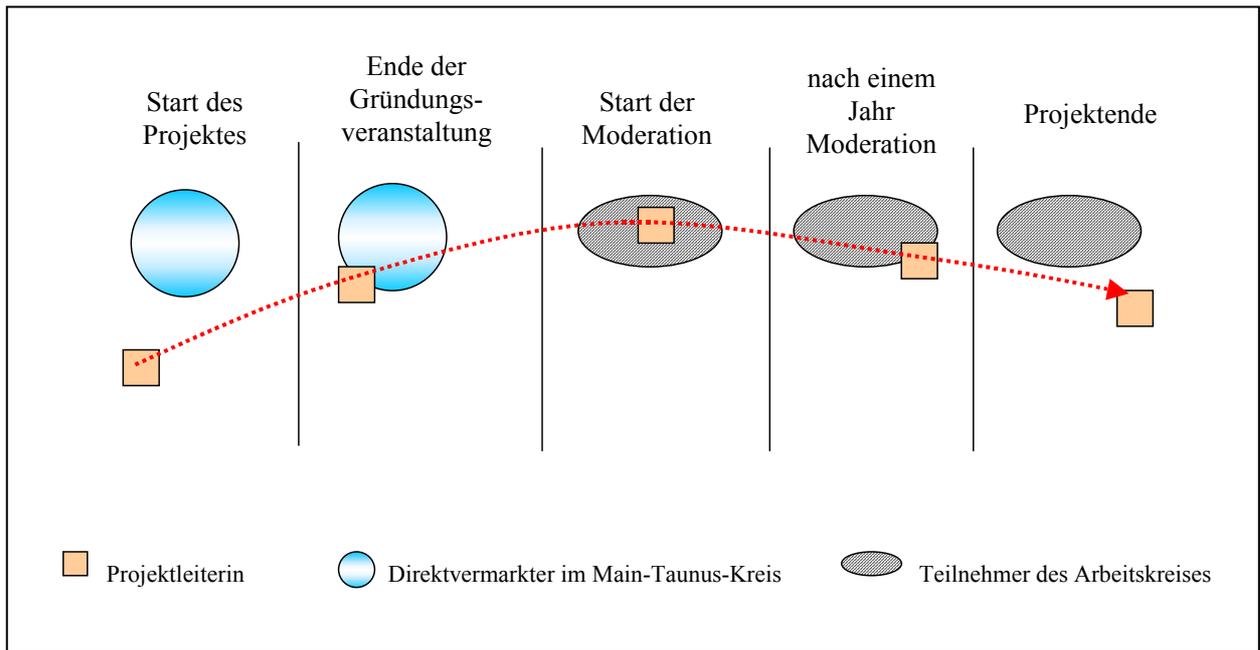


Abb.24: Beziehung der Projektleitung zur Zielgruppe (eigene Darstellung)

In der Grafik wurde die Projektleiterin als Quadrat dargestellt, die Zielgruppe der Direktvermarkter als Kreis. Von diesem Kreis der Direktvermarkter spaltet sich eine Gruppe ab (Oval), die im Arbeitskreis mitarbeitet.

Zu Beginn des Projektes hat die Projektleiterin keinen Kontakt zur Zielgruppe. Mittels Befragungen, Literaturstudium und der Gründungsveranstaltung bekommt sie einen Einblick in die Zielgruppe. Es baut sich eine Verbindung zwischen der Zielgruppe und der Projektleiterin auf. Dann spaltet sich in der Arbeit eine kleine Gruppe aus der Zielgruppe der Direktvermarkter ab. Diese wollen in einem Arbeitskreis gemeinsam Ideen entwickeln und Aktivitäten planen. Für diese Gruppe steht die Projektleiterin im Mittelpunkt. An dieser Stelle wandelt sie sich von der Projektleiterin zu Gruppenleiterin. Durch Entwicklungsprozesse im Arbeitskreis wird sie nach etwa einem Jahr vermehrt zur Moderatorin. Der Abkopplungsprozess des Arbeitskreises beginnt sichtbar zu werden. Die Moderatorin steht nicht mehr im Mittelpunkt. Nach einem weiteren halben Jahr hat sich die Moderatorin ganz von der Gruppe gelöst und übt keine Funktion mehr im Arbeitskreis aus. Sie steht durch ihre Arbeit den Teilnehmern des Arbeitskreises aber näher als zu Beginn des Projektes.

Wie die Projektleiterin ihre Rollenentwicklung im Projektverlauf erlebte, erläutert das folgende Kapitel. Da es um einen persönlichen Eindruck geht, der einer subjektiven Bewertung unterliegt und nicht immer auf andere übertragbar ist, wurde dieses Kapitel in der Ich-Form geschrieben. Es geht auf die, in der Abbildung veranschaulichten fünf Schritte ein.

*Meine Rolle veränderte sich mit der Beziehung, die ich zu der Zielgruppe oder den Teilnehmern aufgebaut hatte. Zum **Start des Projektes**, war meine Hauptaufgabe, Informationen zu sammeln und auch zu verteilen. Das Projekt musste bei der Zielgruppe vorgestellt werden, so dass die Bereitschaft zur Beteiligung an der*

*Situationsanalyse stieg. In den Befragungen war es wichtig, auch landwirtschaftliches Know How zu zeigen, um akzeptiert zu werden. Die Zielgruppe sah in mir die Projektleitung und erhoffte sich einige Ergebnisse aus den Befragungen für ihre Betriebe. Als die **Gründungsveranstaltung durchgeführt** wurde, hatte ich bereits sehr viel Beziehungsarbeit geleistet. Einige Direktvermarkter aus der Zielgruppe waren mir besser bekannt als andere, durch die Kundenbefragungen und den Planungstisch. Eine kleine Gruppe interessierte sich stärker für das Projekt. Sie wollten einen Arbeitskreis gründen und warteten auf den Startschuss.*

*Als der Arbeitskreis gegründet wurde und die **Moderation startete**, veränderte sich meine Aufgabe drastisch, weg von der bekannten Projektleiterin, an die keine besonderen Ansprüche gestellt wurden, außer dass sie Informationen weitergab. Eine kleine Gruppe stellte jetzt hohe Anforderungen an mich. Ich war ihr Dreh- und Angelpunkt, stand ganz im Mittelpunkt der Arbeit. Die Erwartungen der Teilnehmer waren sehr hoch und es herrschte eine abwartende Stimmung. Nach dem Motto – mal sehen, was sie uns zu bieten hat. Ich musste die Gruppe zu Beginn dorthin bringen, dass ich für den „Roten Faden“ und das „wie“ der Kommunikation zuständig war und die Teilnehmer für den Inhalt der Sitzungen. Das hat viele Reibungen verursacht, die mich manchmal auch persönlich angegriffen haben. Dieses Gefühl musste ich ablegen, denn wenn es zu Angriffen seitens der Gruppe kam, waren sie auf meine Arbeit und nicht auf meine Person gerichtet. Das zu erkennen, ist nicht leicht. Zu dieser Zeit hatte ich auch die Vorbildrolle. So wie ich mich verhalten habe, verhielten sich auch die Teilnehmer untereinander. Zu Beginn hatte ich die Leitung und Organisation straff in der Hand, um erst mal an die Arbeit zu kommen. Mit der Zeit gab ich immer mehr Aufgaben in den Kreis. Als nach fünf Monaten die Moderation beendet werden sollte zeigte sich, dass die Teilnehmer doch erkannt hatten, wie wichtig meine Aufgabe war. Lob oder Anerkennung für meine Arbeit gab es bis dahin nie. Nachdem die weitere Moderation gesichert war, entspannte sich die Arbeit. Die Gruppe entwickelte sich weiter und wurde immer selbständiger.*

*Ich gab möglichst viele Aufgaben ab, und die Organisation ging immer mehr in die Hände der Teilnehmer über. Dadurch, dass ich viele Aufgaben abgeben konnte und nicht mehr der Mittelpunkt des Arbeitskreises war, veränderte sich **nach einem Jahr Moderation** meine Rolle erneut. Ich konnte mehr moderieren und musste weniger führen. Schwierig für mich war es in dieser Rolle, manche Situationen mit den Teilnehmern durchleben zu müssen, ohne in den Verlauf eingreifen zu können. Ich erkannte Fehler, die gemacht wurden, musste die Gruppe aber eigenständig lernen lassen, ohne permanent zu intervenieren. Die Gruppe und ihre Arbeit stand jetzt im Vordergrund nicht mehr die Moderatorin. Als die Selbstmoderation durch die Teilnehmer begann, wurde mir die Rolle der Moderatorin entzogen. Die neue Moderation nutzte mich noch, um Feedback für ihre Arbeit zu erhalten, und Lob einzusammeln – ich war diejenige, die für die Motivation des Moderators zuständig war.*

*Die Gruppe am **Projektende** selbständig arbeiten zu lassen, war noch mal ein großer Schritt - auch für mich. Ob sie es alleine schaffen würden? Das war eine*

Frage, die ich mir zu Beginn häufig gestellt habe. Aber ich hatte mir ein Ziel gesteckt, und dieses erreicht. Den Teilnehmern bot ich die Möglichkeit an, in schwierigen Situationen sich bei mir zu melden. Das war wichtig für mich - weniger für die Teilnehmer - um loslassen zu können. Es besteht auch jetzt noch eine Verbindung zum Arbeitskreis, auf Hoffesten und Veranstaltungen werde ich gelegentlich eingeladen. Wenn ich in der Region bin, gehe ich bei dem einen oder anderen auch mal einkaufen. In die Arbeit des Arbeitskreises bin ich aber nicht mehr involviert.

8 Empfehlungen für die Gründung und Moderation eines Arbeitskreises – mit der Zielgruppe Landwirte

In den Empfehlungen wird aufgezeigt, welche Elemente der Projektgestaltung sich aus der Sicht der Autorin positiv auf die Gründung des Arbeitskreises ausgewirkt haben. Dieses Kapitel unterstützt Personen, die in der Praxis einen Arbeitskreis gründen wollen, mit dem Ziel einer Selbstmoderation.

Ein Überblick in der Form eines Leitfadens erläutert die Organisation eines Arbeitskreises an einer Zeitachse und die wichtigsten Ansatzpunkte zur Verselbständigung der Teilnehmer werden aufgezeigt.

8.1 Empfehlungen zur Projektgestaltung

Es ist nicht möglich vorher zu bestimmen, ob die Gründung und die anschließende Arbeit eines Arbeitskreises erfolgreich oder ohne Erfolg abläuft. Es können aber Bedingungen geschaffen werden, die dazu beitragen, eine Arbeitskreisgründung erfolgreich durchzuführen.

Einbeziehen der Zielgruppe und Beteiligter in die Planung

Vertreter aus der Zielgruppe sollten möglichst früh in die Projektplanung mit einbezogen werden – im beschriebenen Fall handelte es sich um Direktvermarkter.

Im Main-Taunus-Kreis wurde die Gründung des Arbeitskreises als eine Form der Beratung verstanden. Denn Beratung kann als Hilfe zur Selbsthilfe definiert werden. Dieses Ziel wurde im Arbeitskreis verfolgt. Die Projektleiterin hilft durch Informationen und methodisches Wissen, die Direktvermarkter müssen aber selbst entscheiden, ob sie teilnehmen wollen und müssen auch die Konsequenzen aus ihrem Handeln eigenverantwortlich tragen. (BAN van den UND WEHLAND, 1982, S. 1-2)

In der Projektplanung fanden daher auch Aspekte der Beratungsplanung Berücksichtigung. Diese besagt, dass folgende Personen in der Planung mitwirken sollten:

- Beraterin (Projektleiterin)
- Klientenvertreter (Direktvermarkter und Landwirte)
- Personen, die die Klientengruppe gut kennen (Vertreter des Bauernverbands / Amt Usingen)
- Experten für fachbezogene Lösungsmöglichkeiten (Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen / ARLI Usingen / Direktvermarkter und Landwirte)
- Planungs- und Methodenexperten (Projektleiterin, Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen) (BAN van den UND WEHLAND, 1982, S. 92-95)

In Klammern sind jeweils die Personengruppen aufgeführt, die innerhalb des durchgeführten Projektes diese Position vertreten haben, z. B. im Beirat.

Durchführung von Befragungen

Die Durchführung der Befragungen hatte bei Kunden und Direktvermarktern eine positive Resonanz. Sie haben sich auf folgende Themenkomplexe positiv ausgewirkt:

- Durch die Befragung haben sich die Landwirte mehrere Monate mit dem Thema "Bildung eines Arbeitskreises" auseinandergesetzt. Die Gründung kam für niemanden unerwartet und es mussten deshalb keine Entscheidungen aus dem Bauch heraus getätigt werden.
- Die Landwirte konnten vor der Arbeitskreisgründung bereits einen positiven Nutzen aus dem Projekt ziehen. Sei es durch die durchgeführten Kundenbefragung oder die Vorstellung der Ergebnisse.
- Die Befragungen führten, die bis dahin im Main-Taunus-Kreis unbekannte Projektleiterin in das Gebiet ein und steigerten ihren Bekanntheitsgrad.
- Um Beratung durchführen zu können, ist es wichtig, dass die beratende Person möglichst viele Informationen über den Kreis der zu Beratenden zusammenträgt (BAN VAN DEN UND WEHLAND, 1982, S. 94). Die durchgeführten Befragungen haben einen tieferen Einblick in die Direktvermarktung und deren Image im Main-Taunus-Kreis ermöglicht. Das so erworbene Wissen konnte im weiteren Verlauf des Projektes eingesetzt werden.
- Die Befragungen entsprechen einer Situationsanalyse. Sie ist nach ALBRECHT et al. (1987) ein unerlässlicher Schritt zur Identifizierung von Problemen, zur Definition von Projektzielen, zur Ableitung von Maßnahmen und damit auch von Beratungsinhalten sowie zur Suche nach Ansätzen und wirksamen Methoden der Beratung.

Beziehungsaufbau zwischen Projektleiterin und Direktvermarktern

Die frühe Einführung der Projektleiterin trägt dazu bei, dass sich eine Beziehung zwischen der Leitung und den Direktvermarktern aufbauen kann. Während der Interviews, die zur Gewinnung von Daten dienen, kommt es immer zu längeren Gesprächen. Ein Gespräch beinhaltet neben dem Informationsaspekt auch einen Beziehungsaspekt, der für die Kommunikation sehr wichtig ist. Im Beziehungsaspekt teilt der Sender (Projektleiterin oder Landwirt) mit, wie er seine Beziehung zum Empfänger (Projektleiterin oder Landwirt) sieht (WATZLAWIK; BEVIN; JACKSON, 1969, S. 53).

Die Führung des Gespräches (Befragung), sollte einem personenzentrierten Ansatz folgen. Dieser beinhaltet drei Punkte:

- **Akzeptanz**

Der Befragte sollte sich als Person akzeptiert fühlen. Er muss als Person von gleichem Wert mit gleichen Rechten wahrgenommen und behandelt werden. Seine Einstellungen werden vom Gesprächsführer akzeptiert, aber nicht unbedingt gebilligt.

- **Empathie**

Der Gesprächsführer muss dem Befragten aktiv zuhören und versuchen, sich in die Person hineinzusetzen.

- **Kongruenz**

Inneres Erleben und äußeres Verhalten stimmen überein, dem Gesprächspartner darf kein eingeübtes Verhalten vorgespielt werden (BOLAND, 2000, S. 66-71).

Durch die Einhaltung dieser Punkte ist es möglich, eine Beziehung zum Befragten aufzubauen, die zum gegenseitigen Vertrauen beiträgt.

Neutralität der Projektleiterin

Für die Leitung eines Projektes, dessen Ziel die Gründung eines Arbeitskreises ist, ist es wichtig, dass die Neutralität der Projektleiterin gewährleistet wird. Sollte es eine Abhängigkeit zu Ämtern oder anderen ortsansässigen Vereinigungen geben, können diese Verbindungen sich negativ auf die Arbeit mit dem Arbeitskreis und auch auf dessen Gründung auswirken. Wenn Entscheidungen von außen verändert werden können, ohne dass die Projektleiterin und der Arbeitskreis die Möglichkeit haben zu intervenieren, kommt es zu Kompetenzverlusten der Projektleitung in den Augen des Arbeitskreises (WEIß, 1997, S. 105-107).

Die Gründung eines Arbeitskreises und seine Moderation sollten deshalb von einer Person durchgeführt werden, die unabhängig und im Untersuchungsgebiet nicht etabliert ist. Die Meinung, dass es negative Auswirkungen hat, wenn die Projektleitung nichts über das Zielgebiet - hier der Main-Taunus-Kreis – weiß, kann nicht bestätigt werden.

Teilnehmer

Eine noch so gut Planung und Vorbereitung kann sinnlos sein, wenn die Teilnehmer ohne persönliches Interesse im Arbeitskreis sitzen. Ob eine Arbeitskreisgründung positiv verläuft und ob im Arbeitskreis eine erfolgreiche Zusammenarbeit entsteht, ist immer auch von den Teilnehmern abhängig und nicht nur von der Moderation.

Zusammenfassung

Um erfolgreich einen Arbeitskreis gründen zu können, sollten folgende Punkte angestrebt werden:

- Zeit, um eine Situationsanalyse durchzuführen.
- Zeit, um eine Beziehung zur Zielgruppe aufbauen zu können.
- Durchführung des Projektes von einer neutralen Person, die nicht in einem Abhängigkeitsverhältnis zu Ämtern, Behörden oder Vereinen steht.
- Die Projektleiterin sollte über ausreichende Kenntnisse in den Bereichen Gesprächsführung und Moderation verfügen.
- Die Moderation muss sich auf die Treffen ausgiebig vorbereiten. So kann für die Landwirte ein roter Faden durch die Sitzung gelegt werden.

- Interessierte, aktive Teilnehmer im Arbeitskreis sind wichtig, um erfolgreich arbeiten zu können.

Werden die aufgeführten Punkte beachtet ist es möglich, dass die Gründung und die Arbeit im Arbeitskreis für die Zielgruppe ganz zwanglos verläuft und sich mehr Personen als üblich dazu bereit erklären, im Arbeitskreis aktiv mitzuarbeiten. Alle genannten Voraussetzungen tragen zu einem offenen, verbindlichen und partnerschaftlichen Umgang der Beteiligten des Arbeitskreises bei, und schaffen die Basis für Vertrauen.

8.2 Leitfaden zum Prozess der Organisation eines Arbeitskreises

In zeitlicher Abfolge sind die wichtigsten Punkte aufgeführt, die bei einer Arbeitskreisgründung und Moderation beachtet werden sollten. Es wird bei dieser Darstellung ein Zeitraum von zwei Jahren angesetzt. Die zeitliche Verteilung sollte auf die Zielgruppe abgestimmt werden, z.B. haben Landwirte von Dezember bis März die meiste freie Zeit, daher sollten sie in dieser Zeit befragt werden und auch die Gründung des Arbeitskreises sollte in diesem Zeitraum stattfinden. Die Kunden der Direktvermarkter besuchen die Hofläden verstärkt zu Saisonbeginn Ende April bis Anfang Mai. Bei einer Befragung können zu dieser Zeit mehr Personen angetroffen werden. Die Tabelle 19 fasst alle Aspekte zusammen und deutet sie am zeitlichen Beispiel von Direktvermarktern. Im Anschluss werden die einzelnen Schritte ausführlich beschrieben.

Tab. 19: Ablauf der Gründung eines Arbeitskreises

Schritt	Aktivität	Ergebnis	Zeitraum
I	Literaturrecherche, Informationen sammeln, Fragebogen für Zielgruppe erarbeiten, Bildung eines Beirates	Schulung der Projektleiterin und Bildung des Beirates	Dezember - Januar
II	Befragung der Zielgruppe, Kennenlernen der Region, Fragebogen für mit Zielgruppe verbundene Gruppe ausarbeiten	Situationsanalyse der Zielgruppe	Februar - April
III	Befragung von mit der Zielgruppe verbundenen Gruppen	Analyse von Gruppen, die mit der Zielgruppe zusammenarbeiten	Mai - Juni
VI	statistische Auswertung der Befragungen, Moderationskonzept erarbeiten Vorbereitung der Gründungsveranstaltung	Ergebnisse der Befragungen, Gruppenmoderation An den Teilnehmern orientierte Veranstaltung	Juli - September
V	Ergebnispräsentation	Arbeitskreisgründung	Oktober
VI	moderieren des Arbeitskreises	aktives Arbeiten und Gruppenbildung	Oktober - August
VII	Loslassen des Arbeitskreises neue Struktur erlernen	Eigenständigkeit des Arbeitskreises	September - November

Erster Schritt von November bis Dezember ist die Projektplanung

Die Leiterin des Projektes sollte über Kenntnisse in der Gesprächsführung und Moderation von Gruppen verfügen. Möglichst praktische Kenntnisse in der Arbeit mit Gruppen haben und eine positive Grundeinstellung zur Zielgruppe mitbringen.

In einer Situationsanalyse werden Daten über die Zielgruppe gesammelt. Die Zielgruppe im vorliegenden Projekt waren alle Direktvermarkter, die dem ARL in Usingen bekannt waren. Die Befragung der Zielgruppe sollte zu Beginn durchgeführt werden und muss im oben genannten Zeitraum vorbereitet werden. Folgende Aspekte sollten dafür geklärt werden:

- Woher können die Adressen der Ansprechgruppe bezogen werden?
- Wie soll die Befragung durchgeführt werden (telefonisch, brieflich etc.). Es ist zu

empfehlen, bei der Situationsanalyse der Zielgruppe eine persönliche Befragung, die nur von einer Person durchgeführt wird, anzustreben.

- Zu welchen Zeiten ist die Zielgruppe gut zu erreichen?
- Welche Informationen sind für die Erfassung der Situation der Zielgruppe wichtig und wie kann der Fragebogen gestaltet werden. Die Vorbereitung eines Fragebogens richtet sich danach, wie die Befragung durchgeführt werden soll.
- Wie wird der Kontakt zur Zielgruppe geknüpft?

Der Beirat sollte möglichst früh gegründet werden, damit im Projekt auch die Ideen der Zielgruppe und ihrer Vertreter sowie der Experten einfließen können. Er dient auch dazu, dass sich Vertreter der Gruppe mit einbezogen fühlen und wissen, was im Projekt läuft. Die Anzahl der Beiratsmitglieder sollte 10 nicht übersteigen, um eine gute Zusammenarbeit zu ermöglichen. Der Beirat trifft sich zu Projektbeginn 2-3 mal um das Vorgehen abzustimmen. Alle weiteren Treffen sind vom jeweiligen Projekt und den Beiratsmitgliedern abhängig.

Zweiter Schritt von Januar bis März ist die Situationsanalyse der Zielgruppe

Wenn keine Totalerhebung der Zielgruppe möglich ist, wird eine Stichprobe gezogen. Die einzelnen Personen müssen dann kontaktiert werden, um einen Termin für die Befragung zu vereinbaren. Telefonisch sollten dabei auch Informationen über das durchzuführende Projekt und seine Ziele gegeben werden. Das Verschicken von Fragebogen, ohne vorherige Kontaktaufnahme und Klärung von Fragen seitens der Zielgruppe ist nicht zu empfehlen. Ein großer Teil der angesprochenen Personen könnte die Zusammenarbeit verweigern. Ziel der Befragung ist es, Informationen über die Zielgruppe zusammen zu tragen, um einen Einblick in ihre Situation zu erhalten. Die Leiterin des Projektes kann durch die Befragung erste Kontakte zur Zielgruppe knüpfen und durch Gespräche eine Vertrauensbasis aufbauen, die für den weiteren Verlauf der Arbeitskreisgründung erforderlich ist.

Die Befragungen sollten kurz und bündig sein, weniger Betriebsdaten erfassen. Vielmehr sollte Raum geschaffen werden für ein Gespräch und eine Betriebsbesichtigung.

Dritter Schritt von April bis Mai ist die Analyse bestimmter Gruppen

Unter einer Gruppe, die mit der Zielgruppe verbunden ist, wurden im beschriebenen Projekt die Kunden der Direktvermarkter und die Bevölkerung eingeordnet. Sie umfasst somit einen Personenkreis, zu dem die Zielgruppe in Kontakt steht (Kunden der Direktvermarkter) und einen Personenkreis dem die Zielgruppe bekannt ist (Bevölkerung).

Eine persönliche Befragung braucht bei dieser Analyse nicht durchgeführt werden. Hier geht es mehr um die Erfassung von Daten und Fakten und nicht um einen Beziehungsaufbau. Eine telefonische oder schriftliche Befragung reicht aus. Es sollte ein Stichprobenumfang ausgewählt werden, der zwischen 200 – 400 auswertbaren Fragebogen liegt. Der Stichprobenumfang ist aber abhängig von der Größe des befragten Gebietes.

Ziel ist es herauszufinden,

- ob die Zielgruppe bekannt ist,
- welche Meinung die Befragten von der Zielgruppe haben und
- ob es bereits Kontakte zur Zielgruppe gibt.

Der Zeitraum, in dem die Befragungen durchgeführt werden, sollte nicht in der Ferienzeit liegen.

Vierter Schritt von Juni bis September ist die Datenauswertung

Die zusammengetragenen Daten der Situationsanalyse sollten ausgewertet und beschrieben werden. Ergebnisse, die herausragend erscheinen im Vergleich zu anderen Studien und Daten, die für die Zielgruppe interessant sind, sollten für einen Vortrag zusammengefasst werden. Für den Vortrag können 45 Minuten eingeplant werden.

Der Zeitpunkt des Vortrags muss sich nach den Bedürfnissen der Zielgruppe richten. Das bedeutet: der Ort an dem der Vortrag stattfindet sollte, in dem Gebiet liegen, in dem die Zielgruppe ansässig ist. Das Datum und die Uhrzeit sind ebenfalls zu beachten. Ein Zeithorizont von zwei Stunden ist zu veranschlagen.

Die Zielgruppe sollte möglichst schriftlich zum Vortrag eingeladen werden. Um das Interesse zu steigern, können die Presse und der Zielgruppe bekannte, in der Öffentlichkeit stehende Personen eingeladen werden. Der Vortrag kann der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Dann ist die Veröffentlichung des Termins in ortsansässigen Zeitungen erforderlich.

Fünfter Schritt im Oktober ist die Ergebnispräsentation

Die Ergebnisse müssen leicht verständlich dargestellt werden. Folien und Bilder können die Präsentation auflockern und verständlicher gestalten. Während des Vortrages sollte die Möglichkeit bestehen, seitens der Zuhörer, Verständnisfragen zu stellen.

Die Präsentation untergliedert sich in drei Teile:

- Präsentation der Ergebnisse,
- Erläutern der Arbeit eines Arbeitskreises und Darlegung seiner Vorteile und
- die Gründung des Arbeitskreises.

Die Gründung des Arbeitskreises schließt sich direkt an den Vortrag an. Hierzu sollte eine Stellwand vorbereitet werden auf der folgende Punkte aufgeführt sind:

- Ich bin interessiert und möchte mich aktiv am Arbeitskreis beteiligen.
- Ich bin interessiert, kann mich aber nicht aktiv beteiligen.
- Ich bin nicht interessiert.

Die Teilnehmer der Veranstaltung, die zur Zielgruppe gehören, werden aufgefordert, auf verteilte Karteikarten ihren Namen und ihre Anschrift zu schreiben, wenn sie sich den ersten beiden Kategorien zuordnen. Diejenigen, die sich der letzten Kategorie zuordnen brauchen keinen Namen anzugeben sondern nur die leere Karteikarte. Jeder kann dann nach vorne kommen und seine Karteikarte einer der drei Kategorien zuordnen und dort

befestigen. Das Ergebnis wird für alle Teilnehmer des Vortrages beschrieben und der Vortrag dann beendet.

Die Gruppe, die sich der Kategorie „Ich bin interessiert und möchte mich aktiv am Arbeitskreis beteiligen“ zugeordnet hat, trifft sich an der Stellwand, um einen Termin für das erste Treffen zu vereinbaren. Dieser Termin sollte noch im Oktober stattfinden.

Sechster Schritt von Oktober bis August ist die Moderation der Arbeitskreistreffen

Die Treffen des Arbeitskreises werden immer von der gleichen Person moderiert. Es sollte diejenige sein, die auch die Situationsanalyse der Zielgruppe durchgeführt hat.

Im ersten Treffen sind organisatorische Punkte zu klären wie:

- Wo trifft sich der Arbeitskreis,
- zu welchem Zeitpunkt und
- in welchem Rhythmus.

Wenn die Möglichkeit besteht, sollte das erste Treffen eine Tagesveranstaltung sein in der ein vorgegebenes Thema bearbeitet wird. Vertrauensaufbauende Übungen tragen dazu bei, dass die Gruppe leichter zusammenwächst. Die Phase des Vertrauensaufbaus im Arbeitskreis könnte so verkürzt werden.

In der Startphase des Arbeitskreises, sind Treffen in einem Abstand von 14 Tagen anzustreben. Eine Liste der Themen, die die Teilnehmer bearbeiten wollen sollte zusammengetragen und nach ihrer Priorität sortiert werden. Mit dem für die Teilnehmer wichtigsten Thema wird gestartet.

Die Moderation sollte sich auf die Gesprächsführung, Aktivierung der Teilnehmer, Stärkung des „Wir-Gefühls“ und Visualisierung der Ergebnisse beschränken. Eigene Ideen sollten nur vereinzelt in den Arbeitskreis eingebracht werden.

Siebter Schritt von September bis November ist das Loslassen der Moderation

Die Moderatorin lässt den Arbeitskreis immer mehr Aufgaben eigenständig erledigen und tritt von vielen Funktionen Stück für Stück zurück. Auch innerlich muss sie den Arbeitskreis loslassen können und sich abkömmlich machen. Dazu erarbeitet die Moderatorin mit dem Arbeitskreis eine Struktur, in der er sich eigenständig bewegen kann. Alle Teilnehmer sind hier einbezogen. Die Moderatorin kann sich zum Schluss dieses Prozesses aus dem Arbeitskreis herausnehmen, ohne dass dieser in seinen Aktivitäten eingeschränkt wird.

8.3 Verselbständigung der Moderation

Eines der Ziele im Projekt war die selbständige Arbeit des Arbeitskreises ohne permanente Moderation durch eine außenstehende Person. Um dieses Ziel zu erreichen, muss die Moderation an die Teilnehmer übergehen. Jeder leitet einmal ein Treffen und ist für den Ablauf verantwortlich. So ist es möglich, auch in den weiteren Arbeitskreistreffen aktiv zu arbeiten. Um den Übergang der Moderation von der Moderatorin hin zu den

Teilnehmern des Arbeitskreises reibungslos zu gestalten, sind einige Maßnahmen vorweg durchzuführen. Sie unterstützen auch die Moderatorin darin, sich von ihrer Aufgabe zu trennen.

Eigenständigkeit der Teilnehmer fördern und unterstützen

Von Anfang an sollten Aktivitäten und Arbeiten, die von Seiten der Teilnehmer ohne vorherige Aufforderung in den Arbeitskreis eingebracht werden, besonders gelobt werden. Nicht nur von Seiten der Moderatorin, vielmehr muss der Arbeitskreis lernen, solche Arbeiten mit Lob zu honorieren. Die Moderatorin geht als gutes Beispiel voran, und der Arbeitskreis wird ihr hier folgen. Wenn von Seiten der Teilnehmer wenig Eigeninitiative kommt, kann sie dadurch gefördert werden, dass bestimmte Aktivitäten von den Teilnehmern ohne Hilfe der Moderatorin geplant und durchgeführt werden. Es kann z.B. die Organisation eines gemeinsamen Standes auf einem Fest sein. Die Moderatorin tritt zurück und lässt die Gruppe alleine arbeiten. Läuft die geplante Aktivität positiv ab, gibt sie den Teilnehmern mehr Selbstvertrauen und stärkt das Gemeinschaftsgefühl. Sollte sie nicht positiv verlaufen, hilft die Moderatorin aus Fehlern zu lernen.

Die Eigenständigkeit des Arbeitskreises wird zusätzlich unterstützt, wenn die Moderatorin dazu beiträgt, dass Konflikte ausgelebt und nicht gleich im Keim erstickt werden. Die Teilnehmer lernen so miteinander umzugehen und die unterschiedlichen Charaktere der anderen zu akzeptieren. Es kristallisieren sich auch Stärken und Schwächen der einzelnen heraus, die bei der Arbeit dann berücksichtigt werden können.

Die Abgabe der organisatorischen und schließlich auch der leitenden Arbeit ist ausschlaggebend für den weiteren Verlauf der Arbeit. Die Moderatorin nimmt dabei Rücksicht auf die Gruppenentwicklung, und gibt einzelne Arbeiten zu möglichst günstigen Zeitpunkten ab. Wenn die Teilnehmer sich noch nicht kennen, gibt sie ihnen den Raum dazu, sich kennen zu lernen. Nach diesem Prozess können kleine Aufgaben wie das Schreiben des Protokolls in die Gruppe hineingegeben werden. Während des Prozesses könnte dies dazu führen, dass sich die Teilnehmer überfordert fühlen. Die Moderatorin entwickelt ein Gespür für die Gruppe. Sie gibt Aufgaben stückweise in die Gruppe hinein und verringert so die Abhängigkeit der Gruppe.

Distanz zu den Teilnehmern

Die Moderatorin erfüllt eine zentrale Rolle. Sie ist die Gründerin des Arbeitskreises. Die Teilnehmer haben Vertrauen zu ihr. Nach einiger Zeit, beginnen die zuvor einzelnen Teilnehmer sich als Gruppe zu fühlen. Untereinander entsteht Vertrauen und in den Gesprächen dreht es sich nicht nur um Inhaltliches sondern auch um Persönliches. Die Moderatorin hat dies dem Arbeitskreis als Vorbild vorgelebt. Kommt der Arbeitskreis aber zu diesem Schritt, muss sie sich aus der Rolle der „Verbinderin“ zurückziehen und eine Distanz zum Arbeitskreis aufbauen. Gerade wenn sich die Teilnehmer das „Du“ anbieten, sollte sie weiterhin die Ansprache „Sie“ wählen. Der Arbeitskreis würde sie sonst als Mitglied betrachten und ihre weitere Arbeit erschweren. Auch der vollkommene Ausstieg zum Ende der Moderation kann sich dann durch zu starke persönliche Bindungen schwierig gestalten. Distanz soll hier aber nicht mit weniger Sympathie oder Vertrauen verbunden werden. Sie dient der Moderatorin; mit ihrer Hilfe kann sie sich leichter aus der Gruppe lösen, ohne einen leeren Platz zu hinterlassen.

Definition der eigenen Rolle

Die Rolle der Moderatorin ändert sich permanent. Das zeigt schon ihre Entwicklung von der Gründerin und Leiterin hin zum „geduldeten Ehrenmitglied“. Um diese Rollenmorphose zu vollziehen, muss sie ihre Rolle ständig neu überdenken und definieren. Selbstreflektion nach den Arbeitskreistreffen ist eine wichtige Aufgabe seitens der Moderation. Wie sie durchgeführt wird, wurde bereits in Kapitel 7.1.1 erläutert. Sie sollte ihre Aufgabe aber nicht alleine definieren. Schon im ersten Arbeitskreistreffen kann sie die Teilnehmer darum bitten auf Karten aufzuschreiben, wie sie ihre Aufgaben sehen und welches ihrer Meinung nach ihre Arbeiten sind. Im folgenden Treffen zeigt die Moderatorin den Teilnehmern, wie sie ihre Aufgabe sieht. Deckt sie sich nicht mit den Vorstellungen der Teilnehmer, muss darüber in dem Arbeitskreistreffen gesprochen, und ein gemeinsamer Konsens gefunden werden. Nachdem sich die Teilnehmer als Gruppe definieren, können gerade organisatorische Arbeiten in die Gruppe hineingegeben werden. Dies kann ein weiterer Zeitpunkt sein, an dem die Moderatorin auch im Arbeitskreis ihre Rolle neu definiert.

Struktur der Arbeitskreistreffen transparent gestalten

Die Teilnehmer müssen sich zum Ende der Moderation entscheiden, wie die Arbeit im Arbeitskreis weiter geleitet werden soll. Wird nur ein Teilnehmer die Moderation übernehmen, oder moderiert jeder Teilnehmer ein Treffen. Die Moderatorin kann die Entscheidung hin zum Rotieren der Moderation unterstützen, indem sie den möglichen Verlauf einer Sitzung den Teilnehmern darstellt. Ein einfaches Schema wie in Kapitel 6.1.4 ist für alle verständlich. Zusätzlich kann sie aufzeigen, dass auch die letzten Arbeitskreistreffen nach diesem Schema durchgeführt wurden. Es zeigt sich, dass eine Moderation von jedem Teilnehmer durchgeführt werden kann. Das Schema bietet Unterstützung für die Moderation und Struktur für die Arbeitskreistreffen. Entscheidet sich der Arbeitskreis für die Rotation der Moderationsaufgabe wird diese Entscheidung vom gesamten Arbeitskreis getragen. Die Moderatorin plant dann eine Übungszeit ein. In den letzten drei bis vier Treffen gibt sie die Moderation bereits an die Teilnehmer ab. Im ersten Arbeitskreistreffen, welches von den Teilnehmern geleitet wird, muss sie anwesend sein, um der Moderation mental Hilfe zu leisten. Sie ist für den Arbeitskreis die Experte für die Methode, daher wünscht sich die neue Moderation auch ein Feedback über die geleistete Arbeit. Wenigstens ein Arbeitskreistreffen sollte die Gruppe ohne die Moderatorin durchführen. Die Erfahrungen werden im darauf folgenden Treffen ganz kurz besprochen. Häufig ist die Gruppe schon so sicher, dass weitere Unterstützung nicht gewünscht wird. Die Moderatorin kann sich an dieser Stelle für die Zusammenarbeit bedanken und den Arbeitskreis eigenständig arbeiten lassen.

Die Arbeit mit Arbeitskreisen verlangt eine methodische Vorgehensweise, wenn das Ziel, die Eigenständigkeit des Arbeitskreises gekoppelt mit aktivem Arbeiten verfolgt werden soll. Die Moderatorin muss sich dann ihrer Aufgabe und Verantwortung dem Arbeitskreis gegenüber bewusst sein.

9 Zusammenfassung

Arbeitskreise werden häufig von den Teilnehmern finanziert und von externen Moderatoren betreut. Durch die Bezahlung von Moderationsleistungen entsteht jedoch vielfach bei den Teilnehmern der Eindruck, dass für die Leistungserbringung bzw. für den Erfolg des Arbeitskreises in erster Linie die Moderatoren verantwortlich sind. Eine Motivation zur Eigenaktivität gibt es meistens nicht. Sobald schwierige Themen oder Situationen in diesen Arbeitskreisen auftreten, kann es passieren, dass Teilnehmer sich aus dem Arbeitskreis lösen oder sogar der ganze Arbeitskreis aufgelöst wird. Ein Arbeitskreismodell, das durch die Motivierung und Aktivierung der Teilnehmer in einer gruppendynamisch gestalteten Zusammenarbeit die Verantwortlichkeit der Teilnehmer steigert, kann hingegen auf lange Sicht auch ohne externe Moderation bestehen. Denn Ideen entstehen in diesem Modell aus der Gruppe heraus und werden, auch wenn sich die Umsetzung schwierig gestaltet, konsequenter bearbeitet.

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, aufzuzeigen, ob und unter welchen Bedingungen es möglich ist, einen Arbeitskreis zu initiieren, der nach einem extern moderierten Gründungs- und Arbeitsprozess seine Teilnehmer in eine erfolgreiche Selbstmoderation entlässt. Am Beispiel der Gründung eines Arbeitskreises für Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis wird eine mögliche Vorgehensweise vorgestellt.

Ein regionaler Arbeitskreis wurde in dieser Arbeit als –, Freiwilliger Zusammenschluss von Einzelpersonen aus einer Region zum Austausch von Erfahrungen und Ergebnissen oder zum gemeinsamen Handeln und Vertreten der eigenen Interessen gegenüber Dritten“ – definiert. Er vereinte somit die Merkmale einer primären, informellen Gruppe. In die Arbeit mit der Gruppe wurde das Konzept der Themenzentrierten Interaktion von Ruth COHN integriert. Die beiden Postulate – „sei dein eigener Vorsitzender“- und – „Störungen und Betroffenheit haben Vorrang“- wurden von der Moderatorin mit der Gruppe umgesetzt. Die Gesprächsführung in den Befragungen und in den moderierten Sitzungen folgte dem personenzentrierten Ansatz, der den Beziehungsaufbau zwischen Moderatorin und Gruppe positiv förderte.

Zur Vorbereitung der Gründung des Arbeitskreises wurde eine ausführliche Situationsanalyse der bisher erfolgten Direktvermarktung sowie der für die Direktvermarktung vorhandenen Potenziale im Main-Taunus-Kreis durchgeführt. Neben der Gewinnung von Informationen über die Zielgruppe und die Region, diente die Situationsanalyse dazu:

- eine Beziehung zwischen Projektleiterin und der Zielgruppe aufzubauen,
- Interesse für einen Arbeitskreis bei der Zielgruppe zu wecken und
- zugkräftige, interessante Daten für die Gründungsveranstaltung zu erheben.

Zur Situationsanalyse wurden vier Befragungen im Main-Taunus-Kreis durchgeführt

- Direktvermarkter (standardisierter Fragebogen mit Leitfadenterview n = 42),
- landwirtschaftliche Betriebe mit ähnlicher Struktur, aber ohne Direktvermarktung (standardisierter Fragebogen n= 18),
- Kunden der Direktvermarkter (standardisierter Fragebogen N = 351),
- Bevölkerung (standardisierter Fragebogen n = 200).

Die Ergebnisse der Befragungen - mit dem Blick auf die Direktvermarkter - können wie folgt zusammengefasst werden:

Stärken der Direktvermarktung im Main-Taunus-Kreis:

Die Direktvermarktung ist langsam gewachsen, so dass sich die Direktvermarkter gut in die Materie einarbeiten konnten, ohne umfassend Weiterbildungsmaßnahmen besuchen zu müssen und ohne hohe Investitionen gleich zu Beginn. Dem sehr hohen Arbeitsaufkommen in der Direktvermarktung können sie teilweise viele Familienarbeitskräfte entgegensetzen. Das trägt zum einen zur Flexibilität der Betriebe bei und zum anderen werden Lohnkosten auf Saisonhilfskräfte in der Ernte begrenzt. Die hergestellten und angebauten Produkte finden über Hofläden und Märkte einen sehr guten Absatz. Dazu trägt auch die Lage der Betriebe im Frankfurter Umland bei. Die Kunden wohnen direkt vor der Tür, sind kaufstark und haben eine gute Bindung an den Hof. Die Direktvermarkter passen sich den Wünschen ihrer Kunden an. Daher kaufen sie Produkte zu, um die Produktpalette für die Kunden zu erweitern. Dabei achten sie darauf, dass möglichst viele Produkte aus der Region stammen, denn der Kunde wünscht sich - wenn möglich - regionale Produkte. Die Beratung und Produktqualität der Direktvermarkter ist sehr gut; die Kunden belohnen das mit Treue beim Einkauf.

Schwächen der Direktvermarktung im Main-Taunus-Kreis:

Viele Direktvermarkter haben keine landwirtschaftliche Ausbildung. Von Vorteil ist, dass sie Know-how aus anderen Bereichen einbringen, was für die Direktvermarktung sehr vorteilhaft sein kann. Andererseits fehlt es an betrieblichem Wissen. Die Betriebsleiter können den momentanen Betrieb sehr gut handhaben, auch die „alteingesessenen“ Produkte anbauen; wenn jedoch neue Betriebszweige, z.B. Gemüseanbau, eröffnet werden sollen, kann es an Hintergrundwissen fehlen. In den Betrieben gibt es kaum feste Angestellte. Das Betriebsleitertehepaar ist daher arbeitswirtschaftlich so stark ausgelastet, dass die Weiterentwicklung der Vermarktung auf der Strecke bleiben kann. Durch die hohe Arbeitsbelastung werden ebenfalls Betriebszweige, wie die Geflügelproduktion oder der Gemüseanbau, nur zögernd ausgebaut obwohl diese Produkte eine hohe Nachfrage seitens der Kunden haben und das Angebot sehr begrenzt ist. Dies ist den Direktvermarktern bekannt, aber da alle Arbeitskräfte voll ausgeschöpft sind, können neue Projekt nicht gestartet werden. Von den Direktvermarktern wird kaum Werbung betrieben, lediglich Mund-zu-Mund Propaganda. Die Vermarktung begrenzt sich auf Hofläden sowie Marktstände und spricht so nur eine begrenzte Zielgruppe an. Kooperationen unter den Direktvermarktern und Landwirten sind noch nicht umfassend ausgebaut.

An die Situationsanalyse schloss sich die Planung und Durchführung der Gründungsveranstaltung an. Teilnehmerorientierung war in diesem Schritt besonders wichtig. Die Zielgruppe wurde in die Planung der Veranstaltung integriert, um ihre Wünsche und Ideen umsetzen zu können. Unterstützt wurde dies vom Instrument „Planungstisch“, das an dieser Stelle eingeführt wurde. Der Planungstisch entwickelte ein Konzept für die Gründungsveranstaltungen. Die Gründungsveranstaltung teilte sich dann in zwei Blöcke. Die Vorstellung von erhobenen, für die Zielgruppe interessanten Daten sowie den Vorteilen eines Arbeitskreises und die Gründung des Arbeitskreises direkt vor Ort.

Nach der Gründung des Arbeitskreises begann die Moderationsphase der Gruppe. Ziel der Moderation war die Bildung und Festigung einer Gruppe und deren Führung in die Selbständigkeit. Die Moderationsaufgabe umfasste folgende Schwerpunkte:

Entscheidungsfindung in der Gruppe, Arbeitsverteilung, Umsetzung von Ideen und Zielen, Umgang mit Anreizen von Außen und die Strukturierung der Arbeitskreistreffen.

Insgesamt konnten 20 Arbeitskreissitzungen - in 1 ½ Jahren - moderiert werden. Die einzelnen Sitzungen wurden durch die Moderatorin in einer „freien Nachbereitung“ reflektiert. Der Fokus richtete sich dabei auf die Gruppe als Ganzes und nicht auf einzelne Teilnehmer. In der Analyse wurden Schwerpunkte gebildet und beschrieben. Zusätzlich wurde von der Moderatorin ein Fragebogen nach jedem Arbeitskreistreffen ausgefüllt. Er beinhaltete folgende thematische Schwerpunkte: Themenvorgabe, inhaltliche Struktur des Treffens, Schwerpunkte im Balancedreieck (Ich, Wir, Es), Beobachtungen im Bezug auf die Teilnehmer, Hypothesen und Ursachen, äußere Einflüsse und die Befindlichkeit der Moderatorin. Die schriftlichen Ergebnisse wurden zusammengefasst und durch die Projektleiterin interpretiert. Die Analyse der „freien Nachbereitung“ und des Fragebogens führte zu folgenden Ergebnissen.

Die Rolle der Moderatorin wandelte sich von einer Gruppenleiterin zur Moderatorin hin, zu einem „Ehrenmitglied“ des Arbeitskreises und so wandelten sich auch ihre Aufgaben. Im Laufe der Zeit verringerten sich die Aufgaben der Moderatorin und die Gruppe übernahm mehr Verantwortung. Im ersten Halbjahr übernahm die Moderatorin alle Aufgaben, die bei der Vorbereitung (Einladung, Raumorganisation, Moderationsmaterialien) und Durchführung (Gesprächsführung, Strukturierung, Aufzeigen von Ergebnissen, Festhalten der Gruppe am Thema) eines Arbeitskreistreffens anfielen. Die Nachbereitung - Protokollerstellung und Zusammentragen von Informationen - gab sie zeitnah in den Arbeitskreis hinein. Auch im zweiten Halbjahr, hatte die Moderatorin die meisten Aufgaben selbst zu leisten. Erst im dritten Halbjahr veränderten sich die Aufgaben. Die Gruppe hatte sich strukturiert und die Moderatorin wendete sich ab von der reinen Gesprächsleitung und bezog die Teilnehmer deutlich ein, übergab noch mehr Kompetenzen und bereitete den Arbeitskreis darauf vor, ohne sie zu arbeiten – Einführung einer neuen Arbeitsstruktur. Am Ende des dritten Halbjahres unterstützte sie die „neuen“ Moderatoren (Teilnehmer des Arbeitskreises) in ihrer neuen Aufgabe und löste die Verbindung zum Arbeitskreis auf.

Die Analyse der „freien Nachbereitung“ und des Fragebogens zeigten auch Veränderungen bei den Teilnehmern. Aus einzelnen Teilnehmern entwickelte sich im Zuge der Zusammenarbeit eine Gruppe mit Strukturen. Die Zusammenarbeit im

Arbeitskreis war abhängig vom Thema, der Sitzordnung und den Teilnehmern. Gesprächsregeln wurden zu Beginn der Arbeit nicht eingehalten und mussten von der Moderatorin eingefordert werden. Besonders Nebengespräche störten die Arbeit. Nach einigen Sitzungen verringerten sich die Nebengespräche und die Teilnehmer bemerkten eigenständig, wenn sie störten. Die Arbeit am Thema gestaltete sich zu Beginn sehr schwierig. Ständig wurden neue Themen und Ideen in die Gruppe eingebracht. Dies veränderte sich, als die Teilnehmer eigenständig intervenierten, wenn ein Teilnehmer vom Thema abweichen wollte. Die Teilnehmer fanden durch die gemeinsame Arbeit an Themen ihren Platz in der Gruppe. Auch eine Rollenverteilung im Arbeitskreis fand sehr früh statt. Einige Teilnehmer waren beobachtend und ruhig, andere brachten ständig neue Themen und Ideen in die Arbeit ein. Nach drei Monaten hatten die Teilnehmer ihre Position in der Gruppe gefunden. Darauf aufbauend konnten erste Funktionen wie die Kassenführung oder die Vertretung nach außen vergeben werden. Der Gruppenzusammenhalt veränderte sich im Laufe der Zeit. Positive, gemeinsame Erlebnisse, wie die gemeinsame Beschickung eines Marktes, trugen zum Zusammenhalt, der Vertrauensbildung aber auch zur Konfliktfähigkeit der Gruppe bei.

Der Arbeitskreis für Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis organisiert und moderiert sich seit März 2001 selbständig. Die Verselbständigung des Arbeitskreises ist ein zentrales Ziel in der Moderation. In der Auswertung der dokumentierten Abläufe konnten folgende unterstützende Punkte identifiziert werden:

Die Struktur der Arbeitskreistreffen sollte immer gleich, für die Teilnehmer nachvollziehbar und transparent gestaltet sein. Eine Übernahme der Leitung des Arbeitskreises durch einen Teilnehmer ist dann leichter, weil sie erlebt und erkannt haben, wie die Gestaltung eines Abends aussieht. Besondere Aktivitäten der Teilnehmer für den Arbeitskreis sollten von der Moderatorin und von der Gruppe gelobt und anerkannt werden. Zusätzlich können gemeinsame Aktivitäten möglichst von der Gruppe geplant und umgesetzt werden, das stärkt das Selbstvertrauen und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Gruppe. Schwierige Situationen können von der Moderatorin unterstützt werden, ihre Bewältigung obliegt aber der Gruppe. Die Gruppe lernt so mit Konflikten umzugehen. Die Moderatorin ist zu Beginn der Arbeit die Verbindung zwischen den Teilnehmern. Sie lebt vor, wie die Teilnehmer in der Gruppe miteinander umgehen sollten. Wenn es zu persönlichen Bindungen zwischen der Moderatorin und Gruppenmitgliedern gekommen ist, muss die Moderatorin wieder eine gewisse Distanz zu den Teilnehmern aufbauen, damit keine Abhängigkeiten entstehen und sie die Gruppe am Ende ihrer Arbeit auch loslassen kann.

Wie beschrieben, braucht die Gründung eines Arbeitskreises und seine Führung in die Selbständigkeit viel Zeit. Diese ist aber gut investiert, da der Arbeitskreis im Anschluss ohne externe Hilfe aktiv arbeiten kann. Die Arbeit kommt bei der Planung eines solchen Projektes zu folgenden Schlussfolgerungen:

- Es wird Zeit benötigt, um eine Situationsanalyse durchzuführen, die Informationen zusammenträgt und eine Vertrauensbasis schafft.
- Das Projekt sollte von einer neutralen Person, die nicht in einem Abhängigkeitsverhältnis zu Ämtern, Behörden oder Vereinen steht durchgeführt werden.

- Zielgruppennahe Planung kann dadurch gewährleistet werden, dass in die Projektplanung Personen aus der Zielgruppe und deren regionale Vertreter aufgenommen werden.
- Die Projektleitung braucht gute Kenntnisse in den Bereichen Gesprächsführung, Moderation und Beratung.
- Die Moderation muss sich auf die Treffen ausgiebig vorbereiten und eine für alle Teilnehmer transparente Struktur entwickeln.
- Der Arbeitskreis braucht eine Begleitung von 12-18 Monaten, bevor er in die Selbstmoderation entlassen werden kann.
- Interessierte, aktive Teilnehmer im Arbeitskreis sind wichtig, um erfolgreich arbeiten zu können.

Alle aufgezählten Punkte tragen zu einem offenen, verbindlichen und partnerschaftlichen Umgang der Beteiligten des Arbeitskreises bei und schaffen die Basis für Vertrauen. So ist es möglich, dass die Gründung und die Arbeit im Arbeitskreis für die Zielgruppe ganz zwanglos verläuft und sich mehr Personen als üblich dazu bereit erklären, im Arbeitskreis aktiv mitzuarbeiten.

Summary

Working groups are often financed by their participants and supervised by external facilitators (moderators). However, in many cases the participants are of the impression that it is the facilitators who are mainly responsible for the success of such a working group. Often there is no motivation for the participants to initiate their own activities. As soon as difficult topics or situations occur, participants may drop out or in the worst case, the entire working group may dissolve. In contrast, a working group model which enhances the responsibility of the participants by motivating and activating them and which relies on a group dynamic based collaboration is able to exist on a long-term basis without facilitators. In this model ideas are generated by the group and are consequently worked upon, even if difficulties arise in their realisation.

The aim of this study is to show if and under which circumstances it is possible to initiate a successful self-facilitated working group after the group has been externally facilitated during the foundation and beginning of the working process phases. A possible strategy is presented with the example of the foundation of a working group of direct-marketers in the Main-Taunus Region near Frankfurt in Germany.

A regional working group was defined in this study as “ a voluntary fusion of individual persons of a region in order to exchange experience and results or to commonly act and represent their own interests to third parties”. Thus, the working group involves the characteristics of a primary and informal social group. The work with the group was based on the concept of the Theme-Centered Interaction from Ruth COHN. The two main principles – “Be your own chairman” and “Give priority to disturbances and issues” – were implemented by the group’s facilitator. The survey and the moderated meetings were conducted using the person-centered approach which positively enhanced the relationship-building between the facilitator and the group.

In order to prepare the foundation of the working group, a detailed analysis of the current situation as well as the potential for direct-marketing in the Main-Taunus Region was conducted. In addition to gaining information about the target group and the region, the analyse was important in order to :

- establish relationship between the facilitator and the group members,
- evoke interest for the participation in the working group and
- gain convincing and interesting data for the initial meeting of the working group.

Therefore, the survey was conducted in four parts:

- direct marketers (standardied questionnaire with guided interview)
- agricultural enterprises with similar structure but without direct-marketing (standardised questionnaire)
- customers of the direct-marketers (standardised questionnaire)
- general public (standardised questionnaire).

With regard to direct marketing the results of this survey are summarised here:

Strengths of the direct marketers in the Main-Taunus Region:

Direct marketing has grown slowly; therefore the direct marketers have had time to gain experience in the form of marketing their products without having to visit extensive vocational training courses or to invest high sums at the beginning of their efforts. Family members can meet the intensive labour needs, thus the enterprises can still act flexibly and can limit these costs to only seasonal labour during the harvest. The produce can be easily sold in farms shops and at farmers' markets. This is facilitated by the location near to the major metropolitan centre of Frankfurt. The customers live in the direct vicinity of the farms, are financially well situated and have established good relationships to the farms. The direct marketers adapts their products and produce to the wishes of their customers and also buy additional products to enlarge their product protfolio. In so doing, they favourize products with a regional origin since this is an important sales argument of their customers. Recommendation and the quality of the products are very high which is in turn rewarded by the customers by trust and consistency in their shopping habits.

Weaknesses in direct marketing in the Main-Taunus Region:

Many of the direct marketers lack specific agricultural training. Advantageous is their know-how gained in non-agricultural areas. Management skills are lacking as well. The farm managers are capable of managing their current enterprise and to grow "traditional" produce, however, for the establishment of new markets – such as horticulture – a broader base of knowledge may be needed. Most enterprises do not employ any staff. Hence the manager of the farm and his wife have to work very hard. This results in a situation which may eventually impede the further development of the direct marketing activities they employ. In addition, the high workload slows down the expansion of other markets such as the production of poultry or horticulture. Both of these markets have high potential. Although the direct marketers are aware of this situation, they are not able to

enter new markets due to lack of staff. Word-of-mouth recommendation is the sole means of promotion. Marketing is reduced to farm shops and farmer's markets which consequently limits the target group. Co-operations between direct marketers and farmers are very limited.

Upon completion of the direct marketers' situation analysis, the initial meeting was planned and implemented. Participatory methods became very important during this phase of the study. In order to address the group's ideas and visions, the target group was involved in the planning of the meeting. This involvement was supported by the tool "planning table", which was then introduced. The planning table developed a concept for the initial meetings of the working group. The initial meeting consisted of two main parts, the presentation of the data gained from the survey and the advantages of the foundation of such a working group.

After the initial meeting of the working group the phase of moderating the group began. The major goal of the moderation was the formation and stabilisation of the group and their release into its autonomy. The facilitator had the following focus: group decision making, division of labour, realisation of ideas and goals, handling of external stimuli, and the meeting structure.

Altogether 20 moderated meetings took place during the period of 1 ½ years. Each meeting was reflected afterwards by the facilitator with a focus on the group as a whole, rather than on individual participants. This analysis emphasized the formation and description of the main points. Additionally the facilitator completed a questionnaire after each meeting which entailed the following topics: subject matter, meeting structure, group observation, balance emphasis in the triangle "I, we and it", hypotheses and causes, and the handling of external stimuli and personal input from the moderator. These written results were summarised and interpreted through the project responsible. The analysis of the "free" post processing as well as the questionnaire led to the following conclusions:

The role of the facilitator changed from a group leader to a real facilitator and then to a "honorary member" of the working group and therefore her tasks changed correspondingly. Through the course of time, the tasks of the facilitator diminished while at the same time the group assumed more and more responsibility. During the first six months the facilitator assumed all tasks for the preparation (invitation, organisation of the meeting room, facilitating material) and performance (conduction of conversation, structure, summarising the results, keeping the group on the designated topic) of a meeting. The post processing (writing protocols, assembling information) was handed over to the working group quite rapidly. In the second six month period the facilitator needed to manage most of the tasks herself. However, this changed in the last six months. By then the group had been structured and the facilitator ceased leading discussions and handed more competences over to the participants. The group was directed to be independent. At the end of the third phase she supported the "new" facilitators (participants of the working group) with their new task and discontinued her relation to the working group.

Examining the analysis of the "free" post processing of the meetings as well as the questionnaire, it became apparent that changes in the role of the participants were

revealed. In the course of the collaboration, a group with specific structural characteristics developed out of individual participants. The cooperation in the working group depended on the topic, the seating arrangement and the participants. At the beginning of the meetings the participants did not abide to conversation rules, these had to be insisted on by the facilitator. Especially private conversations between some of the participants disturbed the working process. After several meetings the participants ceased with their private conversations as they noticed the disturbance themselves. In the beginning it was difficult to maintain one topic, since new topics and ideas were constantly thrown into the conversation. This situation changed when the participants themselves kept their colleagues from drifting away. In the course of the group work the participants also found their own position within the group. A role distribution took place fairly early, with some group members acting calm and observing, and others constantly throwing in new ideas and topics. Three months after the initial meeting each group member had found his/her position in the group. It was then that the first functions such as treasurer or representation of the working group could be handed over to group members. During the course of time the cohesion of the group changed. Common positive experiences such as the common encouragement at a market contributed to the group cohesion, trust building as well as the ability to deal with conflict.

Since March 2001 the working group of direct marketers in the Main-Taunus Region organises and facilitates its meetings by itself. Becoming independent was a key goal of the external facilitator and. Revealed through the analysis of the documentation of the meetings several supporting points could be identified:

The structure of the meetings should always be the same, easily understood and transparent. This facilitates the take-over of the leadership function by a member of the group, as the participants experiences and recognises the design of a meeting. Initiative by group members for the working group should be rewarded by the facilitator and the group. In addition, common activities of the group should be planned and implemented by the group as this is the basis of the group's self-confidence and team-spirit. Difficult situations might be supported by the external facilitator, but ought to be resolved by the group. As a consequence, the group learns how to deal with conflict and difficult situations. At the beginning, the external facilitator is the link between the individual participants. She demonstrates good group behaviour. In case a personal relationship develops between the facilitator and some group members, the facilitator should establish a certain distance to the group members. This prevents the development of dependencies and to supports releasing the group into autonomy after the end of the external facilitation period.

As outlined above, the foundation of a working group and its release into an autonomous working group is very time consuming. However it appears to be a valid investment since the working group is able to operate on its own after this facilitated period. In order to plan such a project the results of this study reveal the following consequences:

- There is a need for conducting a situation analysis: it gathers information and is a basis for trust.
- The project should be implemented by a neutral person who is not linked to any authorities or clubs.
- The planning of the project should include persons in the target group and their regional representatives in order to meet the needs of the target group.
- Sound knowledge in the field of leading conversations, facilitation and consulting are an essential basis for the project leaders.
- The facilitator has to be well prepared for the meetings and should develop a structure which is transparent to the participants.
- Before releasing it into autonomy, the working group needs to be accompanied for 12-18 months.
- Interested and active group members are a precondition for the success of such a working group.

All of these listed points contribute to an open, binding and participatory method of working together for the participants and build the basis for trust. From the perspective of the participants this may result in an atmosphere which promotes a high level of participation.

10 Literaturverzeichnis

Albrecht, H., Bergmann, H., Diederich, G. und Großer, E.

Handbuch ländliche Entwicklung - Landwirtschaftliche Beratung. Band 1 Grundlagen und Methoden. Eschborn, 1987

Antons, K.

Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken. 6. Auflage, Göttingen, Toronto, Seattle, 1996

Ardelt-Gattinger, E., Lechner, H. und Schlögl, W.

Gruppendynamik. Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen. Göttingen, Toronto, Seattle, 1998

Atteslander, P.

Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Auflage, Berlin, 1993

Ban van den, A. W. und Wehland, H.

Einführung in die Beratung. Hamburg, 1984

Becker, K.

Einführung von Gruppenarbeit. Ein Leitfaden für Führungskräfte. Köln, 1995

Belz, H.

Auf dem Weg zur arbeitsfähigen Gruppe. Kooperationskonzept von Helga Belz - Prozessberichte aus TZI- Gruppen. Mainz, 1988

Beywel, W., Widmer, T. und Sanders, J. R.

Handbuch der Evaluationsstandards. Die Standards des " Joint Committee on Standards for Educational Evaluation". Opladen, 1999

Boland, H.

Grundlagen der Kommunikation in der Beratung. Nachdruck der 2. Auflage, Giessen, 2000

Brockhaus-Enzyklopädie

Band 2, 19. Auflage, Mannheim, 1987

Büttner, C.

Gruppenarbeit. Eine psychoanalytisch-pädagogische Einführung. 2. Auflage, Mainz, 1997

Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin und Bonn

Arbeitskreise für die berufliche Umweltbildung – Ergebnisse aus einem Modellversuch „Qualifizierung des Ausbildungspersonals für den Umweltschutz und Berufsbildung“. Heft 21, Bielefeld, 1996

Cohn, R.

Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. 13. Auflage, Stuttgart, 1997

Decker, F.

team working. Gruppen erfolgreich führen und moderieren – mit Übungen zur geistigen Fitness und Entspannung. 2. Auflage, München, 1994

Diekmann, A.

Empirische Sozialforschung, Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek bei Hamburg, 1995

Duden

Sinn- und Sachverwandte Wörter und Wendungen. Mannheim, 1972

Dummer, R.

Die Gruppe und Gruppenbildung. Veröffentlicht im Internet unter www.hausarbeiten.de, 2001

Eickert, A. und Laartz, S.

Erfolgreiche Gruppenarbeit durch überfachliche Qualifizierung. Köln, 1997

Frey, H., Kunz, G. und Lüschen, G.

Telefonumfrage in der Sozialforschung. Opladen, 1990

Fuchs, M.

Umfrageforschung mit Telefon und Computer. Einführung in die computergestützte telefonische Befragung. Weinheim, 1994

Groothoff, H.-H.

Erfolg durch Kontaktmanagement, Kommunikation, Veranstaltungen und Protokoll professionell gestalten. Stuttgart, 1989

Gundlach, G.

Psychologische Determinanten der Gruppeneffektivität, zur Bedeutung der Beziehungs- und Aufgabenorientierung. Aachen, 1994

Hanf, C.-H. und Drescher, K.

Möglichkeiten und Grenzen der Steigerung der Effizienz der Direktvermarktung durch kooperative Verbundorganisationen. Frankfurt, 2000

Henze, A.

Marktforschung. Grundlage für Marketing und Marktpolitik. Stuttgart, 1994

Hessisches Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Forsten

Landwirtschaft in Hessen 1995-1999. Wiesbaden, 1999

Hoyos, C. G. und Frey, D.

Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinheim, 1999

Hüttner, M.

Grundzüge der Marktforschung. 4. Auflage, Berlin, New York, 1989

Koch, G.

Die erfolgreiche Moderation von Lern- und Arbeitsgruppen – Praktische Tipps für jeden, der mit Teams mehr erreichen will. 3. Auflage, Landsberg, 1992

Klebert, K., Schrader, E. und Straub, W. G.

Kurzmoderation. Anwendung der Moderations-Methode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen. 2. Auflage, Hamburg, 1987

Kuhnert, H., Wirthgen, B. und Altmann, M.

Verbrauchereinstellungen zur Direktvermarktung und zum Direkteinkauf landwirtschaftlicher Produkte. Arbeitsberichte zur angewandten Agrarökonomie. Kassel-Witzenhausen, 1990

Kuhnt, B. und Müllert, N. R.

Moderationsfibel Zukunftswerkstätten verstehen, anleiten, einsetzen. Das Praxisbuch zur Sozialen Problemlösungsmethode Zukunftswerkstatt. Münster, 1996

Laatz, W.

Empirische Methoden. Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler. Frankfurt am Main, 1993

Langmaack, B.

Themenzentrierte Interaktion. Einführende Texte rund ums Dreieck. Weinheim, 2000

Lenz, W.

Lehrbuch der Erwachsenenbildung. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1987

Löchte, B.

Ab-Hof-Kauf landwirtschaftlicher Erzeugnisse. Eine empirische Untersuchung des Konsumentenverhaltens unter Berücksichtigung des Familienzykluskonzeptes. Witterschlick/Bonn, 1996

Löhmer, C. und Standhardt, R.

TZI – Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn. Stuttgart, 1995

Meyer, J.-A.

Regionalmarketing. München, 1999

Meyers großes Taschenlexikon

Band 14, Mannheim, 1983

Neuland, M.

Neuland – Moderation. 3. Auflage, Künzler, 1999

Ogilvie, R. G.

Strategische Marketingplanung im Investitionsgüterbereich. Landsberg am Lech, 1987

Olmsted, M.

Die Kleingruppe, soziologische und sozialpsychologische Aspekte. 2. Auflage, Freiburg, Breisgau, 1974

Pallasch, W.

Supervision. Neue Formen beruflicher Praxisbegleitung in pädagogischen Arbeitsfeldern. 2. Auflage, München, 1993

Rahn, H. J.

Führung von Gruppen. Heidelberg, 1987

Reinecke, J.

Interviewer- und Befragtenverhalten. Theoretische Ansätze und methodische Konzepte. Opladen, 1991

Reuband, K.-H. und Blasius, J.

Face-to-face, telefonische und postalische Befragung. Ausschöpfungsmuster und Antwortmuster in einer Großstadt. Heft 2, Köln 1996

Roth, E. und Holling, H.

Sozialwissenschaftliche Methoden. Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis. 5. Auflage, München, 1999

Schäfer, B.

Einführung in die Gruppensoziologie. Geschichte, Theorien, Analyse. 3. Auflage, Wiesbaden, 1999

Schäfer, E. und Knoblich, H.

Grundlagen der Marktforschung. 5. Auflage, Stuttgart, 1978

Schnelle, E.

Visualisierung in der Moderation. Eine praktische Anleitung für Gruppenarbeit und Präsentation. Hamburg, 1997

Schulte-Zurhausen, M.

Organisation. 2. Auflage, München, 1999

Seifert, J. W.

Visualisieren Präsentieren Moderieren. Der Bestseller – überarbeitet und erweitert. 15. Auflage, Offenbach, 2001

Statistisches Bundesamt

Statistisches Jahrbuch 1998. Stuttgart, 1998

Stier, W.

Empirische Forschungsmethoden. 2. Auflage, Berlin, 1999

Strecker, O., Reichert, J. und Pottebaum, P.

Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Grundlagen, Strategien, Maßnahmen. 3. Auflage, Frankfurt am Main, 1996

Thierau, H.

Analyse und empirische Überprüfung wissenschaftlicher Evaluationskonzepte in der betrieblichen Weiterbildung – dargestellt am Beispiel der Schulung von Führungskräften in Personalabteilungen. Bochum, 1991

Vopel, K. W.

Wirksame Workshops. 80 Bausteine für dynamisches Lernen. Salzhausen, 1999

Watzlavik, P., Bevin, J. und Jackson, D. D.

Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien. 4. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien, 1969

Weidemann, B.

Erfolgreiche Kurse und Seminare. Professionelles Lernen mit Erwachsenen. 4. Auflage, Weinheim, Basel, 2001

Weiß, D.

Partizipative Verfahren in der dörflichen Entwicklung. Aachen, 1998

Weiss, C. H.

Evaluationsforschung. Methoden zur Einschätzung von sozialen Reformprogrammen. Opladen, 1974

Wottawa, H. und Thierau, H.

Lehrbuch Evaluation. Bern, Stuttgart, Toronto, 1990

Telefonische Auskünfte

Sandhäger, A.

Telefongespräch mit Herrn Sandhäger vom HDLGN am 07.08.2003

Ströll T.

Mitglied im Arbeitskreis für Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis. Telefonat über den momentanen Stand des Arbeitskreises vom 09.09.2003

Anhang

Anhang Ia

Fragebogen für die Direktvermarkter

1. Erfüllt Ihr Hof einige der hier genannten, für die Direktvermarktung günstigen, Punkte?

- er liegt an einer viel befahrenen Straße
- er liegt an einer Ausfallstraße aus einer größeren Stadt
- es gibt viele Parkmöglichkeiten
- Haltestelle von öffentlichen Verkehrsmitteln
- die Kundschaft kann zu Fuß den Hof erreichen
- der Hof liegt in der Nähe einer sehr großen Firma
- er liegt in der Nähe einer Touristenattraktion oder eines Wandergebietes
- der Hof liegt in der Nähe eines Wochenmarktes
- andere _____

2. Bauen Sie aufgrund der Direktvermarktung neue Produkte an ?

- ja
- nein

2a. Wenn ja, mussten Sie aufgrund der neuen Produkte andere Produktionstechniken anwenden ?

- ja
- nein

2b. Wenn ja, mussten diese erst neu erlernt werden ?

- ja
- nein

3. Wie ist die Lage des Hofes von der Ortschaft aus gesehen?

- im Ort
- am Rand des Ortes
- außerhalb des Ortes

4. Welche Einkaufsmöglichkeiten gibt es in der Nähe Ihres Hofes?

- Andere Direktvermarkter
 - mit gleichem Produktsortiment
 - ähnlichem Produktsortiment
 - anderem Produktsortiment
- Supermarkt
 - groß
 - klein
- Wochen- oder Bauernmärkte

5. Seit wann sind Sie Direktvermarkter?

- Jahreszahl _____

6. Welche Produkte bieten Sie an und wie vermarkten Sie diese?

Wie vermarkten Sie, prozentuale Verteilung?

Produkt	HL	HS	WM	BM	SF-V	SPF	B	VA	Abo	GM	Anders
Kartoffeln											
Getreide											
Gemüse											
Obst											
Beerenobst											
Schweinefleisch											
Wurstwaren											
Rindfleisch											
Geflügel											
Milchprodukte											
Eier											
Marmeladen und Honig											
Blumen											
Handwerkliches											
sonstiges											

6a. Wenn Sie ab Hof verkaufen, welche Öffnungszeiten haben Sie?

- Öffnungszeiten: _____

6b. Wenn Sie auf Märkten verkaufen:

- Zu welcher Tageszeit ist der Markt ? _____
- Wie häufig fahren Sie in der Woche dort hin? _____
- Wie weit ist der Markt entfernt? km _____

6c. Wenn Sie mit Hilfe eines Verkaufsautos liefern:

- Wie häufig fahren Sie in der Woche _____
- Wie lange sind Sie unterwegs Stunden _____
- Wie weit fahren Sie km _____

7a. Wie hoch etwa waren die Investitionen die Sie für die Direktvermarktung tätigen mussten ?

- Summe: _____

7b. In was wurde investiert?

7c. Wie viel Werbekosten fallen im Jahr an?

- Summe: _____

8 a. Zu welchen Zeiten vermarkten Sie?

- ganzjährig
- saisonal

8 b. Wenn Sie saisonal vermarkten, welche Saison nutzen Sie dafür?

- Saison _____

8 c. Würden Sie gerne ganzjährig direkt vermarkten ?

- ja
- nein

9. Verkaufen sie nur selbst erzeugte Produkte, oder ergänzen Sie Ihre Produktpalette mit zugekauften Produkten?

- nur eigene Produkte
- auch zugekaufte Produkte aus dem
 - Landwirtschaftlichem Bereich
 - Nichtlandwirtschaftlichem Bereich
 - Handwerklichen Bereich

9a. Wenn Sie zugekaufte Produkte verkaufen, woher beziehen Sie diese?

- vom Großmarkt
- Direktvermarktern aus dem Kreis
- Landwirten aus dem Kreis die noch nicht selber
vermarkten
- sonstiges _____

10. Verarbeiten Sie die von Ihnen produzierten Lebensmittel weiter ?

- ja
- nein

10a. Wenn ja, welche Produkte verarbeiten Sie auf dem Hof?

- | | | Endprodukt |
|------------|--------------------------|------------|
| • Fleisch | <input type="checkbox"/> | _____ |
| • Milch | <input type="checkbox"/> | _____ |
| • Obst | <input type="checkbox"/> | _____ |
| • Gemüse | <input type="checkbox"/> | _____ |
| • Getreide | <input type="checkbox"/> | _____ |
| • andere | <input type="checkbox"/> | _____ |

11. Wie schätzen Sie die Verteilung der gesamten Arbeitszeit eines Jahres zwischen Produktion und Vermarktung ein?

- Produktion _____%
- Vermarktung _____%

12. In welchen Monaten werden auf Ihrem Hof die meisten Arbeitsstunden benötigt?

- | | | | |
|---------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Januar | <input type="checkbox"/> | Juli | <input type="checkbox"/> |
| Februar | <input type="checkbox"/> | August | <input type="checkbox"/> |
| März | <input type="checkbox"/> | September | <input type="checkbox"/> |
| April | <input type="checkbox"/> | Oktober | <input type="checkbox"/> |
| Mai | <input type="checkbox"/> | November | <input type="checkbox"/> |
| Juni | <input type="checkbox"/> | Dezember | <input type="checkbox"/> |

13. Arbeiten Sie mit anderen Landwirten aus der Region zusammen?

- ja
- nein

13a. Wenn ja:

- Wie arbeiten Sie zusammen _____

- Wobei arbeiten sie zusammen _____

14. Haben Sie Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Direktvermarktung besucht, bevor sie mit der Vermarktung begonnen haben?

- ja
- nein

14a. Wenn Sie Weiterbildungsmaßnahmen besucht haben:

- Welche waren es _____
- und von wem wurden sie angeboten? _____

15. Haben Sie seit Sie Direktvermarkter sind an Weiterbildungsmaßnahmen für Erwachsene teilgenommen?

- ja
- nein

15a. Wenn ja, Welches Thema hatte die Weiterbildungsmaßnahme?

- Direktvermarktung
- Anderes Thema, welches? _____

15b. Wünschen Sie sich Weiterbildungsmaßnahmen in Bestimmten Bereichen?

- Thema: _____

♠ 16. An welchen Initiativen in der Direktvermarktung haben Sie schon aktiv teilgenommen?

- Bauernmarkt
- Hoffeste
- Mitwirkung bei besonderen Gelegenheiten wie
Adventsmärkte etc.
- Schulveranstaltungen
- Sonstiges _____

♠ **17a. Was glauben Sie verspricht sich der Kunde von Ihren Produkten?**

- Frische
- Herkunft ist nachvollziehbar
- guten Geschmack
- bessere Qualität
- umweltfreundliche Produktion
- günstige Preise
- gesunde Lebensmittel
- sonstiges _____

17b. und dem Einkauf bei Ihnen?

- Einblicke in die Produktionsweise
- Sauberkeit
- Unterstützung der einheimischen Landwirte
- Erlebniswert des Einkaufens
- Gespräch mit dem Produzenten
- Beratung durch qualifizierte Produzenten
- sonstiges _____

Offenes Interview

Geschichte

- Wie zur Direktvermarktung gekommen

Entwicklung

- Wie angefangen
- Wo jetzt

Zukunftsaussichten

- Wo soll der Betrieb hin

Probleme

- Einstiegsprobleme
- Zukunftsprobleme

Welche Erwartungen knüpfen Sie an dieses Projekt?

Allgemeine Hofdaten Allgemeine Hofdaten Allgemeine Hofdaten

1. Alter der Betriebsleiterin, des Betriebsleiters

- Alter in Jahren _____

2a. Höchste erreichte Ausbildungsgrad der Betriebsleiterin, des Betriebsleiters?

- Bereich Agrar:
 - Ausbildung zum Lehrberuf
 - Techniker
 - Meister
 - Studium
 - Fachhochschule
 - Universität
- Andere Bereiche: _____

2b. Höchste erreichte Ausbildungsgrad der Familienangehörigen ?

- Ehefrau / Ehemann _____
- Kinder _____

3. Wie viele Personen leben im Haushalt der/des Betriebsführerin/Betriebsführers?

Anzahl der Personen

- im Alter von 0-16 Jahren _____
- im Alter von 16-65 Jahren _____
- über 65 Jahre _____

4. Arbeitseinsatz der einzelnen Familienmitglieder auf dem Hof

Person	Alter	Arbeitszeit in %	Arbeitsschwerpunkt
Betriebsleiter / -in			
Ehefrau			
Großvater			
Großmutter			
Tochter			
Sohn			

5. Geben Sie alle Personen an, die noch zusätzlich zu Ihrer Familie auf dem Hof beschäftigt werden und wie viele Wochen Sie im Jahr arbeiten.

Person	Wochen im Jahr	Arbeitsschwerpunkt

6. Nehmen Sie Lohnunternehmer in Anspruch ?

- ja
- nein

6a. Wenn ja, wie viel Arbeitsstunden leisten die Lohnunternehmer ?

- Stunden im Jahr _____

7. Erwerbsform des Betriebes?

- Haupterwerbsbetrieb
- Nebenerwerbsbetrieb

8. Art der Bewirtschaftung

- Konventionelle
- Integriert
- Biologische
- Andere _____

9. Stellenwert der Direktvermarktung?

- Maßgeblicher Erwerbszweig
- Zusätzlicher Erwerbszweig

♠ 10. Was für Tiere halten Sie auf Ihrem Hof und in welcher Anzahl?

Tierart	Anzahl	Verbrauch für die DV/Jahr
Milchkühe		
Mastrinder		
Mastschweine		
Zuchtsauen		
Schafe		
Ziegen		
Gänse		
Hühner		
Puten		
Eier		
Milch		
Sonstige		

♠ 11. Was bauen Sie an und wieviel vermarkten Sie davon selber?

Kultur	ha	für die Direktvermarktung
Weizen		
Gerste		
Hafer		
Roggen		
Feldfutter		
Zuckermais		
Zuckerrüben		
Raps		
Kartoffeln		
Kohlarten		
Möhren		
Salat		
Spargel		
Erdbeeren		
Obst		
Beerenobst		
Grünland		
Stillegung		

12. Wie weit sind die Anbauflächen von Ihrem Hof entfernt?

- Entfernung _____

Anhang Ib Zusätzlich erfasste Daten der Direktvermarkterbefragung

Soziodemographische Daten

Alter des Betriebsleiterehepaares

Die meisten der befragten Betriebe werden von Betriebsleiterehepaaren, im Alter zwischen 26 und 55 Jahren geführt.

Über 55 Jahre sind 24% der Männer und 19% der Frauen. In den Betrieben, in denen das Betriebsleiterehepaar zu dieser Altersklasse gehört, wurde der Hof entweder noch nicht an die folgende Generation übergeben, oder die Hofnachfolge ist noch nicht gesichert.

Die Gruppe der Männer hat ein durchschnittliches Alter von 47 Jahren, die Frauen von 44 Jahren.

Die Direktvermarktung wird von allen Altersklassen durchgeführt. Auffallend ist, dass neben der Gruppe der ganz jungen Landwirte, auch die der Altersgruppe 46 - 55 Jahre die Direktvermarktung als zusätzliches Standbein ihres Betriebes nutzen. Diese Altersgruppe betreibt die Direktvermarktung schon über einen längeren Zeitraum, hat daher auch in jüngeren Jahren damit begonnen.

Haushaltsdaten

In den Haushalten leben unterschiedlich viele Personen zusammen. Die Großfamilie mit mehr als fünf Personen gibt es kaum noch. Nur 19% haben angegeben, mit mehr als fünf Personen auf dem Betrieb zu wohnen. Ebenfalls 19% leben in Haushalten die 5 Mitglieder haben. Die meisten Familien leben aber mit zwei bis vier Personen im Betrieb zusammen (61%).

Die Daten zeigen, dass viele der Direktvermarkter entweder mit zwei älteren Generationen im Betrieb zusammenleben oder die jüngere Generation mit ihren Kindern alleine den Betrieb bewohnt. Diese Vermutung unterstützt die Tabelle 4. Sie beinhaltet die einzelnen Altersklassen und verdeutlicht, wie stark sie in den Haushalten vertreten sind.

Altersklassen	Häufigkeit	Prozent
< 16 Jahre	35	19,8
17-65 Jahre	125	70,6
> 65 Jahre	17	9,6
Gesamt	177	100,0

Insgesamt bewohnen 177 Personen die 42 befragten Betriebe. Das sind durchschnittlich 4,2 Personen pro Haushalt. Davon sind 20% Kinder und Jugendliche unter 16 und 71% gehören der Altersklasse 17 - 65 Jahre an. Die Gruppe der über 65 jährigen ist mit 10% die kleinste Gruppe.

Ausbildung

Ausbildung	Häufigkeit	Prozent
keine Ausbildung im landwirtschaftlichen Bereich	17	40,5
Lehrberuf	13	31,0
Techniker	2	4,8
Meister	5	11,9
Studium FH	4	9,5
Wirtschaftler	1	2,4
Gesamt	42	100,0

In welchen Bereichen die Gruppe „keine Ausbildung im landwirtschaftlichen Bereich“ angesiedelt ist zeigt folgende Aufzählung:

- Obstbau
- Gärtnerei
- Metzger
- Kaufmännische Berufe (EDV, Bank, Büro)
- Diplom Betriebswirt
- Steuerberater
- Handwerkliche Berufe (Zimmermann, Stellmacher, Bau-, Landmaschinenschlosser, KFZ-Elektriker)
- Polizist

Insgesamt haben 88% der Befragten Betriebsleiter angegeben, verheiratet zu sein. 89% von diesen 88% der Verheirateten haben Angaben zur Ausbildung ihrer Frau gemacht.

- Hauswirtschafts- und Landwirtschaftsschule (Meisterin, Wirtschaftlerin; 27%)
- Kaufmännischer Bereich (Industrie- Bank-, Einzelhandelskauffrau; 18%)
- Büroangestellte (Stenokontoristin, Sekretärin, Steuerfachgehilfin, Bilanzbuchhalterin; 18%)
- Handwerklicher Bereich (Schneiderin, Gärtnerin, Elfenbeinschnitzerin; 12%)
- Pflegebereich (Arzthelferin, Krankenschwester; 9%)
- Studium (6%)
- Verkauf (Verkäuferin, Apothekerin; 6%)
- Lehrerin (3%)

Betriebsdaten

Entfernung der Flächen vom Hof

Entfernung	Häufigkeit	Prozent
arondiert	5	11,9
< 1 km	14	33,3
1,1 - 2,0 km	14	33,3
2,1 - 3,0 km	3	7,1
3,1 - 4,0 km	3	7,1
> 4,0 km	3	7,1
Gesamt	42	100,0

Angebaue Kulturen

Kultur	ha Gesamt	Anzahl der Produzenten	Durchschnittliche Hektarzahl pro Betrieb
Hafer	20,5	8	2,6
Roggen	58,00	7	8,3
Triticale	15,00	6	10,8
Körnermais	3,75	3	1,2
Silomais	31,15	7	4,5
Körnererbsen	5,50	2	2,8
Raps	128,5	8	16,1
Feldfutter	26,25	7	7,8
Zuckerrüben	137,05	15	9,1
Wald	3,00	1	3,0
Grünland	174,75	15	11,7

Gesamthektarzahlen der vermarktungsfähigen Kulturen

Kultur	ha Gesamt	ha für die DV genutzt	Prozent	Anzahl der Produzenten	Anzahl der Vermarkter
Weizen	402,00	0,5	0,1	23	2
Gerste	270,75	0,5	0,2	23	1
Zuckermais	2,87	2,87	100,0	7	7
Kartoffeln	41,15	30,15	73,3	20	20
Kohlarten	9,10	9,10	100,0	5	5
Möhren	0,30	0,30	100,0	2	2
Salat	4,58	4,58	100,0	7	7
Spargel	1,62	1,62	100,0	3	3
Erdbeeren	22,30	16,80	75,3	16	16
Obst	156,50	76,78	49,1	28	25
Beerenobst	11,05	6,60	59,7	19	17
Anderes Gemüse	16,75	8,25	49,3	3	3
Blumen	4,60	3,00	65,2	4	4

Tiere, die zur Direktvermarktung geeignet sind, zuzüglich der Produkte Milch und Eier.

Tierart	Gesamte Anzahl	Anzahl für die DV genutzt	Prozent	Anzahl der Halter	Anzahl der Direktvermarkter
Mastrinder	262	150	57,3	9	9
Mastschweine	947	728	76,9	21	20
Ferkel	2400	735	30,6	3	3
Gänse	71	65	91,6	6	4
Hühner	2931	460	15,7	13	3
Puten	33	30	90,9	3	2
Enten	57	50	87,7	2	1
Hähnchen	600	600	100	2	2
<i>Milch</i>	<i>92.500</i>	<i>25.000</i>	<i>27,0</i>	<i>3</i>	<i>3</i>
<i>Eier</i>	<i>543.600</i>	<i>542.600</i>	<i>99,9</i>	<i>12</i>	<i>12</i>

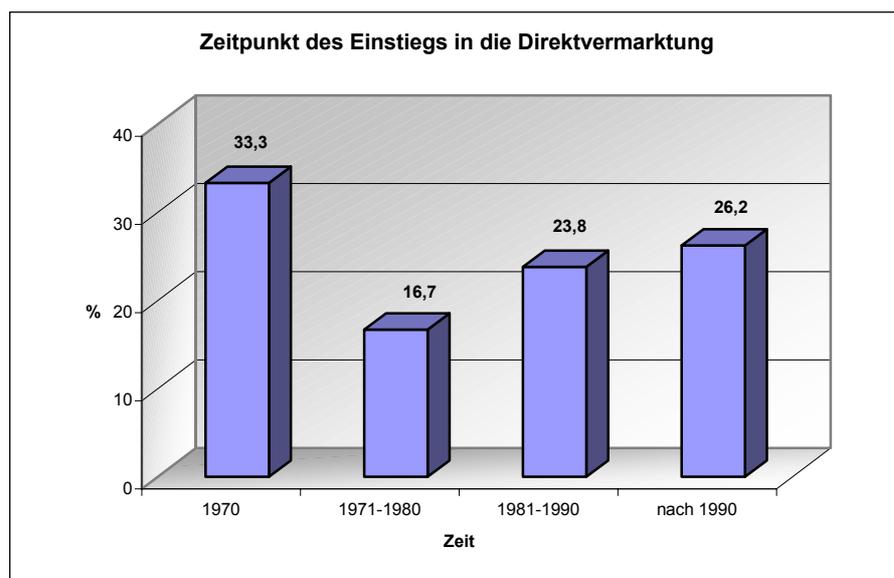
Einstieg in die Direktvermarktung

Voraussetzungen für Direktvermarktung

Die Lage des Betriebes kann sich auf die Direktvermarktung günstig aber auch ungünstig auswirken. Im Main-Taunus-Kreis haben die befragten Landwirte angegeben, welche Voraussetzungen ihre Betriebe mitbringen

Für die Direktvermarktung positive Ausgangslagen	Betriebe, die die Aussage erfüllen	
	Anzahl	%
- es gibt viele Parkmöglichkeiten	35	83
- die Kundschaft kann zu Fuß den Hof erreichen	30	71
- der Hof liegt an einer viel befahrenen Straße	18	43
- der Hof liegt in der Nähe eines Wochenmarktes	13	31
- der Hof liegt in der Nähe einer Touristenattraktion /Wandergebiet	8	19
- der Hof liegt an einer Haltestelle von öffentlichen Verkehrsmitteln	5	12
- der Hof liegt in der Nähe einer sehr großen Firma	4	10
- der Hof liegt an einer Ausfallstraße aus einer größeren Stadt	2	5
- andere Kriterien	21	50

Zeithorizont der Direktvermarktung in den Betrieben



Die Direktvermarktung wird im Main-Taunus-Kreis schon seit langer Zeit praktiziert. 33% der Befragten gaben an, schon vor 1970 ihre Produkte direkt vermarktet zu haben. Die Vermarktung fand bei vielen noch nicht in dem Umfang wie heute statt, aber der Einstieg wurde schon sehr früh vorgenommen. Zwischen 1970 und 1980

haben 17% mit der Vermarktung begonnen. Die Einkommensmöglichkeiten in der Landwirtschaft verschlechterten sich in der folgenden Zeit drastisch. Viele Betriebe mussten ihren Hof aufgeben, weil sich eine traditionelle Bewirtschaftung nicht mehr lohnte.

Einige Betriebe haben versucht, andere Betriebszweige aufzubauen, und Marktnischen mit ihren Produkten zu bedienen. Aus diesem Grund haben sich nach 1980 wieder mehr Landwirte dazu entschieden, die Direktvermarktung als Betriebszweig aufzunehmen, um ihr Einkommen zu sichern. Zwischen 1980 und 1990 wurde auf etwa gleich vielen Betrieben im Main-Taunus-Kreis mit der Direktvermarktung begonnen (24%) wie nach 1990 bis heute (26%).

Weiterbildung

Insgesamt haben nur 19% der Landwirte eine Weiterbildung besucht, bevor sie mit der Direktvermarktung begonnen haben. Das kann darin begründet sein, dass bei den meisten Landwirten die Direktvermarktung langsam gewachsen ist. Nahezu keiner startete gleich im großen Stil mit einem Hofladen. So konnten die Landwirte die notwendigen neuen Fertigkeiten langsam durch Ausprobieren erlernen.

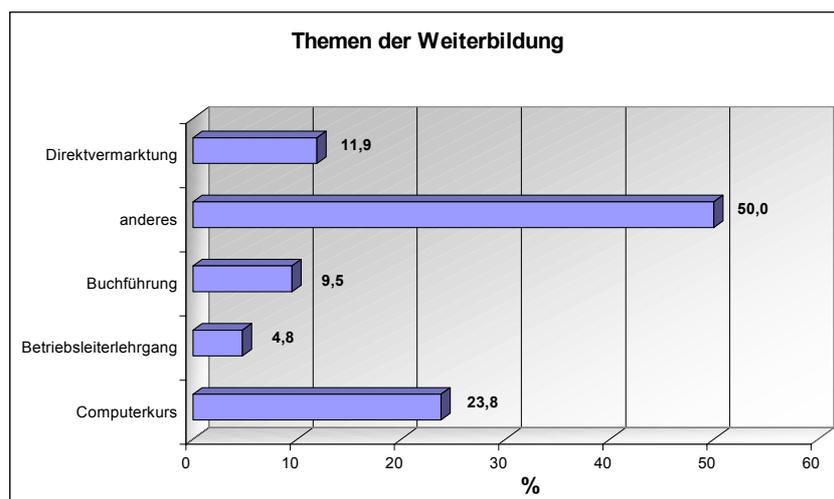
Die Themen der besuchten Weiterbildungsseminare im Bereich Direktvermarktung sind im Folgenden aufgelistet:

- Direktvermarktung
- Verkaufstraining
- Spargel
- Kernobst
- Vermarktung
- Spanferkelproduktion
- Käseseminar

Weiterbildung vor dem Einstieg in die Direktvermarktung wurde häufig genutzt, wenn neue Produkte angebaut oder eine Weiterverarbeitung der eigene Produkte angestrebt wurde. Die Seminare wurden von folgenden Institutionen angeboten:

- Bauernverband
- der Landjugend
- Fleischerinnung
- Direktvermarktergruppe aus Wiesbaden
- Biolandverband
- Industrie und Handelskammer

Weiterbildung ist nicht nur im Zuge der Direktvermarktung für die Betriebe wichtig. Insgesamt gaben 64% der befragten Personen an, in den letzten fünf Jahren eine Weiterbildung besucht zu haben. Die Weiterbildungsthemen sind ganz unterschiedlich, die folgende Grafik veranschaulicht welche Themen nach dem Einstieg in die Direktvermarktung gewählt wurden.



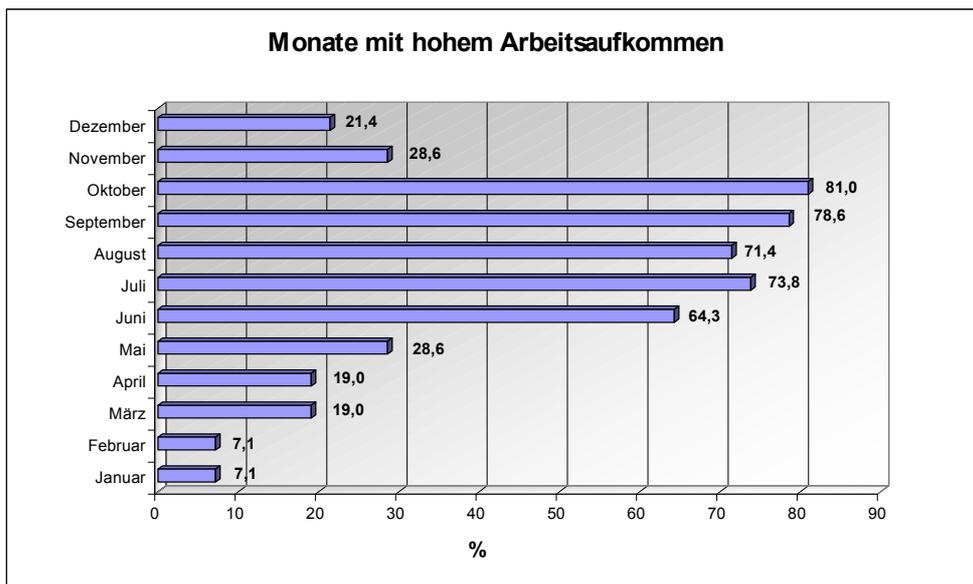
Unter "anderem" wurde von den Landwirten angegeben, dass

- Seminare im Bereich Obstbau und
- Rhetorikkurse besucht wurden.
- Seminare im Steuerrecht, Büroorganisation, landwirtschaftlichem Anbau und der Gastronomie wurden jeweils nur einmal genannt .

Produkte

Produkt	Betriebe, die das Produkt anbieten	
	Anzahl	%
Schweinefleisch	14	33,3
Blumen	10	23,8
Getreide	9	21,4
Rindfleisch	9	21,4
Geflügel	9	21,4
Milchprodukte	8	19,0
Naturkost	8	19,0
Handwerkliches	7	16,7
Nudeln	5	11,9
Backwaren	4	9,5
Sonstiges	16	38,1

Arbeitskräfteeinsatz in den Betrieben



Es gibt verschiedene Möglichkeiten Arbeitsspitzen zu bewältigen:

- **Zusammenarbeit mit Landwirten aus der Region**
- Mehrarbeit des Betriebsleiterehepaares
- **Mehrarbeit oder zusätzliche Mitarbeit von Familienmitgliedern**
- **Zukauf von Fremdarbeitskräften**
- **Nutzen von Lohnunternehmern**

Zusammenarbeit mit Landwirten aus der Region

67% der Direktvermarkter aus dem Main-Taunus-Kreis arbeiten mit Berufskollegen aus der Region zusammen

Bereiche der Zusammenarbeit	Betriebe die hier zusammenarbeiten	
	Anzahl	%
Produkttausch oder -kauf	14	33,3
Maschinengemeinschaft	13	31,0
Landwirtschaftliche Tätigkeiten	9	21,4
in anderen Bereichen	9	21,4

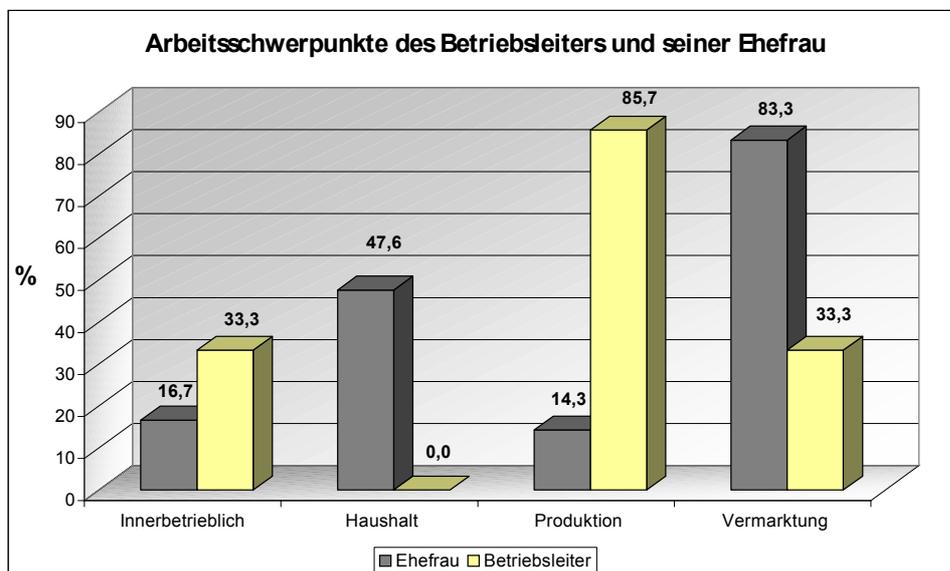
Ebenfalls 21% geben andere Punkte an, in denen sie mit Kollegen zusammenarbeiten. Diese Punkte lassen sich zu den Bereichen

- Produkteinkauf,
- Verpachtung von Räumen und Flächen sowie

- Austausch von Arbeitskraft und Geräten zusammenfassen.

Arbeitseinsatz des Betriebsleiterehepaares

Stunden (h)	Häufigkeit	Prozent
<1050	1	2,4
1051-2100	8	19,0
2101-3150	11	26,2
3151-4200	22	52,4
Gesamt	42	100,0

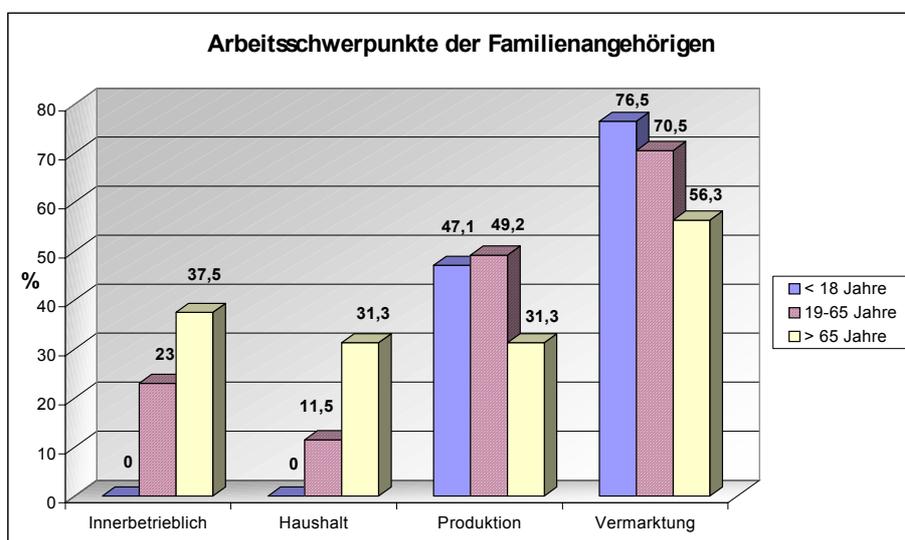


Arbeitseinsatz von Familienangehörigen

Stunden	unter 18 Jahre		über 65 Jahre	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Keine mithelfend	31	73,8	30	71,4
< 210	6	14,3	3	7,1
211-420	2	4,8	7	16,7
421-630	2	4,8	2	4,8
> 630	1	2,4	0	0
Gesamt	42	100,0	42	100

Die Gruppe der Familienangehörigen, die zwischen 18 und 65 Jahren alt ist arbeitet ebenfalls mit auf den Betrieben.

Stunden	Häufigkeit	Prozent
Keine mithelfend	11	26,2
< 1050	13	31,0
1051-2100	4	9,5
2101-3150	7	16,7
3150-4200	5	11,9
> 4200	2	4,8
Gesamt	42	100,0



Arbeitseinsatz von Fremdarbeitskräften

64% der befragten Betriebe brauchen zusätzlich zu den Familienarbeitskräften noch Fremdarbeitskräfte. Fremdarbeitskräfte kommen in den Bereichen

- Produktion,
- Vermarktung,
- Ernte und
- anderen Bereichen zum Einsatz.

1. Produktion

In der Produktion nutzen 24% der befragten Betriebe Fremdarbeitskräfte, die im Jahr zwischen 494 und 9435 Stunden arbeiten. Es wurden Kategorien gebildet, die wie folgt besetzt waren:

- 7% der befragten Betriebe haben eine Fremdarbeitskraft die weniger als 1050 Stunden im Jahr mit hilft,

- ebenfalls 7% arbeiten mit mehr als einer Fremdarbeitskraft, die über 2100 Stunden pro Jahr in der Produktion arbeitet.
- Mit 9% ist der Prozentsatz derer am größten, die mit einer halben bis zu einer ganzen Fremdarbeitskraft Aufgaben in der Produktion bewältigen.

2. Vermarktung

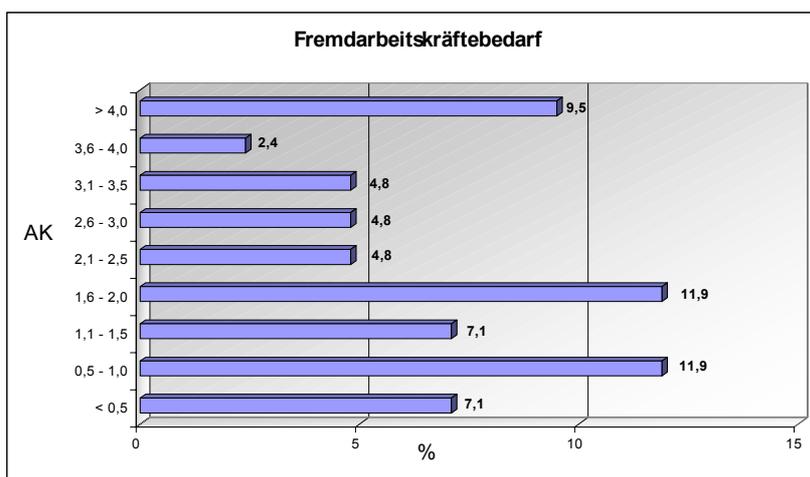
In der Vermarktung arbeiten ebenfalls 24% der befragten Betriebe mit Fremdarbeitskräften zusammen. Vor allem im Verkauf gibt es viele, die eine zusätzliche Verkaufskraft z.B. für den Markt oder im Hofladen einstellen. 14% haben im Bereich Vermarktung eine zusätzliche Hilfe von <1050 Stunden im Jahr. Jeweils 5% geben an, in der Vermarktung insgesamt 1051-2100 oder >2100 Stunden an Fremdarbeitskräfte abzugeben.

3. Ernte

In der Erntezeit nutzen 48% der Direktvermarkter im Main-Taunus-Kreis die Hilfe von Fremdarbeitskräften. So versuchen die Betriebe, diese Arbeitsspitzen zu bewältigen. In der Ernte steigen die Stundenzahlen stark an, sie liegen zwischen 55 Stunden und 21120 Stunden. Je 14% geben an weniger als eine oder zwischen einer und zwei Fremdarbeitskräften in der Ernte zu nutzen. 9% nutzen entweder zwei bis drei Arbeitskräfte oder brauchen sogar mehr als drei Arbeitskräfte, um die Ernte bewältigen zu können

4. andere Bereiche

Das Fremdarbeitskräfte in anderen Bereichen, als den zuvor aufgelisteten arbeiten, haben nur 10% der befragten Betriebe angegeben. 7% geben in anderen Bereichen 2100 Stunden und 2% 4200 Stunden an Fremdarbeitskräfte ab.



Anhang IIa

Landwirtebefragung

1. Erfüllt Ihr Hof einige der hier genannten Punkte, die auch für eine Direktvermarktung günstigen wären?

- er liegt an einer vielbefahrenen Straße
- er liegt an einer Ausfallstraße aus einer größeren Stadt
- es gibt viele Parkmöglichkeiten
- die Kundschaft kann zu Fuß den Hof erreichen
- der Hof liegt in der Nähe einer sehr großen Firma
- er liegt in der Nähe einer Touristenattraktion oder eines Wandergebietes
- der Hof liegt in der Nähe eines Marktes
- andere _____

2. Wie ist die Lage des Hofes von der Ortschaft aus gesehen?

- im Ort
- am Rand des Ortes
- außerhalb des Ortes

3. Welche Einkaufsmöglichkeiten gibt es in der Nähe Ihres Hofes?

- Direktvermarkter
- Supermarkt
 groß
 klein
- Wochen- oder Bauernmärkte
- Sonstige _____

4. In welchen Monaten werden auf Ihrem Hof die meisten Arbeitsstunden benötigt?

- | | | | |
|---------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Januar | <input type="checkbox"/> | Juli | <input type="checkbox"/> |
| Februar | <input type="checkbox"/> | August | <input type="checkbox"/> |
| März | <input type="checkbox"/> | September | <input type="checkbox"/> |
| April | <input type="checkbox"/> | Oktober | <input type="checkbox"/> |
| Mai | <input type="checkbox"/> | November | <input type="checkbox"/> |
| Juni | <input type="checkbox"/> | Dezember | <input type="checkbox"/> |

5. Arbeiten Sie mit anderen Landwirten aus der Region zusammen?

- ja
- nein

6. Wenn ja:

- Wobei arbeiten sie zusammen _____

7. Haben Sie in den letzten 5 Jahren an Weiterbildungsmaßnahmen für Landwirte teilgenommen?

- ja
- nein

7a. Wenn ja, Welches Thema hatte die Weiterbildungsmaßnahme?

Direktvermarktung

8. Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung Ihres Betriebes?

9. Ist die Direktvermarktung Ihrer Meinung nach eine wichtige Einnahmequelle für die Landwirte im Main-Taunus-Kreis?

- ja
- nein

10. Können Sie sich vorstellen, dass die Direktvermarktung eine Entwicklungsmöglichkeit für Ihren Betrieb darstellt?

- ja
- nein

11. Haben Sie Ihre Produkte schon mal selbst vermarktet?

- ja
- nein

11a. Wenn ja, warum haben Sie mit der Selbstvermarktung wieder aufgehört?

	1	2	3	4	5	6	Hauptpunkt
• Hat zu wenig Umsatz gebracht.	<input type="checkbox"/>						
• Der Arbeitsaufwand war zu groß.	<input type="checkbox"/>						
• Der Umgang mit den Kunden, erwies sich als zu schwierig.	<input type="checkbox"/>						
• Die vielen Leute auf dem Hof waren störend.	<input type="checkbox"/>						
• Der Anbau von selbstvermarktungsfähigen Produkten, hat sich als zu schwierig erwiesen.	<input type="checkbox"/>						
• Andere Gründe: _____	<input type="checkbox"/>						
_____	<input type="checkbox"/>						
_____	<input type="checkbox"/>						

1 trifft voll zu

2 trifft zu

3 trifft weniger zu

4 trifft manchmal zu

5 trifft selten zu

6 trifft überhaupt nicht zu

Hauptpunkt: Welcher der genannten Punkte erscheint dem Befragten ausschlaggebend.

11b. Wenn nein, welche Gründe sprechen für Sie dagegen, mit der Direktvermarktung zu beginnen?

	1	2	3	4	5	6	Hauptpunkt
• Der Arbeitsaufwand ist zu groß.	<input type="checkbox"/>						
• Es müssten zu große Investitionen getätigt werden.	<input type="checkbox"/>						
• Der Umsatz ist nur schlecht vorhersehbar.	<input type="checkbox"/>						
• Der Umgang mit den Kunden, ist zu schwierig.	<input type="checkbox"/>						
• Ich baue keine selbstvermarktungsfähigen Produkte an.	<input type="checkbox"/>						
• Ich möchte keine fremden Personen auf meinem Hof haben.	<input type="checkbox"/>						
• Ich habe mir noch keine Gedanken darüber gemacht.	<input type="checkbox"/>						
• Andere Gründe: _____	<input type="checkbox"/>						
_____	<input type="checkbox"/>						
_____	<input type="checkbox"/>						

12. Können Sie sich vorstellen, mit Direktvermarktern aus dem Main-Taunus-Kreis zusammenzuarbeiten?

- ja
- nein

12a. Wenn ja, haben Sie schon Ideen, wie diese Zusammenarbeit aussehen könnte?

- keine Ideen
- ja: _____

13. Käme eine Zusammenarbeit mit den Direktvermarktern des Main-Taunus-Kreises im Bereich Dienstleistungen (Übernahme von Pflegemaßnahmen, Erntehilfen) für Sie in frage?

- ja
- nein

13a Wenn ja, unter welchen Bedingungen käme dies für Sie in frage?

- _____

14. Können Sie sich vorstellen, die Direktvermarkter des Main-Taunus-Kreises als Marktpartner (Anbau von Produkten für die Direktvermarkter) anzunehmen?

- ja
- nein

14a. Wenn ja, unter welchen Bedingungen käme dies für Sie in frage?

- _____

Allgemeine Hofdaten Allgemeine Hofdaten Allgemeine Hofdaten

1. Alter der Betriebsleiterin, des Betriebsleiters

- Alter in Jahren _____

2a. Höchste erreichte Ausbildungsgrad der Betriebsleiterin, des Betriebsleiters?

- Bereich Agrar:
 - Ausbildung zum Lehrberuf
 - Meister
 - Studium
 - Fachhochschule
 - Universität
- Andere Bereiche: _____

2b. Höchste erreichte Ausbildungsgrad der Familienangehörigen ?

- Ehefrau / Ehemann _____
- Kinder _____

3. Wie viele Personen leben im Haushalt der/des Betriebsführerin /Betriebsführers?

- | | Anzahl der Personen |
|-----------------------------|---------------------|
| • im Alter von 0-16 Jahren | _____ |
| • im Alter von 16-65 Jahren | _____ |
| • über 65 Jahre 2 Personen | _____ |

4. Arbeitseinsatz der einzelnen Familienmitglieder auf dem Hof

Person	Alter	Arbeitszeit in %	Arbeitsschwerpunkt
Betriebsleiter			
Ehefrau			
Großvater			
Großmutter			
Tochter			
Sohn			

5. Geben Sie alle Personen an, die noch zusätzlich zu Ihrer Familie auf dem Hof beschäftigt werden und wie viele Wochen Sie im Jahr arbeiten.

Person	Wochen im Jahr	Arbeitsschwerpunkt

- keine

6. Erwerbsform des Betriebes?

- Haupterwerbsbetrieb
- Nebenerwerbsbetrieb

7. Art der Bewirtschaftung

- Konventionelle
- Biologische
- Andere _____

8. Was für Tiere halten Sie auf Ihrem Hof und in welcher Anzahl?

- keine



Tierart	Anzahl der Tier über das Jahr
Milchkühe	
Milch	
Mastrinder	
Mastschweine	
Zuchtsauen	
Schafe	
Ziegen	
Gänse	
Hühner	
Eier	
Puten	
Pferde	
Sonstige	

10. Welche Kulturen bauen Sie an?

Kultur	ha
Weizen	
Gerste	
Hafer	
Roggen	
Triticale	
Futtermais	
Zuckermais	
Silomais	
Zuckerrüben	
Raps	
Kartoffeln	
Kohlarten	
Möhren	
Salat	
Spargel	
Erdbeeren	
Obst	
Beerenobst	
Grünland	
Stillegung	

11. Wie weit sind die Anbauflächen von Ihrem Hof entfernt?

- Entfernung _____

Anhang II b

Zusätzlich erfasste Daten der Landwirtebefragung

Soziodemographische Daten

Das Kapitel soziodemographische Daten befasst sich mit der Alters- und Haushaltsstruktur der befragten Betriebe.

Im Vergleich zu den Direktvermarktern ist die Altersklasse der 26-35 jährigen unterrepräsentiert und die Klasse der 36-45 jährigen stark überrepräsentiert. Die Klasse der 16 bis 25 jährigen entfällt bei dieser Befragung. Ein genauer Vergleich wird nicht angestrebt, da doppelt so viele Direktvermarkter wie Landwirte befragt wurden.

Die meisten der befragten Landwirte wohnen in Zwei- (5 Landwirte) beziehungsweise Sechspersonenhaushalten (4 Landwirte). Der Durchschnitt liegt bei 3,4 Personen pro Haushalt und ist damit niedriger als bei den Direktvermarktern (4,2).

Insgesamt bewohnen 62 Personen die 18 befragten Betriebe. Davon sind

- 12 (19%) Kinder und Jugendliche unter 16 Jahren und ebenfalls
- 12 Personen (19%) umfasst die Gruppe der über 65 jährigen. Die Gruppe der über 65 jährigen ist bei der Befragung der Direktvermarkter mit 10% geringer vertreten.
- Die größte Gruppe umfasst die 16-65 jährigen mit 38 Personen (61%).

Bewirtschaftete Fläche

Bei den befragten Betrieben liegt die bewirtschaftete Fläche zwischen einem und mehr als 50 Hektar Flächen. Die Flächen werden von zwei Drittel der Betriebe (12 Betriebe) integriert bewirtschaftet. Ein Drittel bewirtschaftet seine Flächen konventionell. Der biologische Anbau ist bei den befragten Landwirten nicht vertreten.

Die Größe der bewirtschafteten Flächen verteilt sich wie folgt:

Die größte Gruppe, 6 Betriebe (33%), bearbeitet eine Fläche von 11 - 30 ha, gefolgt von den 5 Betrieben (28%) die über 50 ha bewirtschaften. 31 - 50 ha werden von 4 Betrieben (22%) bewirtschaftet und die kleinste Gruppe, 3 Betriebe (17%), bewirtschaftet eine Fläche von weniger als 10 ha.

Die durchschnittliche Entfernung der Flächen liegt zwischen 0 (arrondiert) und mehr als 4 Kilometern. Die Befragungen ergaben, dass tendenziell die Flächen der Direktvermarkter näher an den Betrieben liegen als bei den Landwirten.

Tierhaltung

Zwei Drittel der befragten Landwirte, 12 Betriebe, haben angegeben, dass sie Nutztiere in ihrem Betrieb halten. Die Tabelle 13 listet auf, welche Tiere von den Landwirten gehalten werden. Die mit einem Stern versehenen Nutztiere könnten über die Direktvermarktung abgesetzt werden.

Tierart und Eier	durchschnittliche Anzahl / Jahr	Anzahl der Halter	durchschnittliche Anzahl / Halter
Mutterkühe	68	5	14
Mastschweine *	317	3	106
Zuchtsauen	65	2	33
Schafe *	15	1	15
Ziegen *	11	2	6
Gänse/Enten *	8	1	8
Hühner	260	5	52
Eier *	4200	2	2100
Pferde / Esel	80	7	11
Ferkel *	950	2	475
Bulle	1	1	1

Lage des Betriebes

Für die Direktvermarktung positive Ausgangslagen	Betriebe, die die Aussage erfüllen	
	Anzahl	%
- der Hof liegt an einer viel befahrenen Straße	7	39
- es gibt viele Parkmöglichkeiten	12	67
- die Kundschaft könnte zu Fuß den Hof erreichen	15	83
- der Hof liegt in der Nähe einer sehr großen Firma	2	11
- der Hof liegt in der Nähe einer Touristenattraktion /Wanderggebiet	3	17
- der Hof liegt in der Nähe eines Wochenmarktes	4	22
- andere Punkte	6	33

Es wurden auch andere Voraussetzungen von den Landwirten angegeben, die ihrer Meinung nach günstig für eine Direktvermarktung wären. Diese sind:

- Hochhäuser (Wohnanlage in der Nähe)
- nah bei einer Freizeiteinrichtung (z. B. Reitanlage)
- Nähe zur Großstadt
- Lage des Hofes im Ort

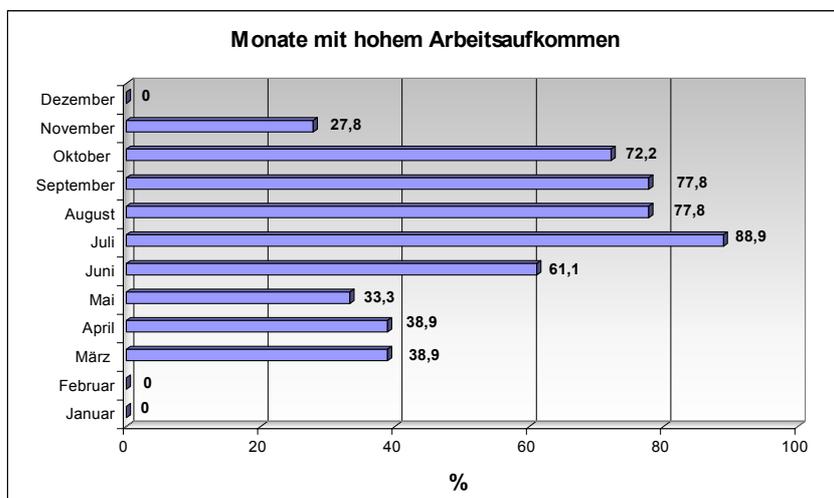
Pflanzenproduktion

Inwieweit die Landwirte schon Produkte anbauen, die über die Direktvermarkter verkauft werden könnten zeigt die folgende Tabelle 14, in der alle Kulturen aufgeführt sind. Die Kulturen, die sich für eine Direktvermarktung eignen, werden mit einem Stern versehen.

Pflanzenart	Angebaute ha	Anzahl Produzenten	durchschnittliche Fläche pro Betrieb in ha	Prozentsatz der gesamten Fläche
Weizen	226	13	17,4	29,9
Gerste	154	14	11,0	20,4
Hafer	19	7	2,7	2,5
Roggen	23	3	7,7	3,0
Triticale	3	1	3,0	0,4
Feldfutter	27	2	13,5	3,6
Körnermais	5	3	1,7	0,7
Silomais	6	1	6,0	0,8
Zuckerrüben	103	11	9,4	13,6
Raps	33	4	8,3	4,4
Kartoffeln *	1	4	0,3	0,1
Spargel *	2	1	2,0	0,3
Erdbeeren *	1	2	0,5	0,1
Obst *	9	5	1,8	1,2
Beerenobst *	2	2	1,0	0,3
Zierpflanzen *	2	1	2,0	0,3
Grünland	90	9	10,0	11,9
Stillegung	50	10	5,0	6,6
Gesamtfläche	756	18	42,0	100,0

Arbeitsaufkommen im landwirtschaftlichen Betrieb

Um das hohe Arbeitsaufkommen zu bewältigen, können folgende Strategien eingesetzt werden:



- Familienarbeitskräfte
 - Einsatz von zusätzlichen Familienarbeitskräften
 - Mehrarbeit des Betriebsleiterehepaares
- Fremdarbeitskräfte
 - Zusammenarbeit mit Landwirten aus der Region
 - Beauftragen eines Lohnunternehmers
 - Einsatz von Fremdarbeitskräften

Einsatz von Familienarbeitskräften

Die Verrechnung der Arbeitsstunden im Jahr wird so durchgeführt wie bei der Auswertung der Befragung der Direktvermarkter. 2100 Stunden entsprechen den geleisteten Stunden einer ganzjährigen Vollzeitarbeitskraft im Alter von 18-65 Jahre. Die folgende Tabelle listet auf, wie viel Stunden das Betriebsleiterehepaar im Betrieb arbeitet.

Stundenzahl	Häufigkeit	Prozent
keine Angaben	1	5,6
< 1050	4	22,2
1051-2100	4	22,2
2101-3150	7	38,9
3151-4200	2	11,1

Diese doch recht niedrigen Zahlen ergeben sich daraus,

- dass vier Betriebe (22%) im Nebenerwerb bewirtschaftet werden,
- in vier Betrieben (22%) es keinen Ehepartner gibt und
- in allen Betrieben die Ehefrau nicht Vollzeit im Betrieb mitarbeitet, sondern außerhalb der Landwirtschaft.

Der Arbeitseinsatz des Betriebsleiters bezieht sich zum größten Teil auf die Produktion (11 Betriebsleiter) oder er arbeitet in allen Bereichen gleich viel (4 Betriebsleiter) und hat keinen expliziten Arbeitsschwerpunkt. Zwei haben angegeben, dass der innerbetriebliche Arbeitsbereich ihren Schwerpunkt darstellt und für einen ist es die Ernte.

Die Ehefrauen arbeiten vor allem in den Bereichen Ernte (5 Frauen), Vermarktung (3 Frauen) und Produktion (3 Frauen). Alle Bereiche der betrieblichen Arbeiten werden von zwei Frauen abgearbeitet und eine ist für die Buchführung verantwortlich.

Familienmitglieder unter 18 Jahre

Nur in zwei Betrieben helfen Familienmitglieder mit die unter 18 Jahren alt sind. Nach der Umrechnung wie in Kapitel 4.1 erbringen sie 103 und 294 Arbeitsstunden im Jahr. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt in der Ernte.

Familienmitglieder zwischen 18 und 65 Jahren

In sieben der befragten Betriebe (39%) helfen ein oder mehrere Familienmitglieder mit, die im Alter von 18 bis 65 Jahren sind. Sie erbringen für die Betriebe zusätzliche Arbeitskapazitäten von 210 bis 3990 Stunden. Die Tätigkeitsfelder liegen im Bereich Ernte, Produktion und Haushalt.

Familienmitglieder über 65 Jahre

In den meisten Betrieben (8 Betriebe; 44%) arbeiten Familienmitglieder mit, die über 65 Jahre alt sind. Sie erbringen umgerechnet 63 bis 630 Arbeitsstunden im Jahr. Die Umrechnung erfolgte wie in der Auswertung der Befragung der Direktvermarkter.

Zusammengefasst erbringen alle Familienmitglieder der Betriebe folgende Stunden-zahlen im Jahr:

Arbeitsstunden	Häufigkeit	Prozent
keine Angaben	1	5,6
< 1050	2	11,1
1051-2100	4	22,2
2101-3150	4	22,2
3151-4200	4	22,2
4201-5250	3	16,7

In den befragten Betrieben sind noch freie Arbeitskapazitäten vorhanden. Besonders in den Monaten Dezember bis Februar. Zu Engpässen kommt es in den Monaten Juli bis

September oder Oktober. Durch eine Zusammenarbeit zwischen Landwirten und Direktvermarktern wäre es möglich, diese freien Arbeitskapazitäten zu nutzen.

Bewältigung des Arbeitsaufkommens durch Fremdarbeitskräfte

10 der befragten 18 Landwirte (56%) gaben an, mit anderen Landwirten zusammen zu arbeiten. Bei den Direktvermarktern liegt der Prozentsatz mit 67% etwas höher. Durch eine Zusammenarbeiten können manche Arbeiten schneller verrichtet werden, aber auch Maschinen werden optimal ausgelastet. Die meisten Landwirte (5 Landwirte; 28%) arbeiten im Bereich "gemeinsame Nutzung von Maschinen" zusammen. 3 der befragten Landwirte tauschen ihre Arbeitskraft gegen die Arbeitskraft eines anderen Landwirtes ein. So können Arbeiten, die gemeinsam schneller erledigt werden können, oder die ein anderer besser beherrscht, schneller erledigt werden. Ein Landwirt hat angegeben, dass er arbeiten an andere vergibt.

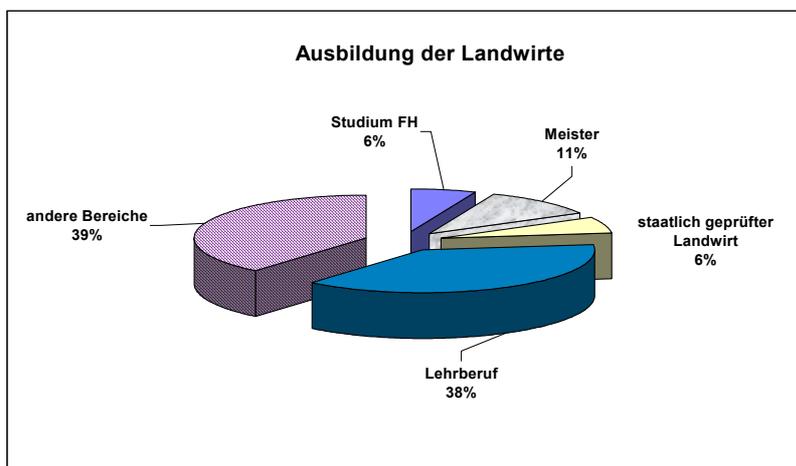
Für einige Arbeiten nutzen die Landwirte (10; 56%) das Angebot von Lohnunternehmern. Der Lohnunternehmer arbeitet zwischen 10 und 150 Stunden für die befragten Landwirte, wobei die meisten (8 Landwirte) eine Stundenzahl zwischen 10 und 30 pro Jahr angegeben haben.

Die Einstellung von Fremdarbeitskräften wird nur von drei der befragten Landwirte (17%) vorgenommen.

Im Vergleich zu den Direktvermarktern im Main-Taunus-Kreis ist der Arbeitskräfte-

Aus- und Weiterbildung

Ausbildung



Insgesamt haben 9 der Betriebsleiter eine Ausbildung im außerlandwirtschaftlichen Bereich absolviert, was bedeutet, dass zwei der Befragten zwei Ausbildungen haben.

Die Ausbildungen sind in folgenden Bereichen anzusiedeln:

- Handwerkliche Berufe (Elektriker, Elektrotechniker)
- Gartenbau (Gartenbautechniker, Gärtnermeister)

- Tiere (Tierpfleger, Tiergesundheitsaufseher)

Die Ehefrauen nehmen mit ihrem Wissen zum Teil Einfluss auf die Bewirtschaftung des Hofes. Darum ist es von Interesse, in welchen Bereichen sie eine Ausbildung abgeschlossen haben.

- Pflegebereich (Arzthelferin, Zahnarzthelferin, Krankenschwester)
- Kaufmännischer Bereich (Bürokauffrau, Bankkauffrau, Industriekauffrau)
- Hauswirtschaft (Hauswirtschaftsgehilfin, Haushaltswirtschafterin, landl. Hauswirtschafterin)
- Büroangestellte (Verwaltungsangestellte, Anwaltsgehilfin)
- FH- Studium Gartenbau

Weiterbildung

In der heutigen Zeit ist es wichtig, sich über neue Entwicklungen zu informieren. Durch Weiterbildung können sich Landwirte orientieren, was es für neue Bereiche in der Landwirtschaft gibt und was der Stand der Wissenschaft ist. 10 der befragten Betriebe (56%) haben angegeben, dass sie in den letzten fünf Jahren eine Weiterbildung besucht haben. Weiterbildungsmaßnahmen werden zum größten Teil im landwirtschaftlichen Bereich besucht

- Tagungen integrierter Obstbau,
- Schnittlehrgang,
- Pflanzenschutzlehrgang,
- Umgang mit Düngemitteln,
- Spritzlehrgang und
- Technik.

Aber auch Themen die nicht direkt mit der Landwirtschaft verbunden sind werden belegt, wie Rhetorikkurse und Steuern. Vergleicht man die Angaben mit denen der Direktvermarkter gibt es keine auffälligen Unterschiede. Nur innerhalb der Befragung fiel auf, dass das Zeitproblem bei den Landwirten nicht so häufig thematisiert wurde.

Anhang III

Fragebogen Kundenbefragung

JUSTUS-LIEBIG-



UNIVERSITÄT
GIESSEN

Agrarwissenschaften und Umweltsicherung
Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen

1. Wieviel Personen in den verschiedenen Altersgruppen leben (einschließlich Ihnen) ständig in Ihrem Haushalt?

0 - 5 Jahre ___ 12 - 17 Jahre ___ über 65 Jahre ___
6 - 11 Jahre ___ 18 - 64 Jahre ___

2. Wie alt sind Sie?

___ Jahre

3. Ihr Geschlecht?

männlich weiblich

4. Wieviel Menschen leben in dem Ort, in dem Sie wohnen? Geben Sie uns bitte auch die Postleitzahl an.

unter 2.000 14.000 bis unter 25.000
2.000 bis unter 8.000 25.000 bis unter 35.000
8.000 bis unter 14.000 über 35.000
Postleitzahl Ihres Wohnortes ___ | ___ | ___ | ___ | ___

5. Wenn ich Lebensmittel einkaufe, sind folgende Kriterien für mich ...→

→ ...	äußerst wichtig	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	ziemlich unwichtig	völlig unwichtig
A Service						
gute Beratung	<input type="checkbox"/>					
freundliche Bedienung	<input type="checkbox"/>					
günstige Öffnungszeiten	<input type="checkbox"/>					
persönlicher Kontakt zum Produzenten	<input type="checkbox"/>					

B Produkteigenschaften

ansprechende Produktpräsentation	<input type="checkbox"/>					
niedriges Preisniveau	<input type="checkbox"/>					
vielfältiges Sortiment	<input type="checkbox"/>					
hohe Qualität der Produkte	<input type="checkbox"/>					
	äußerst wichtig	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	ziemlich unwichtig	völlig unwichtig

C Einkaufsort

räumliche Nähe zum Wohnort	<input type="checkbox"/>					
räumliche Nähe zum Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>					
gute Parkmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>					
Sauberkeit	<input type="checkbox"/>					
angenehme Atmosphäre	<input type="checkbox"/>					
Erlebnis Bauernhof	<input type="checkbox"/>					
Unterstützung regionaler Landwirtschaft	<input type="checkbox"/>					

6. Meiner Meinung nach bestimmen folgende Kriterien die Qualität von Lebensmitteln...→

→ ...	in hohem Maße					überhaupt nicht
	1	2	3	4	5	
Frische	<input type="checkbox"/>					
Haltbarkeit	<input type="checkbox"/>					
Naturbelassenheit	<input type="checkbox"/>					
umweltfreundliche Produktion	<input type="checkbox"/>					
nachvollziehbare Herkunft	<input type="checkbox"/>					
Geschmack	<input type="checkbox"/>					
Aussehen	<input type="checkbox"/>					
Gesundheitswert	<input type="checkbox"/>					
Preis	<input type="checkbox"/>					
Markenname	<input type="checkbox"/>					

7. Seit wann kaufen Sie in einem Hofladen ein?

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| bis zu 2 Jahren | <input type="checkbox"/> | 6 bis 10 Jahre | <input type="checkbox"/> |
| 2 bis 5 Jahre | <input type="checkbox"/> | mehr als 10 Jahre | <input type="checkbox"/> |

8. Kaufen Sie nur zu bestimmten Jahreszeiten im Hofladen ein?

- | | | | |
|----|--------------------------|------|--------------------------|
| ja | <input type="checkbox"/> | nein | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|------|--------------------------|

9. Kaufen Sie regelmäßig im Hofladen ein?

- | | | | | |
|------|--------------------------|------------------|-------------------|--------------------------------|
| nein | <input type="checkbox"/> | | | |
| ja | <input type="checkbox"/> | wenn ja, wie oft | ca. wöchentlich | <input type="checkbox"/> |
| | | | ca. alle 2 Wochen | <input type="checkbox"/> |
| | | | sonstiges | <input type="checkbox"/> _____ |

10. Wieviel haben Sie heute/bei Ihrem letzten Einkauf im Hofladen ausgegeben?

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| unter 20 DM | <input type="checkbox"/> | 60 bis unter 80 DM | <input type="checkbox"/> |
| 20 bis unter 40 DM | <input type="checkbox"/> | 80 bis unter 100 DM | <input type="checkbox"/> |
| 40 bis unter 60 DM | <input type="checkbox"/> | über 100 DM | <input type="checkbox"/> |

Wieviel Prozent Ihrer gesamten Lebensmitteleinkäufe tätigen Sie im Hofladen?

ca. _____ %

11. Welche Produkte kaufen Sie vorwiegend im Hofladen?

12. Wie weit ist der Hofladen von Ihrer Wohnung entfernt (einfache Strecke)?

ca. _____ km

13. Welches Verkehrsmittel benutzen Sie in der Regel, um den Hofladen zu erreichen?

- | | | | |
|----------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Pkw | <input type="checkbox"/> | öffentliche Verkehrsmittel | <input type="checkbox"/> |
| Fahrrad | <input type="checkbox"/> | zu Fuß | <input type="checkbox"/> |
| sonstige | <input type="checkbox"/> | _____ | |

14. Wodurch wurden Sie das erste Mal auf den Hofladen aufmerksam?

(Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Hinweisschild | <input type="checkbox"/> | Landwirt ist mir persönlich bekannt | <input type="checkbox"/> |
| Anzeige in einer Zeitung | <input type="checkbox"/> | Freunde/Bekannte/Verwandte | <input type="checkbox"/> |
| zufällig | <input type="checkbox"/> | Stand auf dem Wochen-/Bauernmarkt | <input type="checkbox"/> |
| kann mich nicht erinnern | <input type="checkbox"/> | sonstiges _____ | <input type="checkbox"/> |

15. Welche weiteren Formen der Direktvermarktung nutzen Sie neben dem Hofladen?

- | | | | |
|----------------|--------------------------|------------|--------------------------------|
| Bauernmarkt | <input type="checkbox"/> | Abo-Kisten | <input type="checkbox"/> |
| Verkaufswagen | <input type="checkbox"/> | keine | <input type="checkbox"/> |
| Straßenverkauf | <input type="checkbox"/> | sonstiges | <input type="checkbox"/> _____ |

16. Wie sind Sie in diesen Hofladen mit folgenden Kriterien zufrieden?

	vollkommen zufrieden	sehr zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	ziemlich unzufriede n	völlig unzufrieden
A Produkteigenschaften						
Produktpräsentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Preisniveau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Sortimentsvielfalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Frische	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Haltbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Produktionsweise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Geschmack	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Aussehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Gesundheitswert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
B Service						
Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Bedienung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Öffnungszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Sauberkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Atmosphäre im Hofladen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
C Erreichbarkeit						
Erreichbarkeit des Hofladens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

17. Welchen Schulabschluss haben Sie und Ihr/e Partner/in?

	Sie	Ihr/e Partner/in
Hauptschule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mittlerer Bildungsabschluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abitur/Fachabitur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hochschul-/Fachhochschulabschluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
keinen Abschluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sonstiges	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____

18. Wie hoch ist Ihr monatliches Haushaltsnettoeinkommen?

(Betrag, der nach Abzug der Steuern und Sozialabgaben, aber inklusive Kindergeld und Rente, Ihrem Haushalt zur Verfügung steht)

unter 2.000 DM	<input type="checkbox"/>	4.000 bis unter 5.000 DM	<input type="checkbox"/>
2.000 bis unter 3.000 DM	<input type="checkbox"/>	5.000 bis unter 6.000 DM	<input type="checkbox"/>
3.000 bis unter 4.000 DM	<input type="checkbox"/>	ab 6.000 DM	<input type="checkbox"/>

Bitte stecken Sie den ausgefüllten Fragebogen in den adressierten Umschlag und geben ihn gleich oder bei Ihrem nächsten Einkauf im Hofladen ab oder werfen ihn bei der Post ein.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Fragebogen Hofladenverkäufer

JUSTUS-LIEBIG-



UNIVERSITÄT
GIESSEN

Agrarwissenschaften und Umweltsicherung
Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen

1. Wenn ich Lebensmittel einkaufe, sind folgende Kriterien für mich ...→

→ ...	äußerst wichtig	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	ziemlich unwichtig	völlig unwichtig
A Service						
gute Beratung	<input type="checkbox"/>					
freundliche Bedienung	<input type="checkbox"/>					
günstige Öffnungszeiten	<input type="checkbox"/>					
persönlicher Kontakt zum Produzenten	<input type="checkbox"/>					
B Produkteigenschaften						
ansprechende Produktpräsentation	<input type="checkbox"/>					
niedriges Preisniveau	<input type="checkbox"/>					
vielfältiges Sortiment	<input type="checkbox"/>					
hohe Qualität der Produkte	<input type="checkbox"/>					
C Einkaufsort						
räumliche Nähe zum Wohnort	<input type="checkbox"/>					
räumliche Nähe zum Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>					
gute Parkmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>					
Sauberkeit	<input type="checkbox"/>					
angenehme Atmosphäre	<input type="checkbox"/>					
Erlebnis Bauernhof	<input type="checkbox"/>					
Unterstützung regionaler Landwirtschaft	<input type="checkbox"/>					

2. Meiner Meinung nach bestimmen folgende Kriterien die Qualität von Lebensmitteln...→

→ ...	in hohem Maße					überhaupt nicht
	1	2	3	4	5	6
Frische	<input type="checkbox"/>					
Haltbarkeit	<input type="checkbox"/>					
Naturbelassenheit	<input type="checkbox"/>					
	in hohem Maße					überhaupt nicht
	1	2	3	4	5	6
umweltfreundliche Produktion	<input type="checkbox"/>					
nachvollziehbare Herkunft	<input type="checkbox"/>					
Geschmack	<input type="checkbox"/>					
Aussehen	<input type="checkbox"/>					
Gesundheitswert	<input type="checkbox"/>					
Preis	<input type="checkbox"/>					
Markenname	<input type="checkbox"/>					

Im folgenden geht es um Ihre Einschätzung der Einstellungen und Wünsche ihrer Kunden

3. Was glauben Sie, wie wichtig sind Ihren Kunden beim Lebensmitteleinkauf folgende Kriterien...→

→ ...	äußerst wichtig	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	ziemlich unwichtig	völlig unwichtig
A Service						
gute Beratung	<input type="checkbox"/>					
freundliche Bedienung	<input type="checkbox"/>					
günstige Öffnungszeiten	<input type="checkbox"/>					
persönlicher Kontakt zum Produzenten	<input type="checkbox"/>					

B Produkteigenschaften

ansprechende Produktpräsentation	<input type="checkbox"/>					
niedriges Preisniveau	<input type="checkbox"/>					
vielfältiges Sortiment	<input type="checkbox"/>					
hohe Qualität der Produkte	<input type="checkbox"/>					

C Einkaufsort

räumliche Nähe zum Wohnort	<input type="checkbox"/>					
räumliche Nähe zum Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>					
gute Parkmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>					
Sauberkeit	<input type="checkbox"/>					
angenehme Atmosphäre	<input type="checkbox"/>					
Erlebnis Bauernhof	<input type="checkbox"/>					
Unterstützung regionaler Landwirtschaft	<input type="checkbox"/>					

4. Was glauben Sie, welche Kriterien bestimmen in den Augen Ihre Kunden die Qualität von Lebensmitteln?
--

→ ...	in hohem Maße					überhaupt nicht
	1	2	3	4	5	6
Frische	<input type="checkbox"/>					
Haltbarkeit	<input type="checkbox"/>					
Naturbelassenheit	<input type="checkbox"/>					
	in hohem Maße					überhaupt nicht
umweltfreundliche Produktion	<input type="checkbox"/>					
nachvollziehbare Herkunft	<input type="checkbox"/>					
Geschmack	<input type="checkbox"/>					
Aussehen	<input type="checkbox"/>					
Gesundheitswert	<input type="checkbox"/>					
Preis	<input type="checkbox"/>					
Markenname	<input type="checkbox"/>					

5. Welche Produkte kaufen Ihre Kunden vorwiegend im Hofladen?

Kartoffeln	<input type="checkbox"/>	Milch/Milchprodukte	<input type="checkbox"/>
Getreide	<input type="checkbox"/>	Fleisch	<input type="checkbox"/>
Gemüse	<input type="checkbox"/>	Wurstwaren	<input type="checkbox"/>
Salat	<input type="checkbox"/>	Eier	<input type="checkbox"/>
Spargel	<input type="checkbox"/>	Säfte/Wein	<input type="checkbox"/>
Obst	<input type="checkbox"/>	sonstige	<input type="checkbox"/>
Beerenobst	<input type="checkbox"/>		

6. Was glauben Sie, wie sind Ihre Kunden mit Ihrem Hofladen zufrieden?

	vollkommen zufrieden	sehr zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	ziemlich unzufrieden	völlig unzufrieden
A Produkteigenschaften						
Produktpräsentation	<input type="checkbox"/>					
Preisniveau	<input type="checkbox"/>					
Sortimentsvielfalt	<input type="checkbox"/>					
Frische	<input type="checkbox"/>					
Haltbarkeit	<input type="checkbox"/>					
Produktionsweise	<input type="checkbox"/>					
Geschmack	<input type="checkbox"/>					
Aussehen	<input type="checkbox"/>					
Gesundheitswert	<input type="checkbox"/>					
B Service						
Beratung	<input type="checkbox"/>					
Bedienung	<input type="checkbox"/>					
Öffnungszeiten	<input type="checkbox"/>					
Sauberkeit	<input type="checkbox"/>					
Atmosphäre im Hofladen	<input type="checkbox"/>					
C Erreichbarkeit						
Erreichbarkeit des Hofladens	<input type="checkbox"/>					

Anhang III b

Zusätzlich erfasste Daten der Kundenbefragung

Einschätzung der Kunden durch die Hofladenverkäufer

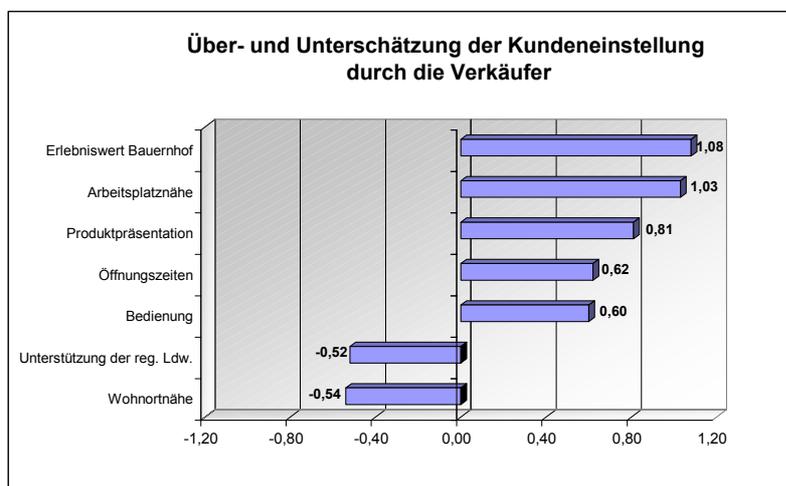
Um das Bild, das die Hofladenverkäufer von ihren Kunden haben, zu ermitteln, wurden diese vor Beginn der Kundenbefragung gebeten, ihre Kunden einzuschätzen. Ihnen wurde eine Liste von Kriterien, die die Wahl der Einkaufsstätte beeinflussen und eine Liste von qualitätsbestimmenden Produkteigenschaften vorgelegt. Zur Einschätzung ihrer Kunden stand ihnen eine sechsstufige Skala zur Verfügung.

Da den 351 befragten Hofladenkunden nur 15 Hofladenverkäufer gegenüber standen, war ein direkter Vergleich der Ergebnisse nicht möglich. Um die Einschätzungen der Verkäufer - entsprechend der Anzahl der von ihnen eingeschätzten Personen zu gewichten - wurden die Antworten der Verkäufer mit der Anzahl der in ihrem Hofladen befragten Kunden multipliziert.

Wahl der Einkaufsstätte

Die Hofladenverkäufer nahmen an, ihren Kunden sei bei der Wahl der Einkaufsstätte neben der Qualität der Produkte und der Sauberkeit des Ladens, vor allem das Serviceangebot (Bedienung, Beratung) von großer Bedeutung. Ebenso wurde günstigen Öffnungszeiten, der Atmosphäre im Hofladen und dem persönlichen Kontakt zum Landwirt ein großer Einfluss auf die Wahl der Einkaufsstätte von Seiten der Verkäufer zugesprochen. Die Verkäufer nahmen an, dass die Möglichkeit, durch den Einkauf die regionale Landwirtschaft zu unterstützen und die Nähe der Einkaufsstätte sowohl zum Wohnort, als auch zum Arbeitsort, für ihre Kunden von geringer Bedeutung waren. Den geringsten Einfluss auf die Wahl der Einkaufsstätte wurde dem Preisniveau beigemessen.

Bei einem Vergleich der Kundeneinschätzungen durch die Verkäufer und der ermittelten Kundeneinstellungen fiel auf, dass diese für ungefähr die Hälfte der Kriterien gut übereinstimmten (Produktqualität, Sauberkeit, Atmosphäre im Hofladen, Kontakt zum Landwirt, Parkmöglichkeiten, Sortimentsvielfalt und Preisniveau).



Die Wichtigkeit des Serviceangebotes (Beratung, Bedienung) wurde überschätzt, ebenso wie die Öffnungszeiten, die Produktpräsentation, der Erlebniswert des Bauernhofes und die Arbeitsplatznähe. Die Bedeutung der Möglichkeit mit dem Einkauf im Hofladen die regionale Landwirtschaft zu unterstützen, und die Bedeutung der Wohnortnähe der Einkaufsstätte für den Kunden wurde von den Verkäufern unterschätzt.

Qualitätsbestimmende Eigenschaften von Lebensmitteln

Die Hofladenverkäufer vermuteten, ihre Kunden würden die Qualität von Lebensmitteln in erster Linie nach genussorientierten Eigenschaften (Frische und Geschmack) beurteilen.

Ebenfalls als bedeutend erachtet wurden produktionsorientierte Kriterien wie

- nachvollziehbare Herkunft,
- Naturbelassenheit, und
- umweltfreundliche Produktionsweise.

Die Verkäufer nahmen an, dass der Preis für ihre Kunden als Qualitätsindikator nur von untergeordneter Bedeutung ist und, dass dem Markenname kaum Aussagekraft bezüglich der Qualität beigemessen wird.

Auch für die qualitätsbestimmenden Produkteigenschaften wurden die Kundeneinschätzungen durch die Verkäufer mit der ermittelten Kundeneinstellung verglichen. Dabei konnte festgestellt werden, dass den Kunden der Gesundheitswert der Produkte wichtiger ist, als die Verkäufer angenommen hatten. Dafür wird der Haltbarkeit der Produkte und dem Markenname deutlich weniger Bedeutung zugemessen, als vermutet.

Anhang IV

Fragebogen Bevölkerungsbefragung

Telefonnummer _____ Kontaktversuch _____

Guten Tag, mein Name ist _____

Ich rufe Sie vom Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen der Universität Gießen an. Ich würde gerne mit der Person sprechen, die für Ihren Haushalt überwiegend die Lebensmittel einkauft.

Wir führen eine Umfrage zum Thema „Lebensmitteleinkauf“ im Main-Taunus-Kreis durch. Dafür haben wir Ihre Telefonnummer zufällig ausgewählt. Es wäre sehr nett von Ihnen, wenn Sie mir einige Fragen beantworten, es dauert ungefähr 5 Minuten.

Falls nötig einen Termin vereinbaren

1. Haben Sie schon davon gehört, daß man regional produzierte Lebensmittel direkt beim Landwirt einkaufen kann?

ja weiter mit Frage 2

nein weiter mit Frage 5

2. Kennen Sie einen Hofladen in Ihrer Nähe?

ja weiter mit Frage 3

nein weiter mit Frage 5

3. Haben Sie in den letzten 6 Monaten in einem Hofladen eingekauft?

ja weiter mit Frage 5

nein weiter mit Frage 4

4. Warum haben dort keine Lebensmittel eingekauft?

Nicht vorlesen

habe noch nicht darüber nachgedacht

zu umständlich

uninteressantes Angebot, keine Sortimentsvielfalt

zu teuer

weniger kontrolliert, nicht sauber

kein Bedarf, kein Interesse

keine Zeit

sehe keinen Vorteil, kein Unterschied zwischen den Produkten

sonstiges, und zwar _____

5. Wo kaufen Sie hauptsächlich Ihre Lebensmittel ein?

Nicht vorlesen

Supermarkt/Discounter (Aldi, Edeka, Neukauf, Toom usw.)

Fachgeschäft (Metzgerei, Bäcker, Gemüseladen)

Wochenmarkt/Bauernmarkt

Tante-Emma-Laden/beim Türken

Straßenverkauf/Abo-Kisten (Direktvermarktung)

Selbstversorger

sonstiges, und zwar _____

6. Ich lese Ihnen nun eine Reihe von Kriterien vor. Sagen Sie mir bitte, wie wichtig Ihnen diese Kriterien beim Lebensmitteleinkauf sind. Vergeben Sie Punkte von 1 bis 4, wobei 4 „besonders wichtig“ bedeutet.

Die ersten drei Kriterien betreffen den Service.

6.1 Wie wichtig ist Ihnen eine „gute Beratung“?

6.2 Wie wichtig ist Ihnen eine „freundliche Bedienung“?

6.3 Wie wichtig sind Ihnen „günstige Öffnungszeiten“?

Die nächsten Kriterien betreffen die Produkteigenschaften. Vergeben Sie auch hier wieder Punkte von 1 bis 4.

6.4 Wie bewerten Sie ein „niedriges Preisniveau“?

6.5 Wie wichtig ist Ihnen ein „vielfältiges Sortiment“?

6.6 Wie wichtig ist Ihnen eine „hohe Qualität“ von Lebensmittel?

Nun noch weitere zwei Kriterien

6.7 Wie wichtig ist Ihnen die „räumliche Nähe“ der Einkaufsstätte zu Ihrem Wohnort?

6.8 Wie wichtig sind Ihnen „gute Parkmöglichkeiten“?

7. Wieviel Personen, einschließlich Ihnen, leben ständig in Ihrem Haushalt?

7.1 Wieviel dieser Personen sind über 65 Jahre alt? _____

7.2 Wieviel Personen sind unter 18 Jahre alt? _____

7.3 Wieviel unter 12? _____

7.4 Wieviel Personen unter 5 Jahren leben in Ihrem Haushalt? _____

8. Ich lese Ihnen nun eine Reihe von Kriterien vor. Sagen Sie mir bitte, inwieweit diese Kriterien in Ihren Augen die Qualität von Lebensmitteln beeinflussen.

8.1 Wie stark beeinflusst die „Frische“, die Qualität von Lebensmittel?

8.2 Wie stark beeinflusst die „umweltfreundliche Produktion“, die Qualität von Lebensmittel?

8.3 Wie entscheidend ist der „Geschmack“ für die Qualität von Lebensmitteln?

8.4 Wie stark beeinflusst Ihrer Meinung nach das „Aussehen“, die Qualität von Lebensmittel?

8.5 Und wie stark beeinflusst in Ihren Augen der „Preis“ die Qualität von Lebensmitteln?

9. Potentialfrage (siehe Seite 49)

10. Darf ich fragen wie alt Sie sind?

11. Geschlecht des/r Befragten

Ohne Frage eingeben _____

männlich weiblich

12. Welchen Bildungsabschluss haben Sie ?

und Ihr/e Partner/in?

Nicht vorlesen

Hauptschule

Mittlerer Bildungsabschluss

Abitur/Fachabitur

Hochschul-/Fachhochschulabschluss

Kein Abschluss

Habe keinen Partner

Sonstiges, und zwar _____

13. Eine letzte Frage zu Ihrem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen.

Ich meine den Betrag, der nach Abzug der Steuern und der Sozialabgaben, aber inklusive Kindergeld und Rente, Ihrem Haushalt zur Verfügung steht.

13.1 Liegt es über oder unter 4.000 DM?

über weiter mit Frage 13.2

unter weiter mit Frage 13.4

13.2 Liegt es unter 3.000 DM?

unter weiter mit Frage 13.3

überEnde

13.3 Liegt es unter 2.000 DM?

ja Ende

neinEnde

13.4 Liegt es über 5.000 DM?

unter Ende

überweiter mit Frage 13.5

13.5 Liegt es über 6.000 DM?

ja Ende

neinEnde

Damit sind wir auch schon am Ende des Fragebogens. Vielen Dank für das Gespräch und Ihre Mitarbeit! Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag.

Potentialfragen

a Hofladen – Kunden keine Potentialfrage

b Kennt Hofladen kauft dort aber nicht ein keine Potentialfrage

c Kennt DV, aber keinen Hofladen

1. Haben Sie schon davon gehört, daß man regional produzierte Lebensmittel direkt beim Landwirt einkaufen kann?

ja

2. Kennen Sie einen Hofladen in Ihrer Nähe?

nein

Fragen 3 bis 8

9. Wären Sie daran interessiert in einem Hofladen einzukaufen?

ja

nein

weiß nicht

9a. Was wäre für Sie die wichtigste Voraussetzung in einem Hofladen einzukaufen?

günstige Lage

niedriges Preisniveau

vielfältiges Sortiment

weiß nicht

sonstiges

d Kennt keine DV

1. Haben Sie schon davon gehört, daß man regional produzierte Lebensmittel direkt beim Landwirt einkaufen kann?

nein

Fragen 2 bis 8

9. Wären Sie daran interessiert direkt beim Landwirt einzukaufen?

ja

nein

weiß nicht

10a. Was wäre für Sie die wichtigste Voraussetzung in einem Hofladen einzukaufen?

günstige Lage

weiß nicht

niedriges Preisniveau

sonstiges

vielfältiges Sortiment

Anhang IV b

Zusätzlich erfasste Daten der Bevölkerungsbefragung

Soziodemographische Daten der Bevölkerungsbefragung

Haushaltsstruktur

Bei der Stichprobe handelte es sich überwiegend um Mehrpersonenhaushalte (81%) mit einer durchschnittlichen Personenzahl von 2,5. Im Vergleich dazu wurde beim Mikrozensus 1997 für Hessen ein Anteil von 66% Mehrpersonenhaushalten ermittelt (StBA 1998). Vermutlich sind Einpersonenhaushalte in der Stichprobe unterrepräsentiert (19%), da vor allem jüngere, allein lebende Personen aufgrund ihrer hohen Mobilität telefonisch schwerer zu erreichen sind.

Ein Drittel der befragten Haushalte (33%) stellte einen 3-4 Personenhaushalt dar. Die übrigen befragten Haushalte lassen sich in

- 7% Mehrpersonenhaushalte ohne Mitglieder unter 18 Jahren,
- 41% Zweipersonenhaushalte und
- 19% Einpersonenhaushalte unterteilen.

Insgesamt gehörten 36% der Haushalte Kinder unter 18 Jahren an.

Geschlecht und Alter der Befragten

Bei der Befragung gibt es eine Überrepräsentierung von Frauen (75%). Unterstützt wurde dies dadurch, dass als Interviewpartner die Person des Haushalts gewählt wurde, die für den Haushalt überwiegend den Lebensmitteleinkauf tätigt. Für diesen Bereich sind nach wie vor meistens die Frauen verantwortlich.

Die Altersspanne der Befragten erstreckte sich von 16 bis 83 Jahre. Zwei der 200 Interviews wurden von 16jährigen gegeben, beide lebten in Mehrpersonenhaushalten und haben anstelle der eigentlichen Zielperson die Fragen beantwortet. Da die Frage nach dem Alter erst gegen Ende des Interviews gestellt wurde, war es für den Interviewer nicht möglich, den Fehler rechtzeitig zu bemerken.

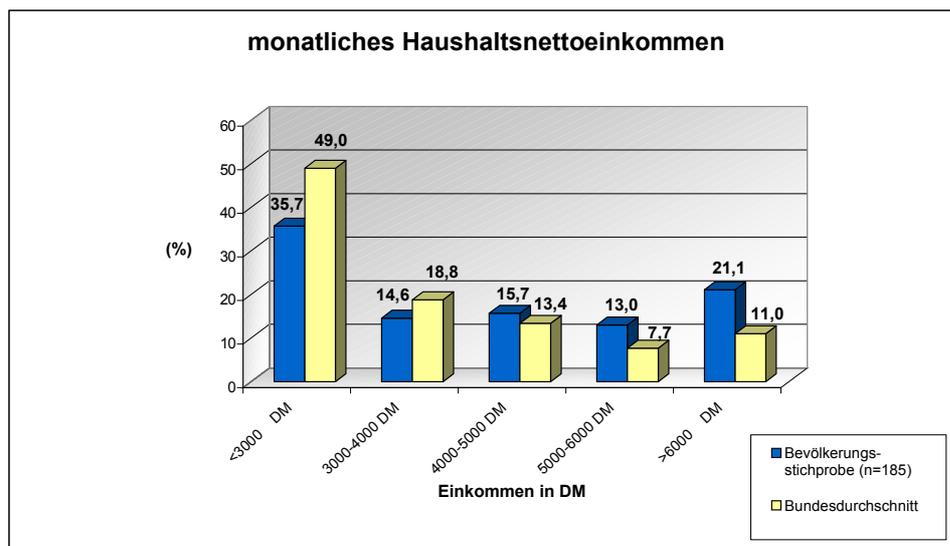
Das Durchschnittsalter betrug 46 Jahre mit einer Standardabweichung von 14,9. Die Altersgruppe der 36-45 jährigen war mit 30% am stärksten besetzt. Die Gruppe der 26-35 jährigen war mit 21% am zweit häufigsten vertreten.

Bildungsstand der Befragten und deren Partner

Die Stichprobe ist durch einen großen Anteil von Personen, die über einen hohen Bildungsabschluss verfügen, gekennzeichnet. Das Bildungsniveau der Partnern der Befragten lag geringfügig über dem der Befragten. Der Anteil der verschiedenen Bildungsgruppen für die Interviewten und deren Partnern folgend.

Schulausbildung	Befragter		Partner/in der Befragten	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Volksschule	7	3,5	2	1,3
Hauptschule	29	14,6	26	17,2
mittlerer Bildungsabschluss	87	43,9	45	29,8
Abitur/Fachabitur	37	18,7	45	29,8
Uni/FH-abschluss	33	16,7	30	19,9
kein Abschluss	3	1,5	1	0,7
sonstiges	2	1,0	2	1,3
<i>Gesamt</i>	<i>198</i>	<i>100</i>	<i>151</i>	<i>100</i>

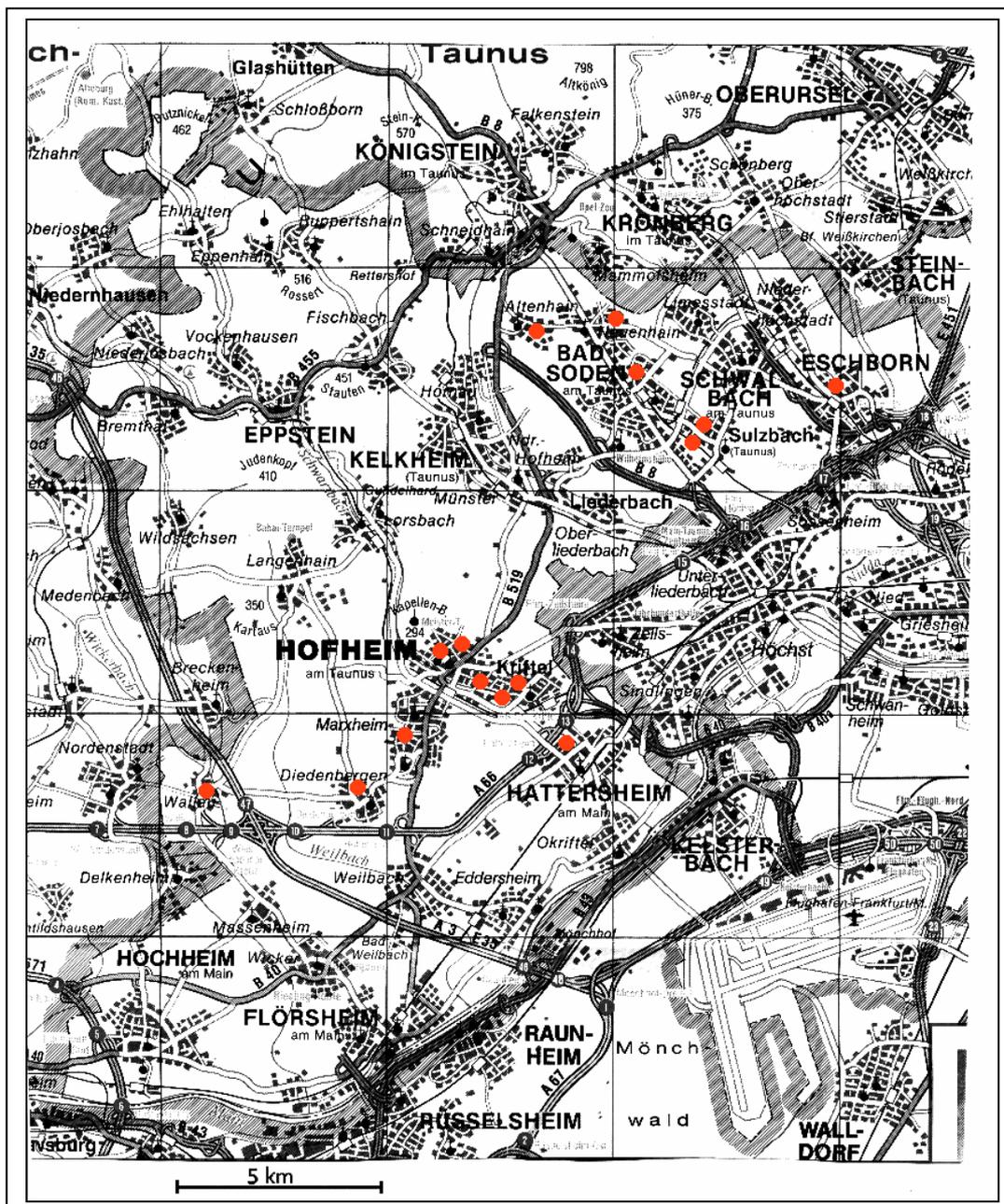
Von den Angerufenen gaben 93% Auskunft über ihr monatliches Haushaltsnettoeinkommen, das als der Betrag, der nach Abzug der Steuern und Sozialabgaben, aber inklusive Kindergeld und Rente, dem Haushalt zur Verfügung steht, definiert war.



Im Vergleich zu den Einkommensverhältnissen der Privathaushalte des gesamten Bundesgebietes (StBA 1997) weist die Stichprobe aus dem Main-Taunus-Kreis eine stärkere Besetzung der höheren Einkommensklassen auf. In der Stichprobe war, wie auch im Bundesdurchschnitt, die Einkommensklassen von unter 3.000 DM monatlich mit 36% am stärksten besetzt. Ungefähr gleiche Anteile fielen auf die Einkommensklassen 3000 - 4000 DM, 4000 - 5000 DM und 5000 - 6000 DM monatlich (15%, 16% bzw. 13%). Die Einkommensklasse von über 6000 DM monatlich wurde von 21% der Befragten besetzt.

Anhang V

Karte vom Main-Taunus-Kreis



Anhang VI

Abschlussbefragung der Teilnehmer am Arbeitskreis

	In unserem Arbeitskreis ist es so, dass...	1 trifft immer zu	2 trifft häufig zu	3 bin ich unent- schieden	4 trifft selten zu	5 trifft nie zu
1.	...es peinlich ist, etwas Falsches zu sagen.					
2.	...die entscheidenden Dinge gemeinsam besprochen werden.					
3.	...nicht offen miteinander geredet wird.					
4.	...ich während eines Gesprächs daran denke, was für einen ungünstigen Eindruck ich mache.					
5.	...keiner mehr richtig zuhört, wenn bestimmte Leute etwas sagen.					
6.	...von einigen schlecht geredet wird.					
7.	...man auch mal etwas Unüberlegtes sagen kann.					
8.	...aufeinander eingegangen wird.					
9.	...unterschwellige Konflikte nicht angesprochen werden.					
10.	...es einigen mehr um die Darstellung der eigenen Person als um die Sache geht.					
11.	...ich mich freue, das die anderen meine Beiträge gut finden.					
12.	...nach einem Streit noch einmal darüber gesprochen wird					
13.	...einige sich auf Kosten anderer lustig machen.					
14.	...Konflikte besprochen werden.					
15.	...eine Übersicht für die gemeinsame Vorgehensweise erstellt wird.					
16.	...man sagen kann, wenn man auf jemanden ärgerlich ist.					
17.	...ich vor Beginn der gemeinsamen Arbeit normalerweise selbstsicher und entspannt bin.					
18.	...Zurückhaltende bewusst einbezogen werden.					
19.	...ich sehr unruhig bin, bevor ich in eine Gruppenarbeitssituation komme.					
20.	...niemand etwas abspricht.					
21.	...zur Problemlösung alle etwas beitragen					

Anhang VI: Abschlussfragebogen für die Teilnehmer des Arbeitskreises

	In unserem Arbeitskreis ist es so, dass...	1 trifft immer zu	2 trifft häufig zu	3 bin ich unent- schieden	4 trifft selten zu	5 trifft nie zu
22.	...bei der gemeinsamen Arbeit meine Gedanken immer beim Thema bleiben.					
23.	...keiner die nächsten Arbeitsschritte vorausplant.					
24.	...nicht bis zum Ende gedacht wird.					
25.	...man von anderen unterstützt wird, wenn man nicht weiter weiß.					
26.	...jedem zugetraut wird, etwas richtig zu machen.					
27.	...entstandene Konflikte nicht weiter angesprochen werden.					
28.	...keine Aufgabenteilung stattfindet.					
29.	...das Klima angespannt ist.					
30.	...einige wenige alles alleine machen.					
31.	...alle nach ihrer Meinung gefragt werden.					
32.	...der Gedanke, ich könnte mich blamieren, meine Konzentration stört.					
33.	...das weitere Vorgehen gemeinsam festgelegt wird.					
34.	...ich darüber nachdenke, wieviel besser die anderen sich darstellen können.					
35.	...ich mich vor Beginn der gemeinsamen Arbeit unwohl fühle.					
36.	...schnell ein Sündenbock gefunden wird, wenn etwas schief geht.					
37.	...ich merke, dass ich über Dinge nachdenke, die mit der Situation nicht zu tun haben.					
38.	...keiner weiß, worum es gerade geht.					
39.	...Absprachen schriftlich festgehalten werden.					
40.	...mir unwichtige Dinge durch den Kopf gehen, wenn ich mit den anderen zusammenarbeite.					
41.	...ich meine Meinung immer den anderen Vortrage.					
42.	...hinterher keiner weiß, was er machen soll.					

Zum Schluss noch zwei Fragen, die Sie bitte schriftlich beantworten.

1. Welche Aufgabe hatte Ihrer Meinung nach die Moderation (Frau Gebauer) im zweiten Abschnitt

der Arbeitskreisarbeit von September 2000 bis April 2001?

2. Ich bin an Ihrer Meinung im Bezug auf das gesamte Projekt und die Arbeit des Arbeitskreises im speziellen interessiert. Was hätte anders ablaufen können, was fanden Sie gut was fanden Sie weniger gut?
