



Hofentwicklungsgespräche (HEG)

*Handbuch der Arbeitsgemeinschaft für
die biologisch-dynamische Wirtschaftsweise*

Bozen – Trient VFG

Impressum

*Arbeitsgemeinschaft für die biologisch-dynamische Wirtschaftsweise Bozen –
Trient VFG (ARGE), Sitz: Bahnhofstrasse 7, 39014 Burgstall (BZ);
www.biodynamik.it – info@biodynamik.it*

*HEG-Konzept- und Koordinationsgruppe: Albanese Rosella, Alverá Katharina, de
Gramatica Giovanni, Dichristin Andreas, Folie Ilaria, Foradori Elisabetta,
Franceschin Stefano, Tinzl Josef, Visintin Klaus, Zuegg Andreas, Zuegg Bernhard,
Zuegg Robert (Redaktion)*

Illustrationen: Marion Ehram, Berlin

Inhalt

- 1. Vorwort**
- 2. Was ist für ein gutes Hofentwicklungsgespräch (HEG) wichtig?**
- 3. Wie werden die einzelnen Gruppen gebildet?**
- 4. Wie läuft ein HEG in der Regel ab?**
- 5. Welche Arbeitsmethode eignet sich?**
- 6. Was sollten Gastgeber, Gäste und Begleiter besonders beachten?**
- 7. Welche Rolle und Verantwortung hat die ARGE?**
- 8. Wie stehen Demeter-Zertifizierung und Hofentwicklungsgespräche zueinander?**
- 9. Einige Schlüsselbegriffe: Was besagen sie genau?**
- 10. Wo finde ich die Quellen und weiterführende Literatur?**

Anhang: Vorlagen für Planung und Umsetzung

Nummer

- 1 – Hof-Entwicklungsbericht**
- 2 – Programm**
- 3 – Selbsteinschätzung fachlicher Qualität (Fragen zu acht Entwicklungsfeldern) – optional**
- 4 – Arbeitsmethoden**
 - 4.1 Kollegiale Fachberatung (Intervision)*
 - 4.2 HEG nach der Theorie U*
 - 4.3 Grundlagenarbeit*
- 5 – Weitere Qualitätsarbeit (Schaubild)**
- 6 – Abschlussattest**
- 7 – Resonanzbogen**

1. Vorwort

Dieses Handbuch schildert die inneren und äusseren Bedingungen, die für ein gelingendes und anregendes Hofentwicklungsgespräch (HEG) nötig sind. Es enthält Aussagen zu Zielen, Aufbau und Ablauf eines HEG sowie zu dessen Sinn und Nutzen für den jeweiligen Hof und für alle daran beteiligten Menschen. Dieses Handbuch gibt dem Gastgeber eines HEG und seinen geladenen Gästen auch verschiedene Arbeitsmethoden zur Hand, wie ein HEG sich einfach und effizient planen, durchführen und auswerten lässt. Die verwendeten männlichen Bezeichnungen sind nicht genderspezifisch gemeint, sondern umfassen beide Geschlechter.

Dieses HEG-Rahmenkonzept wurde von Mitgliedern der ARGE mit dem Ziel erarbeitet:

- Einen Neugriff zu wagen, der auf früheren Versuchen aufbaut, aus deren Mängeln aber die nötigen Konsequenzen zieht. Der Neugriff sollte Erfahrungen mit dem HEG in anderen Ländern berücksichtigen und bewährte Methoden der Qualitätsentwicklung für die Landwirtschaft fruchtbar machen.
- Ferner: Das Konzept gut auf die besonderen Gegebenheiten und Bedürfnisse der Region abstimmen.
- Und schliesslich: Das HEG so anschaulich und lebendig werden lassen, dass alle ARGE-Mitglieder sich dafür erwärmen können, weil sie selbst seinen Sinn und Nutzen für eine nachhaltige Entwicklung ihres Hofes und der biologisch-dynamischen Wirtschaftsweise einsehen und sich hierfür auch verantwortlich fühlen.

Die Arbeitsgruppe ging als erstes den Gründen nach, weshalb der letzte Anlauf nach kurzer Zeit wieder versandete, und stellte fest: Die Arbeitsgrundlagen waren zu umfangreich, in sich widersprüchlich und schlecht greifbar, weil in mehreren Dokumenten verstreut, was Übersicht und Orientierung stark erschwerte. Auch wurden die Gespräche in der Praxis oft wenig methodisch konsequent vorbereitet und durchgeführt. So waren Gesprächsgestaltung, Zeitmanagement und Auswertung bisweilen mangelhaft. Mit dem Fazit: Aus den angestrebten Hofentwicklungsgesprächen wurden bloße Hofgespräche, nett und gesellig, aber meist ohne tiefere Einsichten, innere Impulse und nachhaltige Wirkung.

Die Frage stand im Raum: Sollte die ARGE dem Beispiel anderer Länder folgen und das jährliche HEG für alle Mitglieder obligatorisch erklären? Nach den gemachten Erfahrungen schien ein solcher Schritt nahezuliegen. Die Arbeitsgruppe fand nein, die angestrebte «dynamische Qualität» eines Hofes lasse sich in ihren verschiedenen Facetten nur entwickeln, wenn der Mensch sich selbst auch als ein Sich-Entwickelnder begreift und schöpferisch miteinbezieht. Diese Art von Qualitätsarbeit gedeihe nur in Freiheit und Liebe zur Sache.

2024 ist das 100jährige Jubiläum des Landwirtschaftlichen Kurses von Rudolf Steiner. Die zwei Jahre bis dahin möchte die Arbeitsgruppe nutzen, um die Grundlagen und Werkzeuge des HEG auf ihre Praxistauglichkeit zu testen. Die Erfahrungen mit diesem Handbuch werden deshalb systematisch gesammelt, ausgewertet und eingearbeitet, damit die ARGE pünktlich zum Jubiläum die definitive Fassung verabschieden kann. Die Arbeitsgruppe, welche diesen zweijährigen «Feldversuch» begleitet, wird Einführungskurse sowie Erfahrungsaustauschrunden organisieren. Sie sieht in dieser gemeinsamen Anstrengung einen Aktivbeitrag der Mitglieder zum Jubiläum.

Dieser Versuch, mithilfe des HEG als lebendigen Organs die qualitätsschaffenden Kräfte, welche die «dynamische Qualität» unserer Höfe ausmachen, bewusst zu durchdringen und anzuregen, steht und fällt mit Einsicht und Engagement jedes Mitglieds. Was den Einzelnen allein oft überfordert, kann gemeinsam leichter gelingen.

Lana, März 2022

2. Was ist für ein gutes Hofentwicklungsgespräch wichtig?

Das HEG bildet einen sozialen Begegnungs- und Gesprächsraum, in dem Gastgeber und Gäste gemeinsam erkunden und wertschätzend ins Licht des Bewusstseins heben, was in der Hofgemeinschaft lebt und was aus und in ihr werden will. Darüber hinaus ist das HEG ein geschützter Ort der kollegialen Beratung zu konkreten, vom Gastgeber aufgeworfenen Fragen- und Problemstellungen.

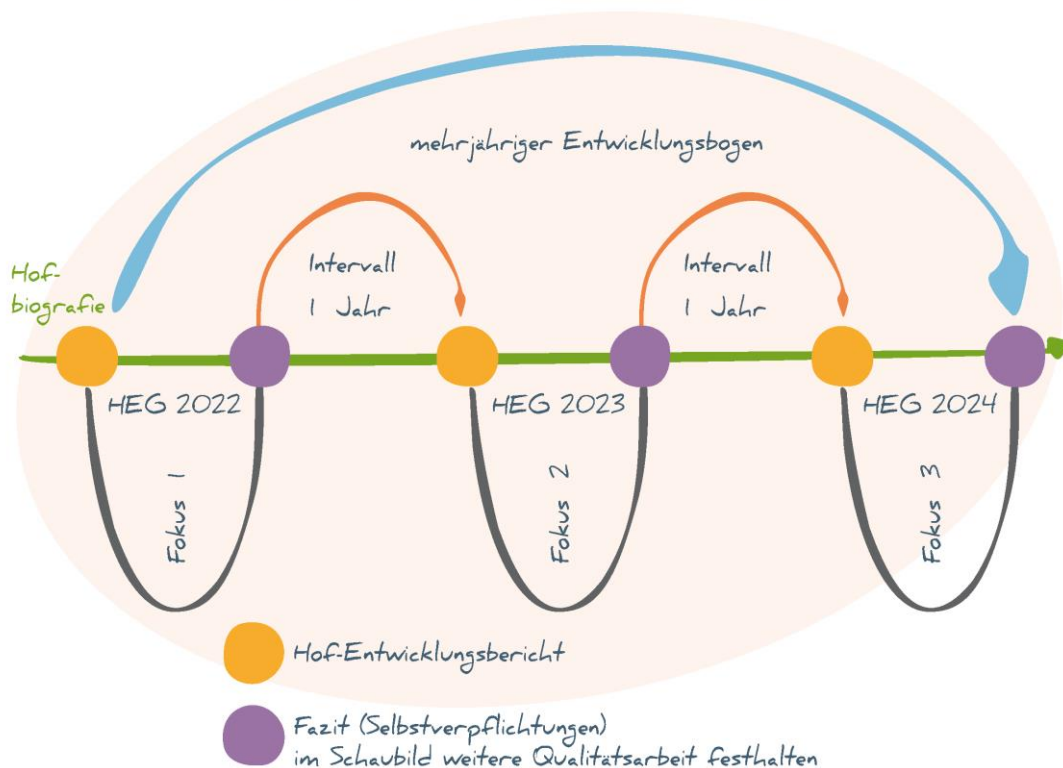
Nach unserem Verständnis soll ein HEG folgenden Anforderungen genügen:

- **entwicklungsorientiert:** Das HEG ist ein methodisch geführter Erkenntnis- und Beratungsdialoq unter Berufskollegen (Peers) auf gleicher Augenhöhe. Dies mit dem Ziel, eine ganzheitliche Entwicklung des Hofes sowie der direkt oder indirekt an ihm beteiligten Menschen zu ermöglichen und zu fördern. Dies unterscheidet ein Hofgespräch von einem Hofentwicklungsgespräch.
- **freiwillig:** Das HEG beruht auf der Einsicht der Teilnehmer (Gastgeber, Gäste und Gesprächsbegleiter) in Sinnhaftigkeit und Nutzen dieser gemeinsamen Forschungsarbeit. Vor allem aber auf dem Willen, sich zu entwickeln und einander auf diesem Weg zu unterstützen. Das HEG ist keine von außen auferlegte Pflicht, sondern lebt ganz von der intrinsischen Motivation und von dem freiwilligen Engagement der beteiligten Menschen (Selbstverpflichtung).
- **niederschwellig:** Das HEG soll die Landwirte als Menschen und Fachpersonen dort abholen, wo sie grade stehen. Zugleich aber dafür erwärmen, sich auf eine Qualitätsarbeit einzulassen, welche nicht nur die äusseren Strukturen und Prozesse umfasst, sondern die innere Entwicklung der Menschen miteinschließt. Ausschlaggebend ist die Art des Motivs, weshalb diese Arbeit unternommen wird. Liebe zum biologisch-dynamischen Landbau ist hierfür die nachhaltigste Triebfeder. Eine Hospitation bei einem HEG eines anderen Hofes, ist ein guter und niederschwelliger Einstieg ein HEG kennen zu lernen.
- **kompetenzbildend:** Das HEG vereinigt die Teilnehmenden zu einer gemeinsamen Lerngemeinschaft und regt sie an, selbsttätig mitzudenken und sich einzubringen. Dies fördert das gemeinsame Verständnis der biologisch-dynamischen Wirtschaftsweise und deren individuell-schöpferische Umsetzung. So werden Kollegen sich gegenseitig zu einer wichtigen Stütze und Ressource. Wächst der soziale Zusammenhalt untereinander, so erfüllt dies auch die ARGE mit Leben.
- **vertrauensbildend:** Der biologisch-dynamische Landbau braucht eine lebendige, soziale Hülle und taugliche, selbstgestaltete und -verwaltete Strukturen und Prozesse, wenn er sich gesund entwickeln und auf der Höhe der Zeit entfalten soll. Gegenseitiges Vertrauen ist dafür ein wichtiger Nährboden und Indikator, muss aber bewusst gebildet und beständig gepflegt werden. Vertrauen reduziert Probleme, setzt schöpferische Potentiale frei und wirkt in besonderem Mass gemeinschaftsbildend. Es ermöglicht vertiefte Gespräche und Sondierungen.
- **selbstverantwortet:** Die Qualitätsentwicklung liegt hier - wie in den Anfängen der Demeter Bewegung, aber auf andere Art und mit einer anderen Zielsetzung - in den Händen einer sich gegenseitig unterstützenden Gemeinschaft von Bauern. Für Planung, Durchführung und Auswertung der einzelnen HEG sind ausschließlich die einzelnen Gruppen (Qualitätszirkel) verantwortlich. Die ARGE respektiert diese Autonomie und unterstützt subsidiär ihre Mitglieder in deren Qualitätsentwicklung

durch eine Reihe von Dienstleistungen. Auch verantwortet sie das Gesamtprojekt nach innen wie nach außen.

- **individualisiert:** Jedes HEG wird auf die Entwicklungsbedürfnisse und Entwicklungsbedingungen des betreffenden Hofes individuell abgestimmt; es wird nicht «fertig konfektioniert ab Stange» bezogen, sondern ist «Maß geschneidert». Ein solches sozialkünstlerisch gestaltetes HEG erfordert bewegliche, entwicklungsfördernde Formen: Themen, Ziele, Methoden und soziales Setting des HEG sind deshalb im Vorgespräch sorgfältig aufeinander und auf die Hofindividualität abzustimmen.
- **rhythmisch:** Das HEG kennt keine starren, standardisierten Formen, die sich routinemässig Jahr für Jahr wiederholen. Sie sind vielmehr flexibel und der ganze Prozess ist außerdem in Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung rhythmisch gegliedert. Diese Gliederung soll den Prozess beleben (dynamisieren) und das Erkenntnisgespräch dadurch fruchtbarer machen. Werden die jährlichen HEG mit ihren wechselnden Themen und Perspektiven bewusst und im Sinne einer rollenden Planung gestaltet, ergibt sich mit der Zeit ein sinnvolles Ganzes.
- **qualitätssteigernd:** Ziel des HEG ist, wie gesagt, die fachliche und soziale Qualität der Hofgemeinschaft unter den beständig wechselnden Lebensbedingungen zu erhalten und womöglich gezielt zu steigern. Vergleicht man die zu einem Portfolio vereinigten, jährlichen Entwicklungsberichte miteinander, so ergeben sich kleine und grössere Entwicklungsbögen. Die aus diesen «Fusspuren» rekonstruierte Biografie des Hofes macht dessen Identität und Eigenheiten bewusster.

HOF-ENTWICKLUNGSBERICHT



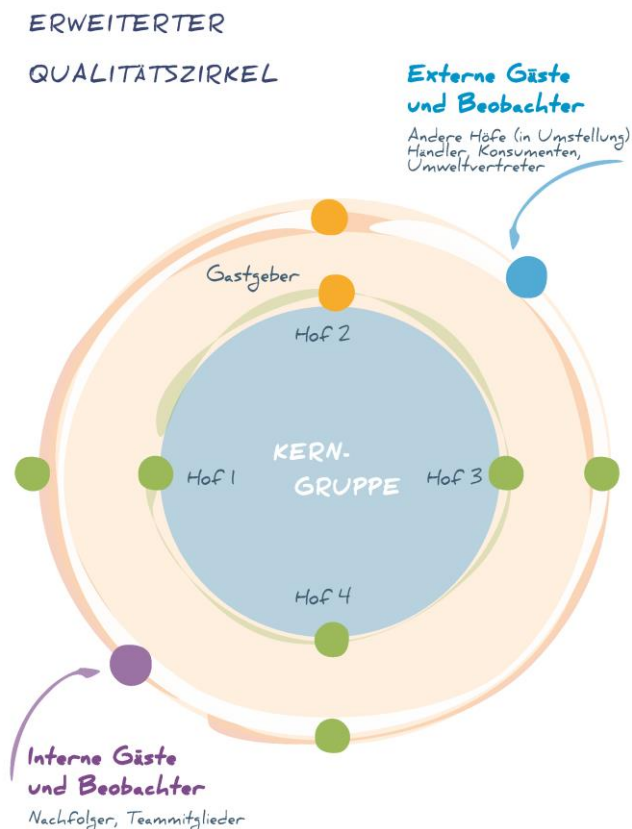
Diese neun Anforderungen an das HEG sind Ausdruck unseres erneuerten und vertieften HEG-Verständnisses und machen sein besonderes Profil aus. Das HEG ist Hilfe zur Selbsthilfe: Sie hilft Fragen klären und Menschen stärken. Es hilft ihnen außerdem, in eine Mitverantwortung für andere hineinzuwachsen, d.h. objektiven Gemeinsinn zur Freiheit dazu zu entwickeln.

3. Wie werden die einzelnen Gruppen gebildet?

Die Kerngruppe sollte zwischen 3 - 5 Höfe umfassen und **stabil** bleiben. Geografische und persönliche Nähe sind kein ausschlaggebendes Kriterium mehr für die Zusammensetzung. Maßgebend sind hingegen: Der **bewusste Wille**, Kollegen auf ihrem Entwicklungsweg aufgabenbezogen fachlich und menschlich zu begleiten und zu unterstützen. Die ARGE unterstützt die Bildung neuer, arbeitsfähiger Gruppen organisatorisch und administrativ.

Jeder Gastgeber kann Menschen seines Teams zum HEG oder zu einzelnen Sequenzen beziehen. Nach Rücksprache mit seinen Kollegen kann er auch **externe Gäste bzw. Beobachter** einladen. Weil er beispielsweise ein bestimmtes Thema vertieft oder aus einer spezifischen Blickrichtung ausleuchten möchte (**Mehrperspektivität, zusätzliche Expertise**). Oder weil es ihm ein Anliegen ist, die **kollegiale Zusammenarbeit** unter den ARGE-Mitgliedern zu fördern.

Die angestrebte **neue Beziehungskultur** entsteht aus der inneren Verpflichtung gegenüber einer gemeinsamen Aufgabe und hat mit Seilschaften und Vetternwirtschaft nichts zu tun. Gegenseitige Anerkennung und Vertrauen sind ihr Humus. Kompetenz, Transparenz, Gesprächsbereitschaft, authentische Begegnungen, Selbstreflexion, offene Fehler- und Konfliktkultur, Datenschutz und Diskretion helfen Vertrauen bilden. Damit der Gastgeber auch die Schattenseiten seines Hofes ansprechen kann, muss er auf die Verschwiegenheit seiner Gäste zählen können. Vertraulichen Mitteilungen müssen vertraulich behandelt werden, sonst bekommen die Gäste nur die Sonnenseiten zu Gesicht.



Die Kerngruppe besteht aus festen Mitgliedern, die sich von vorneherein verpflichten, an allen HEG ihres Qualitätszirkels teilzunehmen. Wird ein ständiges Mitglied nicht mehr eingeladen oder weigert es sich ohne triftigen Grund, eine Einladung anzunehmen, so ist das Vertrauensverhältnis gestört und es fragt sich, ob das Mitglied in der Gruppe noch am richtigen Platz ist. Externe Gäste (andere ARGE-Mitglieder, Händler, Konsumenten, Vertreter von Umweltverbänden etc.) werden in der Regel nur zu einem HGE eingeladen (sie sind keine Dauergäste). Sie können eine Einladung auch ausschlagen. Sie nehmen am HEG entweder als **aktive Gäste** oder als **Beobachter** teil.

4. Wie läuft ein HEG in der Regel ab?

Für Planung und Durchführung jedes einzelnen Schrittes gibt es im Anhang eine hilfreiche Vorlage.

HEG-Ablaufdiagramm

A. Vorbereitung



B. Durchführung



C. Nachbereitung



Eine gute Vor- und Nachbereitung sind für das Gelingen des HEG entscheidend. **Hof-Entwicklungsbericht** und **Weitere Qualitätsarbeit** sind denn auch wichtige Säulen des HEG. Ersterer (s. Vorlage 1) dient der Vorbereitung auf das bevorstehende HEG; die «Weitere Qualitätsarbeit» (s. Vorlage 5) umfasst dagegen die Handlungskonsequenzen, die der Gastgeber aus dem HEG für seine weitere Arbeit an der Qualität seines Hofes zieht. Der Qualitätszirkel ernennt einen Gesprächsbegleiter, der das HEG jeweils moderiert. Für den Fall, dass dieser verhindert oder selbst der Gastgeber ist, sollte eine zweite Person als Stellvertretung benannt werden. Gastgeber und Gesprächsbegleitung erstellen im Vorfeld das **Programm** (Vorlage 2 im Anhang). Die Absprache kann telefonisch oder vor Ort erfolgen.

Selbsteinschätzung fachlicher Qualität – optional

Zur Vorbereitung des HEG kann der Gastgeber die Entwicklung seines Hofes auf den **sieben Entwicklungsfelder fachlicher Qualität** nach Gutdünken mithilfe eines Fragebogens genauer verorten (Vorlage 3 im Anhang). Diese Standortbestimmung oder Selbstdiagnose kann alle Qualitätsfelder umfassen oder einzelne besonders relevante herausgreifen. Etwa weil der Gastgeber ein Thema gerne mit seinen Gästen im HEG vertiefen möchte. Sei es, weil dieses ihn schon länger beschäftigt und er beispielsweise sein Hofleitbild aktualisieren möchte. Nicht sinnvoll wäre es dagegen, wenn die Gäste die einzelnen Entwicklungsfelder im HEG abfragen würden. Die Selbsteinschätzung fachlicher Qualität erfolgt, wie schon der Name sagt, durch den Gastgeber im Vorfeld.

5. Welche Arbeitsmethode eignet sich?

Die Arbeitsgruppe stellt nachstehend für das HEG mehrere Arbeitsmethoden zur Auswahl. Die Qualitätszirkel können in Absprache mit der ARGE auch andere, bewährte Methoden für ihr HEG nutzen. Damit alle ARGE Mitglieder diese Methode kennenlernen können, sind die damit gemachten Erfahrungen systematisch auszuwerten. Die Arbeitsgruppe ist bei Bedarf auch bereit, mit Höfen weitere Methoden zu entwickeln, etwa zur Evaluation der Außenbeziehungen oder der Sozialbilanz eines Hofes.

Thema und Zielsetzung des HEG bestimmen, welche Arbeitsmethode passt und welche nicht. Darüber sollen Gastgeber und Begleiter im Vorgespräch gemeinsam beratschlagen und entscheiden. Wenn die Gruppe vertrauensvoll zusammenarbeitet und die gewählte Arbeitsmethode auch konsequent umsetzt, dann gewinnt das Gespräch an Tiefe und öffnet Türen für neue Erkenntnisse und Entwicklungsanstöße.

5.1 Kollegiale Fachberatung (Intervision) – Arbeitsmethode 1

Intervision ist eine Beratung unter Fachkollegen auf gleicher Augenhöhe. Ihr Ziel ist: Für ein konkretes Problem stimmige Erklärungen, Lösungsvorschläge und Unterstützungsangebote zu suchen.

Voraussetzungen

- **Bereitschaft des Gastgebers**, ein Thema, das ihn beschäftigt, gegenüber seinen Kollegen offen anzusprechen, eigene Sicht- und Handlungsweisen auf ihre Stimmigkeit selbst zu befragen und allenfalls neu zu greifen, damit sie dem Leben besser dienen. Dies gelingt umso eher, je mehr Vertrauen in der Gruppe da ist und die **Gäste** sich ihrerseits unbefangen, aufmerksam und hilfsbereit auf das Anliegen des Gastgebers einlassen.
- **Ablaufschritte beachten!** Denn sie beinhalten wichtige Schulungselemente: Lernen, Phänomene und Wirkungen objektiv zu schildern (auch eigene Empfindungen), aufmerksam zuzuhören, sein Urteil am Gehörten sachgemäß zu bilden und nicht eigene Erfahrungen, Wertmaßstäbe und Vorurteile überzustülpen, hilfreiche Lösungsvorschläge freilassend zu formulieren. Davon hängt ab, wie fruchtbar eine Intervision wird.

Wirkungen

Die Intervision verhilft dem **Gastgeber** oft, sich klarer zu orientieren und entlastet ihn mitunter auch seelisch. Sie vermag, seine Motivation zu beleben und ihn zu neuen Einsichten, Erlebnissen und Entwicklungen zu führen. Sie hilft dem Gastgeber auch, blinde Flecken zu entdecken, Misserfolge zu analysieren und von ihnen zu lernen sowie unterstützende Netzwerke vorsorglich aufzubauen. Vor wichtigen Weichenstellungen der individuellen oder betrieblichen Entwicklung kann eine Intervision den Gastgeber befähigen, mögliche Folgen besser abzuschätzen und alternative Handlungsoptionen auszuleuchten. Sie eröffnet auch **Gästen** neue Lernfelder und fördert Kooperation und Zusammenhalt der einzelnen Hofgemeinschaften untereinander. Die kollegiale Beratung ist deshalb eine häufig und mit Erfolg angewandte Arbeitsmethode. Ihr Ertrag ist reichhaltig, der Aufwand maßvoll (Ablauf s. Vorlage 4.1 im Anhang).

5.2 HEG nach der Theorie U – Arbeitsmethode 2

Man kann das Werk eines Malers aus der Perspektive des Ergebnisses (Bild), des Schöpfungsprozesses (Beobachtung während des Malens) oder des Beginns des Malens (leere Leinwand, Zeitpunkt der Intuition) betrachten. Für Veränderungen gilt Vergleichbares. Hier fragt sich: Was tun? Wie handeln? Und woraus? Aus den inneren Quellen die im Entstehen begriffene Zukunft zu erspüren, heißt aus der Zukunft heraus zu führen. Diesen Quellpunkt nennt Otto Scharmer in seiner Theorie U «Presencing» (sein höchstes Zukunftspotential erspüren und vergegenwärtigen). Die Arbeitsmethode 2 versucht, die Theorie U mit der Substanzlehre von Rudolf Hauschka zu verbinden und für das HEG fruchtbar zu machen (Ablauf s. Vorlage 4.2).

5.3 Grundlagenarbeit – Arbeitsmethode 3

Diese ursprünglich von «Wege zur Qualität» entwickelte Arbeitsmethode dient dazu, eigene Sichtweisen gemeinsam mit Fachkollegen zu bewegen und zu vertiefen, damit jeder Gesprächsteilnehmer einen sichereren Boden für sein schöpferisches Handeln im Alltag findet. Dies anhand eines grundlegenden Textes der biologisch-dynamischen Wirtschaftsweise zu tun, ist erfahrungsgemäss erhellend und hilfreich. Dank der Neuveröffentlichung des Landwirtschaftlichen Kurses von Rudolf Steiner anfangs 2022 und dem 100. Jubiläum 2024 bietet sich dieses Grundlagenwerk für eine Vertiefungsarbeit geradezu an, was im Rahmen eines HEG mithilfe von Kollegen und eines Gesprächsbegleiter vielleicht leichter fällt als allein.

Diese Grundlagenarbeit, macht Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede und Entwicklungsbedarfe hinsichtlich von Kernfragen der biologisch-dynamischen Wirtschaftsweise bewusst und damit bearbeitbar. Sie ermöglicht reale Begegnungen, hilft, das Verständnis der eigenen Aufgabe und des gemeinsamen Impulses zu vertiefen und fördert allenthalben das Auftauchen neuer, verbindender Ideen für alle. Die Grundlagenarbeit wirkt somit vertrauensbildend, integrierend und impulsierend.

Hierzu wählt der Hof im Vorfeld ein konkretes, ihn beschäftigendes Thema aus seinem Alltag aus, ferner einen dazu passenden Quelltext des biologisch-dynamischen Landbaus (bei Bedarf kann die ARGE dabei behilflich sein). Im HEG erörtern Gastgeber und Gäste gemeinsam, wie das Thema entstanden ist, von den Teilnehmenden erlebt wird und gedanklich durchdrungen und geklärt werden kann. Dabei wird die Spannung, die zwischen gelebter Praxis und Idealen besteht, bewusst. Man lernt aber auch, produktiver mit ihr umzugehen und neue Möglichkeiten und Wege der Umsetzung zu finden. Auch entdeckt man allmählich gemeinsam, worin das «Mehr» der biologisch-dynamischen Wirtschaftsweise gegenüber der biologischen besteht (Ablauf Vorlage 4.3 im Anhang).

6. Was sollten Gastgeber, Begleiter und Gäste besonders beachten?

Schillers Auffassung zur Aufgabe des Künstlers können dem Gastgeber noch heute helfen, sich tiefer mit dem HEG zu verbinden. Wenige Tage nach der gefeierten Uraufführung seiner Räuber 1782 in Mannheim erschien anonym eine schonungslose Kritik des Stücks. Groß war das Erstaunen als man erfuhr, dass Schiller sie selbst geschrieben hatte mit der Begründung: Ein moderner Künstler müsse seinem Werk so objektiv und kritisch gegenüberstehen wie den Werken anderer Autoren. Diese Reflexion sei eine Voraussetzung für die Weiterentwicklung künstlerischen Schaffens, weil dadurch abgelebte Formen wie eine Schlangenhaut abgestreift werden. Da die Reflexion öffentlich geschehe, können auch Theaterbesucher, ihr Qualitätsverständnis schulen. So hätten beide, Autor und Publikum, daran ihren Gewinn.- Welche Gesichtspunkte ergeben sich aus so einer Grundhaltung für die Gestaltung des HEG?

Gastgeber

- *Sich innerlich öffnen, nicht nur Gelungenes zeigen, auch den Umgang mit Problemen, trägt zum Gelingen des HEG wesentlich bei. Ein unvollkommenes Neues ist für die Entwicklung oft wichtiger als ein perfektes Altes. Die ausgewählten Themen und Fragen müssen unter den Nägeln brennen und für den Hof von Bedeutung sein, sonst macht ein HEG wenig Sinn und bringt auch nicht weiter.*
- *Den eigenen Standpunkt probeweise zu verlassen und selbstkritisch aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf Hof, die eigenen Verhaltensweisen und Haltungen zu schauen, braucht Mut, hilft aber auch, falsche Gewissheiten und blinde Flecken zu überwinden und neue Perspektiven zu gewinnen.*

Gesprächsbegleitung

Nach dem Scheitern des früheren HEG-Projektes war für die Konzeptgruppe klar: Die Kerngruppe soll für jedes HEG aus ihren Reihen eine Begleitperson ernennen, die als Prozessverantwortliche das HEG gezielt vor- und nachbereiten hilft und das Gespräch moderiert.

- *Sie ist mit der gewählten Arbeitsmethode gut vertraut, erinnert alle an die Aufgabenstellung des jeweiligen Schrittes und achtet ganz generell auf Einhaltung der vereinbarten Regeln und Abläufe (Zeitwächter).*
- *Sie sorgt als Coach für ein gutes Gesprächsklima, dass alle sich beteiligen und frei äußern können und dass das Ausgangsthema im Gespräch nicht untergeht und das vereinbarte Ziel pünktlich erreicht wird.*
- *Sie unterstützt den Gastgeber, das HEG «maßgeschneidert» vorzubereiten, wichtige Einsichten im Gespräch zu visualisieren und Fazit und Selbstverpflichtungen klar zu formulieren und übersichtlich zu dokumentieren (Ergebnissicherung).*

Gäste

Für ein gelingendes HEG ist entscheidend, dass die Gäste sich ihrer Kernaufgabe stets bewusst sind: Als «critical friends» gemeinsam mit dem Gastgeber ein stimmiges Bild der Grundlagen, Wirkungen und Tendenzen der geleisteten Qualitätsarbeit zu schaffen.

- *Sich in den Gastgeber mit Interesse und Empathie hineinzusetzen, Gedanken geistesgegenwärtig an der Sache zu bilden, persönliche Vorurteile, Vorlieben, moralische Werturteile und Erfahrungen nicht zum Maßstab zu machen, schafft eine lebendige Gesprächsatmosphäre.*
- *Gäste helfen, das werdende im gewordenen herauszuschälen und Raum zu schaffen, dass Zukunft Gegenwart werden kann (sokratische Methode). Ihre Fragen sollen sachlich, offen und anregend sein, nicht rhetorisch, suggestiv oder gar inquisitorisch. Keine Belehrung und Besserwisserei.*
- *An Gedanken anderer anschließen, etwas dazu und, nicht dagegenstellen, den Faden zum Thema und zur Ausgangsfrage halten, nicht abschweifen und assoziieren, Überlegungen verdichten und auf den Punkt bringen.*
- *Erlebtes nicht nach außen tragen, sondern vertraulich behandeln.*

Zum Schluss nochmals Schiller. Dieser verfolgte Goethes Schaffen, wie er selbst schreibt, aufmerksam und mit «wachsender Bewunderung». So war er imstande, dessen Arbeitsweise prägnant und wertschätzend zu formulieren (Schreiben vom 23. August 1794). Goethe dankte ihm diese «Evaluation» umgehend mit den Worten: »Sie haben mit freundschaftlicher Hand die Summe meiner Existenz gezogen und mich durch Ihre Teilnahme zu einem emsigeren und lebhafteren Gebrauch meiner Kräfte aufgemuntert«. Äussert der Gastgeber sich am Ende des HEG ähnlich positiv, so wissen die Gäste, das HEG ist gelungen.

7. Welche Rolle und Verantwortung hat die ARGE?

Die einzelnen Gruppen (Qualitätszirkel) gestalten, verwalten und verantworten ihre HEG selbst. Die ARGE respektiert und gewährleistet deren Autonomie. Sie vertraut darauf, dass ihre Mitglieder sich freiwillig für diese Qualitätsarbeit engagieren, weil sie deren Sinn einsehen und den Nutzen für sich, die Höfe der Kollegen und für die Demeter-Bewegung als Ganze konkret erfahren. Die jährlichen HEGs sind deshalb weder Bedingung für die Mitgliedschaft noch eine von der ARGE auferlegte, allgemeine Pflicht. Die ARGE mischt sich in Planung, Organisation und Auswertung der einzelnen HEGs auch nicht ein. Sie delegiert keine Beobachter, die ihr über Ziele, Themen, angewandte Methoden und Resultate der einzelnen HEG berichten.

Die ARGE unterstützt ihre Mitglieder hingegen beim Aufbau arbeitsfähiger Qualitätszirkel, sie schult die Gesprächsbegleiter und organisiert Anwenderwerkstätten zu **regelmäßigem Erfahrungsaustausch** über Stimmigkeit der Grundgedanken und Wirksamkeit der HEGs (outcome). Ein **Resonanzbogen** zum Ablauf (nicht zum Inhalt) des HEG soll helfen, sich allmählich ein Bild von der Praxistauglichkeit zu machen.

Die geschilderten Aufgaben entsprechen der Gesamtverantwortung der ARGE für das Projekt und ihrer subsidiären Rolle. Die ARGE steht für einen bestimmten, landwirtschaftlichen Impuls. Diesen hat sie nach außen und innen zu vertreten. Sie will aber nichts für sich, sondern alles für die Entwicklung der gemeinsamen Aufgabe und ihrer Mitglieder. Das HEG ermöglicht diesen, über sich hinauszuwachsen und Interesse für den Hof des anderen zu entwickeln. Das HEG versetzt auch Gastgeber in Lage, Standpunkte probeweise zu verlassen und seinen Hof einmal aus der Perspektive seiner Gäste zu betrachten. Dies weitet den Horizont, objektiviert, klärt und erfrischt Motive und wirkt zugleich vertrauens- und gemeinschaftsbildend.

Wer sich einer bestehenden Gemeinschaft bloß unterordnen und ihre Regeln erzwungenermaßen befolgen muss, entwickelt keineswegs mehr Sozialität. Hat er dagegen ein Bild, was die Gemeinschaft braucht und wie er in ihr steht, so kann er aus diesem Bewusstsein heraus die nötige Initiative entfalten und auch die Gemeinschaft mit neuer Substanz erfüllen (Motto der Sozialethik von R. Steiner). Arbeiten die verschiedenen Höfe im HEG aufgaben- und entwicklungsorientiert zusammen, so wächst nicht nur ihre **fachliche Qualität**, sondern auch die **beteiligten Menschen** und der **soziale Zusammenhalt**.

8. Wie stehen Demeter-Zertifizierung und HEG zueinander?

Die heutige Demeter-Zertifizierung ist historisch aus der kollegialen Begutachtung und gegenseitigen Anerkennung der Betreibe hervorgegangen. Unklare Grundlagen und starke Personenabhängigkeit waren die Nachteile dieser Form von Qualitätsentwicklung; gegenseitige Wahrnehmung, kollegialer Austausch und Unterstützung die Vorzüge. Die zunehmende Regulierung biologischer Landwirtschaft brachte allgemeinverbindliche, einheitliche Qualitätsstandards, Prüf- und Zertifizierungsverfahren ebenso Checklisten mit ausgefeilten Kriterien und Indikatoren, mit geschlossenen Fragen und sog. smarten Zielen. Die Qualität der verschiedenen Höfe wurde mess- und vergleichbar, mitunter auch vereinheitlicht und nivelliert, weil der qualitätsschöpferische Wille unter der Last von Vorgaben und Verboten erlahmte. Die intrinsisch motivierte, selbstverantwortliche, kollegial gestützte Qualitätsentwicklung geriet dagegen immer mehr unter Druck.

Rückbesinnung und Umbau des HEG zu einer gezielten Methode kontinuierlicher Qualitätsentwicklung begannen deshalb in vielen Ländern. In Deutschland und Holland sind jährliche HEG heute integrierender Bestandteil der Demeter-Zertifizierung und mithin obligatorisch. Die ARGE hat das HEG dagegen in die **Eigenverantwortung und Selbstverwaltung der einzelnen Höfe und Qualitätszirkel** gelegt. Die ARGE war sich der Schwierigkeiten wohl bewusst, von einem allgemeinverbindlichen **Sollen** zu einem freien, selbstverantworteten **Wollen** zu gelangen. HEG und Demeter-Zertifizierung laufen parallel und ergänzt einander sinnvoll.

Im HEG versuchen Gastgeber und Gäste gemeinsam die qualitätsschaffenden Kräfte im Betrieb wertschätzend ins Licht des Bewusstseins zu heben und gezielt anzuregen. Das HEG ist ein Erntedankfest besonderer Art: Die Früchte bisher geleisteter Qualitätsarbeit werden ausgewertet und die in die Zukunft führenden Samen herausgeschält. Das HEG ermöglicht allen Beteiligten, am Leben und für das Leben zu lernen. Es arbeitet ressourcen-, nicht defizitorientiert, macht aber auch auf Entwicklungsmöglichkeiten und -bedarfe aufmerksam. In einem gewissen Sinn ist es auch ein Geschenk der Gäste an die Hofgemeinschaft des Gastgebers, eine qualifizierte Fachberatung zum Nulltarif.

Ist das jährliche HEG ausgewertet und abgeschlossen, bestätigt die ARGE dies durch ein **Abschlussattest**. Da es beim HEG nicht um eine Konformitätsprüfung (Soll-Ist-Abgleich aufgrund definierter Qualitätsstandards) geht, stellt die ausgestellte Urkunde auch **kein eigenes Gütesiegel** dar, das der Verwechslung mit dem Demeter-Zertifikat nur Vorschub leisten würde. Das Attest besagt nur, dass der Hof seiner freiwilligen Selbstverpflichtung nachgekommen ist, die tatsächliche Wirksamkeit der angestrebte «dynamische» Qualität mithilfe von Berufskollegen auf einem gemeinsamen fachlichen Boden zu evaluieren und neu zu impulsieren.



9. Einige Schlüsselbegriffe – was besagen sie?

Kontinuierlicher Entwicklungs- oder Verbesserungsprozess: Ersterer wurde von Wege zur Qualität erfunden. Letzterer, nach dem Erfinder auch Deming-Kreis genannt, umfasst vier Schritte:

1. aus vordefinierten Ergebnissen und Abläufen wird ein allgemein verbindliches Soll.
2. Dieses ist termingerecht zu erfüllen.
3. Vorgabe und Resultat (output) werden miteinander verglichen und das Ausmass der Abweichungen (Nonkonformitäten) festgehalten und gewichtet.
4. Daraus ergeben sich die möglichen und nötigen Verbesserungen.

Der Haken daran ist, für Prozesse der technisch-industriellen Massenfertigung ist dieser Verbesserungsprozess perfekt geeignet und hoch effizient, für individualisierte, handwerklich-künstlerische oder soziale Prozesse dagegen nicht. Auch ist das verbesserte Alte kein wirkliches Neues, welches sich nur aus dem lebendig Geistigen schöpfen lässt, was aber der springende Punkt bei Entwicklung einer neuen Landwirtschaft ist.

Leitbild: Es umschreibt den Arbeitsimpuls eines Hofes, seine Zielsetzungen, Organisation und die geistigen Quellen, aus denen er zeitgemässe Antworten auf wesentliche Fragen sucht, die ihm wichtig sind. Das Leitbild ist keine Beschreibung oder Aufzählung des gegenwärtigen Zustandes. Es beinhaltet das die künftige Entwicklung Leitende. Ein Leitbild hat somit intentionalen, langfristigen und grundsätzlichen Charakter. Es wirkt als beständiger Ansporn und Kompass. Ideale bedürfen jedoch der beständigen Verwirklichung durch die Menschen, die sich ihnen verpflichtet fühlen, sonst werden sie leer und verlieren ihre belebende Kraft. Legt ein Hof im Leitbild auch gegenüber Dritten offen, was ihn innerlich antreibt und im Kern ausmacht, so wirkt dies vertrauensbildend.

Portfolio: enthält ausgewählte Dokumente des jeweiligen HEG: Programm, Hofentwicklungsbericht, Selbsteinschätzung, Weitere Qualitätsarbeit (Schaubild) sowie evtl. Notizen. Das Portfolio ist eine längerfristig angelegte Sammelmappe, die ohne großen Aufwand beiläufig entsteht bzw. sich füllt und als Dokumentation und Grundlage dient, um Entwicklungsbögen über mehrere Jahre überhaupt wahrzunehmen und durchgehende Themen und wichtige Entwicklungsschritte der Hofbiografie zu erkennen. Obacht kein dokumentenorientiertes Arbeiten und keine Informationsfriedhöfe!

Qualitätszirkel: Feste Kleingruppen von Demeter-Landwirten, die sich regelmäßig treffen, um auf kollegialer Basis die fachliche und soziale Qualität der einzelnen Höfe gemeinsam gezielt zu reflektieren und neue Perspektiven und Handlungsansätze zu suchen. Die Zusammenarbeit erfolgt freiwillig, auf gleicher Augenhöhe, nach dem HEG-Konzept der ARGE und aufgrund einer gemeinsamen landwirtschaftlichen Orientierung. Dies unterstützt durch eine Gesprächsbegleitung (Moderation) und durch die Konzept- und Koordinationsgruppe der ARGE.

Selbstverpflichtungen: Sie enthalten die aus dem HEG herausgeschälten, in die Zukunft führenden Samen. Selbstverpflichtungen sind Ausdruck von Freiheit und Verantwortung des Landwirts gegenüber der Entwicklung und Kulturauftrag seines Hofes. Selbstverpflichtungen wollen dem Leben bewusst eine Richtung geben, ohne ihm bereits inhaltlich vorzugreifen und es einzuengen. Entwicklungs- und Richtziele sind deshalb oft anregender und hilfreicher als «smarte» Erfüllungsziele (englische Abkürzung für spezifische, messbare, akzeptierte, realistische und terminierte Ziele). Ihre Umsetzung gleicht eher einem lebendigen, künstlerischen Prozess als einem technischen Ablauf, der mittels einheitlich vordefinierter Standards output-orientiert, effizient und erfolgreich steuerbar ist.

Ziele: Davon sind folgende Arten zu unterscheiden:

- **Erfüllungsziele** sind konkret und eindeutig formuliert. Das Ziel ist erfüllt, wenn die Vorgabe termingerecht zu 100% umgesetzt ist. Erweist sich das als unmöglich, wird der Standard überprüft und neu angepasst.

- **Richtziele** geben dem Handeln Richtung und Orientierung. Ihre Verwirklichung hängt oft nicht allein vom Handelnden und von ihm plan- und kontrollierbaren Umständen ab wie bei technischen Vorgängen, sondern auch von fremden Faktoren z.B. schlechtem Wetter. Richtziele werden zwar zu 100% angestrebt, weichen die tatsächliche und angestrebte Erfüllung voneinander ab, so werden die Gründe hierfür gesucht und festgehalten.
- **Entwicklungsziele** sind nicht allgemein vordefiniert. Sie ergeben sich interaktiv-intuitiv aus dem anderen Wesen in individualisierter Form; ihre Umsetzung erfolgt situativ-schöpferisch aufgrund der jeweiligen Entwicklungsbedürfnissen und -bedingungen.

Alle Ziele in konkrete und messbare Erfüllungsziele umzuformulieren, weil nur diese «gute» Ziele sind, fördert zwar die Mechanisierung und technische Effizienz, nicht aber lebendig schöpferisches Handeln. Bei künstlerischen Prozessen ist bereits die Art der Zielfindung und -verwirklichung eine grundlegend andere.

10. Wo finde ich die Quellen und weiterführende Literatur?

Demeter International, *Farm Talk Introduction; Handbuch Hofgespräche* 2014

EcorNaturasi, <http://www.naturasi.it>

Eosta, *Nachhaltigkeitsblume*, <http://www.natureandmore.com>

Florin Jean-Michel, *Biologisch-dynamischer Weinbau, Neue Wege zur Regeneration der Rebenkultur*, Dornach 2020

Hauschka Rudolf, *Substanzlehre*, Leipzig 2021

Hauschka Rudolf, *Ernährungslehre - zum Verständnis der Physiologie der Verdauung und der ponderablen und imponderablen Qualitäten der Nahrungsstoffe*, Frankfurt a. Main, 1999

Hall Joseph und Johnson Eric, *When should process be art*, *Harvard Business Review* March 2009

Hoerner Wilhelm, *Der Schmetterling, Metamorphose und Urbild*, Stuttgart 1991

Klett Manfred, *Von der Agrartechnologie zur Landbaukunst – Wesenszüge des biologischen Landbaus. Eine Landwirtschaft der Zukunft*, Dornach 2021

Marti Ernst, *Die vier Äther*, Stuttgart 2010

O'Neil Gisela und George und Florin Lowndes, *Der Lebenslauf - Lesen in der eigenen Biografie*, Stuttgart 2014

Platzer Fritz, *Intervision Unterlagen, Wege zur Qualität*

Schad Wolfgang, *Goethes Weltkultur*, Stuttgart 2007

Scharmer Otto, *Theorie U, Von der Zukunft her führen*, Heidelberg 2009

Schweizer Demeter-Verband, *Demeter Strategie 2019- 2025, Jahresbericht 2019 (Themenschwerpunkt Projekt Anerkennung)*

Schwenk Theodor, *Das sensible Chaos, Strömendes Formenschaffen in Wasser und Luft*, Stuttgart 2010

Steiner Rudolf, *Landwirtschaftlicher Kurs, GA 327*, Basel 2022

Steiner Rudolf, *Kernpunkte der sozialen Frage in den Lebensnotwendigkeiten der Gegenwart und Zukunft*, GA 22

Steiner Rudolf, *Philosophie der Freiheit, Grundzüge einer modernen Weltanschauung*, GA 4

Wege zur Qualität, *Arbeitshandbuch*, <https://www.wegezurqualitaet.info>

Anhang Vorlagen für Planung und Umsetzung

Nummer

- 1 – Hof-Entwicklungsbericht
- 2 – Programm
- 3 – Selbsteinschätzung fachlicher Qualität (Fragen zu sieben Entwicklungsfeldern) – optional
- 4 – Arbeitsmethoden
 - 4.1 Kollegiale Fachberatung (Intervision)
 - 4.2 HEG nach der Theorie U
 - 4.3 Grundlagenarbeit
- 5 – Weitere Qualitätsarbeit (Schaubild)
- 6 – Abschlussattest
- 7 – Resonanzbogen