



Inklusive Landwirtschaft

# HANDBUCH

ZUR PLANUNG, EINRICHTUNG, UMSETZUNG UND BEGLEITUNG INKLUSIVER LANDWIRTSCHAFT  
FÜR HÖFE, INITIATIVEN SOZIALER ARBEIT UND DIE REGIONALENTWICKLUNG





**Inklusive Landwirtschaft**

# INCLUFAR Handbuch

zur Planung, Einrichtung, Umsetzung und Begleitung inklusiver Landwirtschaft  
für Höfe, Initiativen Sozialer Arbeit und die Regionalentwicklung

## INHALT

---

<b>VORWORT</b>	<b>4</b>
<b>1. WISSEN, WAS ZU TUN IST! - AUFGABE UND LEITBILD</b>	<b>4</b>
» GRUNDSÄTZLICHES ZUR LANDWIRTSCHAFTLICHEN WERTSCHÖPFUNG	
» LEITBILDER INKLUSIVER LANDWIRTSCHAFT	
» ARBEIT IM LANDWIRTSCHAFTLICHEN BETRIEB SCHAFFT SINN	
» VON DER INTEGRATION ZUR INKLUSION	
» LEITBILD FÜR ORGANISATIONEN INKLUSIVER LANDWIRTSCHAFT	
» A) KERNLEITBILD	
» B) KONZEPTE	
» FRAGEN, DIE DIE GRÜNDUNG UND DEN AUFBAU UNTERSTÜTZEN	
<b>2. VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN - ORGANE UND VERANTWORTUNGSSTRUKTUREN EINER SELBSTVERWALTETEN SOZIALEN LANDWIRTSCHAFTSGEMEINSCHAFT</b>	<b>7</b>
» LANDWIRTSCHAFT ALS SPEZIFISCHE AUFGABEN- UND UNTERNEHMENSFORM	
» INKLUSION	
» DYNAMISCHE DELEGATION – EINE METHODE ZUR VERANTWORTUNGSVERTEILUNG	
» FRAGEN, DIE BEIM AUFBAU EINER SINNVOLLEN AUFGABEN- UND VERANTWORTUNGSSTRUKTUR HELFEN:	
<b>3. KÖNNEN, WAS NÖTIG IST - QUALIFIKATIONEN UND KOMPETENZEN – DER HOF ALS LERNGEMEINSCHAFT</b>	<b>9</b>
» QUALIFIKATIONEN UND KOMPETENZEN	
» BREITE BERUFLICHE QUALIFIKATION- DOPPELQUALIFIKATION	
» BERUFSÜBERGREIFEND ARBEITEN ALS HERAUSFORDERUNG	
» BERUFSPROFIL UND EU QUALIFIKATIONSRAHMEN	

---

<b>4. AUFGABEN BESCHREIBEN - DER HOF ALS ZUSAMMENHANG UNTERSCHIEDLICHER AUFGABENBEREICHE</b>	<b>13</b>
» DER HOF ALS AUFGABENGEMEINSCHAFT	
» PROZESSE	
» ZUSAMMENARBEITSGESPRÄCHE ZUR REFLEXION UND STANDORTBESTIMMUNG	
» VERNETZUNG UND RESONANZ	
» FRAGEN, DIE DIE KLÄRUNG DES AUFGABENZUSAMMENHANGS UNTERSTÜTZEN:	
<hr/>	
<b>5. KOMMUNIKATION IST ALLES - INFORMATIONENFLÜSSE UND VERTRAUENSBIKDUNG</b>	<b>17</b>
» INSTRUMENTE UND STRUKTUREN DER VERTRAUENSBIKDUNG:	
» INFORMATIONEN- UND KOMMUNIKATIONSKULTUR	
» DAS BASISINSTRUMENT: DAS GESPRÄCH	
» BESCHWERDE- UND KONFLIKTMANAGEMENT	
<hr/>	
<b>6. VERTRÄGE UND VEREINBARUNGEN FESTHALTEN – RECHTSFRAGEN UND QUALITÄTSSICHERUNG</b>	<b>20</b>
» RECHTSRAHMEN	
» BEZIEHUNGSDIENSTLEISTUNG ALS CHARAKTERISTIK SOZIALER ARBEIT	
» SICHERE RECHTSRÄUME FÜR DIE KREATIVE GESTALTUNG DER BEZIEHUNGSDIENSTLEISTUNG	
» QUALITÄTSENTWICKLUNG UND –SICHERUNG	
» FOLGENDE FRAGEN KÖNNEN IN DER ENTWICKLUNG DER RECHTSGRUNDLAGEN DER ZUSAMMENARBEIT WEITERHELLEN:	
<hr/>	
<b>7. DAS GELD MUSS STIMMEN - FINANZIELLER RAHMEN</b>	<b>22</b>
» DER UMGANG MIT GELDSTRÖMEN	
» EINZELAUFGABEN IM FINANZBEREICH	
» INSTRUMENTE DER FINANZIERUNG:	
» BUDGET ALS WERKZEUG	
» PROZESSSCHRITTE ZUR ENTWICKLUNG EINES BUDGETS:	
» LEITENDE FRAGEN ZU DEN FINANZPROZESSEN IM BETRIEB	
» GRUNDSATZFRAGEN	
» Der Staat, Finanzierungspartner oder Bestimmer?	
<hr/>	
<b>8. WOHIN WOLLEN WIR UNS ENTWICKELN? - WEITERENTWICKLUNG UND ZUKUNFTSSICHERUNG</b>	<b>24</b>
» VERGANGENHEIT - GEGENWART - ZUKUNFT	
» ENTWICKLUNGSFELDER FÜR INKLUSIVE LANDWIRTSCHAFT	
» FOLGENDE FRAGEN KÖNNEN DEN BLICK AUF ZUKÜNFTIGE GESTALTUNGSGAUFGABEN LENKEN:	
» HOFSTECKBRIEFE	
» LITERATUR	
<hr/>	

# VORWORT

Das Handbuch unterstützt Höfe, Initiativen Sozialer Arbeit und der Regionalentwicklung bei der **Planung, Einrichtung, Umsetzung und Begleitung inklusiver Landwirtschaft** am jeweiligen Ort. Es beschreibt die erforderlichen Bedingungen und Mittel in Bezug auf **Material, Organisationsstrukturen, finanzielle Anforderungen und Qualifikationen sowie praktische Tipps** für den Aufbau einer qualifizierenden Weiterbildung.

*Planung, Einrichtung,  
Umsetzung und  
Begleitung inklusiver  
Landwirtschaft*

Das Handbuch entstand im Rahmen des EU Leonardo da Vinci-Projekts **INCLUFAR – Inclusive Farming**. Am Projekt beteiligt waren u.a. die Hofgemeinschaft Weide-Hardebek in Deutschland sowie Tapola in Finnland, Pahlka in Estland, Urtica de Vijfprong in den Niederlanden und der Loidholdhof in Österreich. Auf den genannten Höfen finden sich neben einer biologisch-dynamischen Landwirtschaft und anthroposophischer Sozialtherapie verschiedene Arbeitsbereiche, wie Gärtnerei, Bäckerei, Bauhandwerk, Schreinerei, Verpackung, Hauswirtschaft, Hofladen, Cafe und Verwaltung als integrative Arbeitsbereiche. Die Partner setzen die Forderung nach inklusiven Lebensverhältnissen bereits um und entwickeln die Idee und Praxis Sozialer Landwirtschaft und ihre Formen laufend weiter.

Eine Langfassung dieses Handbuchs in Deutsch und Englisch ist auf der INCLUFAR Homepage verfügbar ([www.inclufar.eu](http://www.inclufar.eu)).

**Außer von Landwirten, Gärtnern, Handwerkern, Sozialarbeitern, und öffentliche Einrichtungen, soll das Handbuch auch von Menschen mit Behinderung zur Mitgestaltung inklusiver Verhältnisse und zu Artikulation ihrer Teilhabebedürfnisse im ländlichen Raum genutzt werden .**

Wir verwenden hier ganz bewusst nicht die sogenannte „leichte Sprache“, weil ihre Verwendung unserem Verständnis von inklusiver Haltung nicht entspricht. Wir versuchen hier durch Gliederung des Textes, Hervorhebung wichtiger Stichworte und grafische Unterstützung die Verwendung dieses Handbuchs durch Menschen mit Hilfebedarf zu ermöglichen.

Zahlreiche Anregungen, Materialien und Instrumente sind durch die Zusammenarbeit mit „Wege zur Qualität“ entstanden. Dafür bedanken wir uns ganz ausdrücklich. Dieses Qualitätsmanagementverfahren ist europaweit zertifizierbar und wird von einigen Projektpartnern direkt angewendet. ([www.wegezurqualitaet.info](http://www.wegezurqualitaet.info))

## 1. WISSEN, WAS ZU TUN IST! - AUFGABE UND LEITBILD

### Grundsätzliches zur landwirtschaftlichen Wertschöpfung

Die Landwirtschaft ist auf den – grundsätzlich nicht vermehrbaren – Boden angewiesen, wodurch sie ihr eigenes Produktionsmittel sowohl verbraucht als auch immer wieder erneuert. Daher muss sie anders betrachtet werden als Handwerk, Industrie oder produktionsnahe Dienstleistungen.

Betrachtet man den Wertschöpfungsstrom als ein Kontinuum zwischen der Natur- bzw. Rohstoffseite und der Kultur- bzw. Veredelungs- und Konsumseite so liegt die Landwirtschaft eindeutig am „**Naturpol**“ des **Wertschöpfungsstroms**, wo sie die Natur selbst als Produktionsmittel nutzt. Sie muss da die Frage zu beantworten, ob

*„Naturpol“ und „Kulturpol“  
des Wertschöpfungsstroms,*

sie diese veredelt und damit Wert schafft, oder nur ausbeutet! Damit legt sie auch wichtige Existenz- und Lebensgrundlagen für das andere Ende des Wertschöpfungsstroms, nämlich den „**Kulturpol**“, der den überwiegend nicht-materiellen Bedürfnissen des menschlichen Lebens seine „Nahrung“ liefert. Dieser Hinweis ist für eine inklusive Landwirtschaft sehr wichtig, weil er deutlich macht, dass die gesellschaftliche Aufgabe der Landwirtschaft weit über die Produktion von Milch, Fleisch oder Kartoffeln hinausgeht, weil wir damit Menschen nicht nur durch Nahrung, sondern auch durch sinnvolle Arbeit und ein erfülltes Leben zu einem wichtigen Mitglied der Gesellschaft und ihrer Gesamtkultur machen können, weil sie auch den nicht-materiellen Bedürfnissen ihre „Nahrung“ liefern kann.

## Leitbilder inklusiver Landwirtschaft

In der sozialen bzw. inklusiven Landwirtschaft geht es auch um die Schaffung von Arbeitsbereichen, die Menschen mit speziellen, auch eingeschränkten Fähigkeiten sinnerfüllte Tätigkeiten ermöglichen. Alle sollten ihren Anteil an der Wertschöpfung beitragen können. So eine Betriebsidee lässt sich in Form eines Leitbilds formulieren. So ein Leitbild stellt dar, was der Betrieb in idealer Form sein und tun möchte und ist damit ein Versprechen - nach innen und nach außen.

Wir sprechen von sozialer Landwirtschaft und von inklusive Landwirtschaft, weil in den vergangenen Jahrzehnten Höfe und Arbeitsgemeinschaften entstanden sind, die mehr tun, als Getreide, Gemüse, Fleisch und Milch zu erzeugen. Sie haben die Erfahrung gemacht, dass die **Arbeit** mit dem Boden, den Früchten, den Tieren für Menschen mit Hilfebedarf und sehr speziellen Fähigkeiten anregend, **fördernd und heilend** sein kann.

Im Jahr 2004 gründete sich die europäische Arbeitsgemeinschaft Farming for Health - Gelegenheit und Anlass, „Landwirtschaft“ künftig vermehrt dahingehend zu entwickeln, dass diese zur Gesundheit von Mensch und Natur beiträgt, dass sie soziale Aufgaben integriert, Kulturlandschaft entwickelt und Biodiversität erhält. **Landwirtschaft** also, die „**salutogenetisch**“ wirkt, d.h. für Gesundheit sorgt, nicht nur Krankheit verhindert. Ein neues Leitbild!

*Arbeit  
fördernd und heilend  
in der Landwirtschaft*

## Arbeit im landwirtschaftlichen Betrieb schafft Sinn

Ein Großteil von Höfen der „Sozialen Landwirtschaft“ – das ist inzwischen ein feststehender Begriff geworden - wirtschaftet ökologisch oder biologisch-dynamisch. Die Arbeit an der Erhaltung gesunder Böden, gesunder Pflanzen und gesunder Tiere, die Arbeit mit natürlichen und lebendigen Produkten, ein Hoforganismus, bei dem durchschaut werden kann, welche Stoffe und Substanzen verwendet, welches Saatgut genutzt und was hinzugefügt werden muss, ist eine sehr gute Grundlage für eine sinnvolle, fördernde und heilende Arbeit. Sie bietet viele anspruchsvolle Möglichkeiten und die nötige Ordnung am Arbeitsplatz, Sicherheit und Sauberkeit sind als Erfordernisse unmittelbar erfahrbar. Der gesamte Arbeitsumfang kann den manchmal fehlenden inneren Rhythmus und die innere Ordnung bei seelisch beeinträchtigten Menschen unterstützen und wieder herstellen.

In vielen Fällen sind in der Sozialen Landwirtschaft die Besitzer von Grund und Boden, von Gebäuden und Maschinen gemeinnützige Organisationen. Das unterstreicht die Verpflichtung, nicht nur in Gewinnabsicht, sondern unmittelbar für die Sache selbst zu arbeiten. Produktive Arbeit und wirtschaftlicher Ertrag ist damit keinesfalls ausgeschlossen. (vgl. Kapitel 7)

Es sind solche leitenden Ideale und Ideen, die in einem Leitbild als Orientierung für die Mitarbeitenden und als Orientierung für Interessenten, für Kunden, für Behörden und Lieferanten zusammengefasst werden.

## Von der Integration zur Inklusion

Die Forderung nach „Inklusion“, basierend auf der **UN-Konvention für Rechte von Menschen mit Behinderungen** von 2006, bringt einen neuen Impuls in die Entwicklung Sozialer Landwirtschaft. Damit wird eine Umkehr der Blickrichtung gefordert: Während „Integration“ meint, Räume für Menschen mit Behinderung in der Gesellschaft zu schaffen, heißt Inklusion, dass Menschen mit Behinderung einfach Mitglieder der Gesellschaft sind, mit vollen Rechten und Pflichten und voller Entscheidungsfreiheit über ihre eigenen Leben. Nicht fürsorgende Menschen oder Sozialbehörden regeln die Angelegenheiten von Menschen mit Behinderung, sondern grundsätzlich diese selbst. Wo Begleitung und Unterstützung benötigt wird, darf das nur auf dem Hintergrund des Rechts zur Selbstbestimmung und Eigenentscheidung geschehen. Mit der damit entstehenden **Teilhabe** ist dann auch „**Teilhabe**“ verbunden, denn jeder Mensch kann zum Wohl des Ganzen beitragen.

*UN-Konvention für  
Rechte von Menschen  
mit Behinderungen*

## Leitbild für Organisationen inklusiver Landwirtschaft

Als „Versprechen nach innen und außen“ stellen **Leitbilder** eine wichtige Information dar.

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, Leitbilder in ein **Kernleitbild** und in **Konzepte** zu gliedern:

### a) Kernleitbild

Dieser Teil eines Leitbildes sollte grundsätzlicher Art und längerfristig gültig sein und für alle Konzepte und Aktivitäten die Richtschnur bieten.

Solche Elemente des INCLUFAR-Leitbilds können sein:

*Leitbild  
Kernleitbild  
Konzepte*

- Landwirtschaft als Hoforganismus
- Biologisch-dynamische Wirtschaftsweise
- Salutogenese
- Öko-soziale Inklusion
- Menschenwürde
- Arbeit auf Grundlage der UN-Behindertenkonvention
- Entwicklung ländlicher Räume

## b) Konzepte

Alle Arbeitsfelder, die es in einer inklusiven Landwirtschaft gibt werden als Konzepte beschrieben, z.B.:

- Wohnen
- Landwirtschaft
- Werkstatt
- Schule
- Ausbildung
- Kulturaktivitäten
- Kunstateliers, Kunstwerkstätten
- Handel und Produktion

Durch welches inklusive Profilvermerkmal zeichnen sich die einzelnen Konzepte jeweils aus?

Jedes angewandte Konzept sollte in seinen Grundzügen beschrieben werden:

- » Ziel
- » Zielgruppe
- » Methoden
- » Voraussetzungen (räumlich, ausstattungsmäßig, kompetenzbezogen)
- » Angestrebte Ergebnisse und Qualitätskriterien
- » Inklusionsprofil

### Fragen, die die Gründung und den Aufbau unterstützen

- » Ist das Klientenbedürfnis, auf das die Organisation eine Antwort geben will, klar und eindeutig erfasst?
  - Sind die Konzepte klar beschrieben?
  - Ist der Zusammenhang der Konzepte
- » Sind förderliche oder hemmende Umfeld-Entwicklungen der nächsten 5 bis 10 Jahre erkennbar?
- » Ist geklärt, wer die unternehmerische Gesamtverantwortung nachhaltig trägt?
- » Gibt es ein aktuell gültiges Leitbild?
  - Ist es den Mitarbeitern vermittelt?
  - Wie wird es neuen Mitarbeitern vermittelt?
  - Ist die Rolle von Menschen mit Hilfebedarf ausdrücklich Teil des Handbuchs?
- » Gibt es zur Inklusion eine Aussage im Leitbild?
  - Gibt es dafür ein Konzept
  - Gibt es Aussagen zur öko-sozialen Inklusion?
- » Gibt es Aussagen zum salutogenetischen Ansatz?

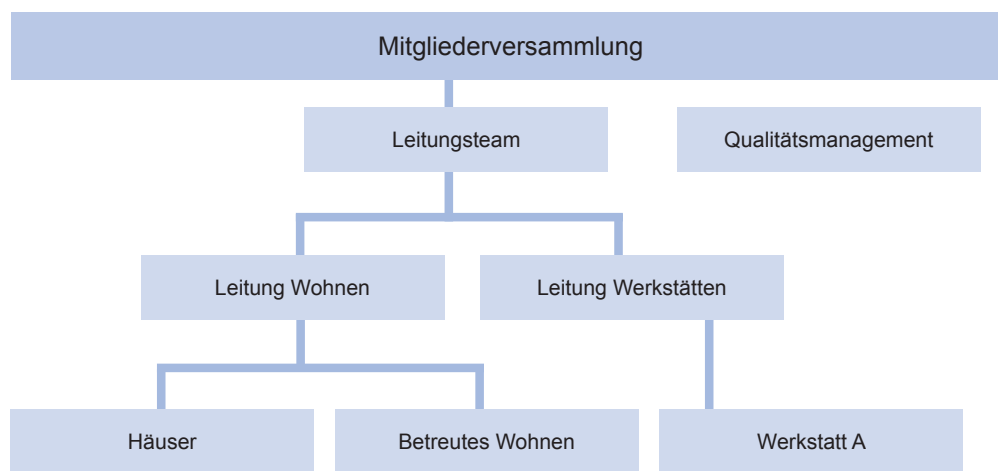
*Diese und die Fragen in den folgenden Kapiteln sind formuliert in Anlehnung an das Handbuch der „Werkstatt für Unternehmensentwicklung“ ([www.werkstatt.biz](http://www.werkstatt.biz).)*



## 2. VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN - Organe und Verantwortungsstrukturen einer selbstverwalteten Sozialen Landwirtschaftsgemeinschaft

### Landwirtschaft als spezifische Aufgaben- und Unternehmens-form

Jedes Unternehmen entwickelt eine innere Ordnung, weil es für gute Arbeitsprozesse und eine produktive Zusammenarbeit wichtig ist, dass jeder weiß, was er zu tun hat, was er zu verantworten hat – und was nicht! Das hat mit Rechts- und Besitzfragen, aber auch mit der Frage zu tun was ich selbst entscheiden darf und muss, und was andere entscheiden. Heute wird so ein „Unternehmensaufbau“ meist durch ein Organigramm dargestellt. Es zeigt die wichtigen Bereiche und die Zuständigkeiten, sowie die damit verbundene Über- oder Unter-ordnung an. Ein einfaches Beispiel:



Bei vielen sozialen Höfen werden bei der Gestaltung der Rechtsformen getrennt:

- » Die Bodengrundlage, Gebäude, ggf. langfristige maschinelle Investitionen werden einer gemeinnützig ausgerichteten Organisation (Vereine, Stiftung, Genossenschaft wegen der damit verbundenen breiten Beteiligungsmöglichkeit etc.) übertragen. Diese Funktionen werden oft ehrenamtlich übernommen und ausgeführt.
- » Der „laufende Betrieb“ wird in eine Form gegossen, in der Entscheidungen und die Lenkung der Prozesse aktuell und kurzfristig getroffen werden können (z.B. gGmbH oder GmbH). Diese Funktionen werden hauptberuflich und bezahlt ausgeübt.

Soziale Landwirtschaft wird für ihre Arbeitsangebote in der Regel Gesellschafts- und Rechtsformen wählen, für die es die im jeweiligen Land staatliche Fördermittel gibt. In welcher Form eine Soziale Landwirtschaft gestaltet wird, muss wohl bedacht sein!

Bei diesen Organisationsfragen und Rechtskonstruktionen spielt die jeweilige Steuergesetzgebung des Landes eine mitgestaltende Rolle.

### Inklusion

Unter dem Gesichtspunkt der Inklusion muss jede Aufgabengemeinschaft die Frage beantworten, wie die Menschen mit Hilfebedarf in die **Verantwortungs- und Entscheidungsprozesse einbezogen** sind. Es gibt in jedem EU-Land gesetzliche Forderungen, Vertretungsorgane dieser Menschen zu bilden. Das ist das Pflichtprogramm. Die „Kür“ und damit die spannende Herausforderung liegt in der Frage, ob und wie die Menschen mit Unterstützungsbedarf in den Verantwortungsgremien mitentscheidend vertreten sein können.

*In Verantwortungs- und Entscheidungsprozesse einbeziehen*

## Dynamische Delegation – eine Methode zur Verantwortungsverteilung

Ein Weg zu Gestaltung legitimer handlungs- und entscheidungskompetenter Funktionen und Gremien ist die „Dynamische Delegation“ ([www.wegezurqualitaet.info](http://www.wegezurqualitaet.info)). Sie regelt und legitimiert die Verantwortungsverteilung für Aufgaben. Dafür gibt es einen gut beschriebenen **Prozessablauf**:

### Prozessablauf

- (1) Ausgehend von der Bestimmung der Problemstellung werden
- (2) Grundlagen betrachtet und geklärt.
- (3) Es folgt ein Frage- und Suchprozess; auf die Lösungssuche mit der Bestimmung der Art der Aufgabe und der Personen, die sie übernehmen.
- (4) Darauf folgt die Entscheidungsfindung und schließlich
- (5) die Umsetzung des gefassten Entschlusses,
- (6) sowie eine systematische Reflektion in Form von Rückblick und Rechenschaft
- (7) und die Entlastung, bzw. der Abschluss, oder die Neubeauftragung

Die Rückblicks-, Rechenschafts- und Entlastungsprozesse stellen sicher, dass die Aufgaben immer wieder neu justiert werden und entweder wieder an dieselbe Person oder Gruppe delegiert, oder an andere übertragen werden.

Dieser 7stufige Prozessablauf geht zurück auf „Wege zur Qualität“ und hat sich als Prozessstruktur bewährt.

### Fragen, die beim Aufbau einer sinnvollen Aufgaben- und Verantwortungsstruktur helfen:

» Welche Aufgaben- und Verantwortungsstruktur (**Aufbauorganisation**) ist der Aufgabe, also dem Leitbild und dem Entwicklungsstadium der Organisation (junge Initiative mit ganz flacher Hierarchie - Motto „alle machen alles“ - oder große bereits etablierte Einrichtung mit unterschiedlichen Bereichen und Aufgaben – Motto „jeder weiß, was er zu tun hat“ -) angemessen?

- Ist die Verantwortungsstruktur klar beschrieben und den Mitarbeitern vermittelt?
- Haben wir das in einem verständlichen **Organigramm** dargestellt?

» Welche Besonderheiten ergeben sich aus dem Entwicklungsstadium der Organisation (Gründung, Wachstum, Reife, Wandlung/Krise)?

» Welche Entwicklungs- und Karrierewege im Sinne von Verantwortung und Leitung können und wollen wir anbieten?

» Haben wir aufgabengemäße und transparent eingerichtete Abläufe und Regelungen und kennen das alle Beteiligten (**Ablauforganisation**)

» Wie sind die Menschen mit Hilfebedarf in die **Verantwortungs- und Entscheidungsstruktur** eingebunden?

- Wie wird dieser Teilehabeprozess organisiert, dokumentiert und evaluiert?
- Welche Indikatoren sind für die Qualität der jeweils erreichten Inklusion gefunden?

» Bildet sich die Inklusionsforderung im Organisationsaufbau und den **Entscheidungswegen** ab?

» Können die Verantwortungsträger ihre Leitungs- und Führungsfunktionen ausüben?

» Welche Verantwortung können die Mitarbeiter ergreifen?

*Aufbau- und  
Ablauforganisation  
gestalten*

*Verantwortungs- und  
Entscheidungsstruktur*

*In die Entscheidungs-  
wege einbeziehen*



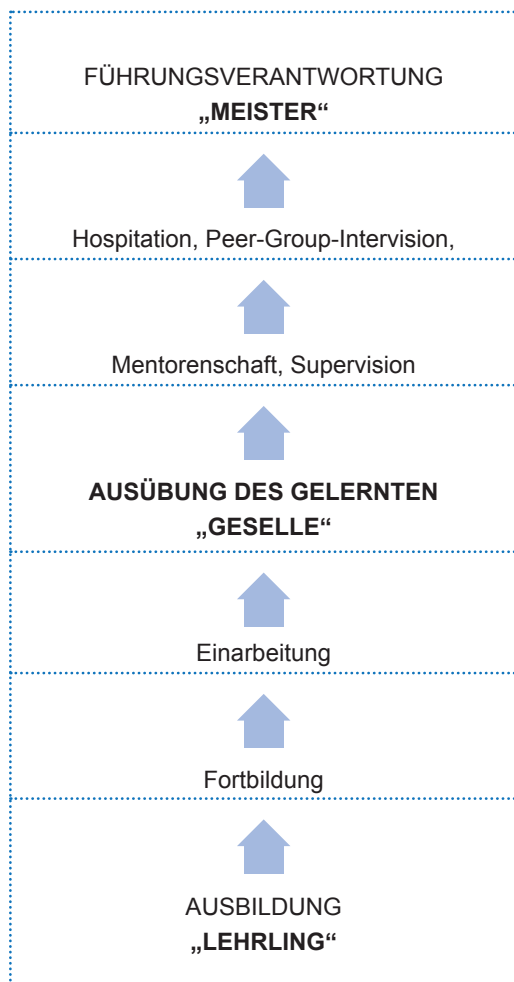
# 3. KÖNNEN, WAS NÖTIG IST - QUALIFIKATIONEN UND KOMPETENZEN – DER HOF ALS LERNGEMEINSCHAFT

## Qualifikationen und Kompetenzen

Jede Organisation bedarf bestimmter Qualifikationen, damit sie ihre Aufgaben kompetent erfüllen kann. Die **Qualifikationsanforderungen** kommen einerseits aus der Aufgabenstellung selbst, also dem Leitbild und dem darin formulierten eigenen Anspruch, andererseits auch aus den gesetzlichen Vorgaben, die für die einzelnen Arbeitsfelder gelten. Ein Bauernhof erfordert landwirtschaftliche Qualifikationen, die fundiert und breit angelegt sein müssen.

*Qualifikationsanforderungen*

In sozialen Organisationen kommen zunächst Qualifikationsanforderungen zum Tragen, die durch das jeweilige Sozialsystem des Landes vorgegeben sind. Verbindet man die beiden Bereiche Landwirtschaft und Soziale Arbeit wie in der Sozialen Landwirtschaft und erhöht die Anforderung noch, wie **in der inklusiven Landwirtschaft, werden beide Qualifikation benötigt**. In unseren Partnerbetrieben gibt es auch die Form, dass die beiden Qualifikationsrichtungen von unterschiedlichen Personen vertreten werden.



In jedem Fall werden neben den beiden genannten **fachlichen Anforderungen** hohe **kommunikative Fähigkeiten** benötigt und es braucht Menschen, die bereit sind, verantwortlich Leitungs- und Führungsaufgaben zu übernehmen - eine Anforderung, die nicht zwangsläufig mit einer guten fachlichen Qualifikation schon gegeben ist.

*Fachliche, kommunikative und unternehmerische Fähigkeiten*

### Wir haben also drei Fähigkeitsanforderungen:

- (1) Fachlich (Landwirtschaft und Sozialarbeit)
- (2) Persönlich-kommunikativ
- (3) Unternehmerisch (Ökonomie, Führung und Leitung)

Eine inklusive landwirtschaftliche Aufgabengemeinschaft benötigt folgende Qualifikations- und Lernprozesse. Sie kann sie selbst schulen oder in Kooperation mit anderen Höfen oder Bildungsträgern organisieren. In jedem Fall muss jemand auf dem Hof für das Lernen und die **Personalentwicklung** verantwortlich sein und die in der Grafik dargestellten Prozesse koordinieren:

*Personalentwicklung*

Einen konkreten Vorschlag für die Ausbildung der Haltungen und Fähigkeiten, die man in der Sozialen Landwirtschaft braucht, liegt mit dem „INCLUFAR-Curriculum“ vor. Ein Berufsprofil für den Beruf einer „Fachkraft für inklusive Landwirtschaft und regionale Entwicklung“ liegt ebenfalls als Projektergebnis vor. (s. [www.inclufar.eu](http://www.inclufar.eu))

## Der Hof als Lernort

1. Welche Lernanforderungen bestehen auf dem Hof insgesamt?
2. „**Ausbildung**“ Welche Ausbildungsmöglichkeiten gibt es auf dem Hof für Auszubildende, ausgebildete Gesellen und Meister, für Sozialarbeiter, Heilpädagogen, Fachkräfte für Begleitung von Menschen mit Behinderung in Werkstätten?
3. Welche Lehr- und Lernangebote für das Arbeitsfeld sollen noch entwickelt werden?
4. Welche Übungsfelder und Möglichkeiten zum Erwerb der erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten gibt es, oder sollen geschaffen werden?
5. „**Freisprechung**“: Wie werden Entscheidungsprozeduren für Ausbildungen, Seminare etc. Entscheidungskriterien, Rhythmen von Fortbildungsprozessen etc. gestaltet?
6. „**Weiterbildung**“: Wie lassen sich Erfahrungen systematisch aufbauen, reflektieren, auswerten und entsprechende Konsequenzen daraus ziehen?
7. Wie wird das „Reifen-Lassen“ von fachlichen, sozialen und persönlichen Fähigkeiten und Kenntnissen ermöglicht?
8. Wie wird eine „**Meisterschaft**“ (im fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzbereich) von genügend vielen Menschen auf dem Hof erreicht?

Aufbauorganisation (= Entscheidungsstrukturen), Prozesse und Ablauforganisation (= Kern- und Begleitprozesse) sind Lernfelder und Lernaufgaben auf einem Hof. Eine lernende und sich entwickelnde Organisation schafft sich mit der Ausgestaltung der in der Grafik gezeigten Stufen, das nötige Personalentwicklungskonzept.

*Ausbildung -  
Freisprechung -  
Meisterschaft*

## Breite berufliche Qualifikation - Doppelqualifikation

Soziale Landwirtschaft hat zwei Qualifikationsfelder: Landwirtschaft/Gärtnerei und Soziale Arbeit. Auf vielen Höfen kommen Hauswirtschaft und verschiedene Handwerksbereiche, Dienstleistungen und laufende künstlerische und kulturelle Aktivitäten dazu.

1. Der Bereich der **Landwirtschaft** erfordert ein breites Wissen und Erfahrungen in unterschiedlichen Bereichen der Erzeugung, also von der Tierhaltung über den Pflanzenbau bis hin zur Vermarktung und Verwaltung. Als weitere Bereiche kommen der Anbau von Spezialkulturen, Gärtnerei oder Landschaftspflege hinzu. Zusätzlich gibt es vor allem in der sozialen Landwirtschaft einen breiten Bereich der Veredelung der Produkte durch Käseerei, Bäckerei, Hofladen, Hofcafes, Abo-Kisten, Verkaufsstände auf Wochenmärkten, Saatguterzeugung etc. Dazu kommen die unternehmerischen Aufgaben und der Umgang mit der ausgeprägten Förder- und Subventionspolitik.
2. Eine Ausbildung in Sozialarbeit vermittelt Kenntnisse zu Menschenbildern, Diagnostik, Pädagogik, Pflege, Sozialrecht und Sozialpolitik und hat nicht zuletzt mit kulturellen Aktivitäten zu tun.

*Landwirtschaft/  
Sozialarbeit*

Wir haben damit zwei völlig verschiedene Fachgebiete und sehr unterschiedliche Arbeitsrhythmen: von der Natur, Jahreszeiten, dem Wetter etc. bestimmt der eine Bereich, von Beziehungsfragen, sozialen Fragen, Gesundheitsfragen und von bürokratischen Vorgaben bestimmt der andere! Dazu kommen alle Bereiche, die ein „Heim“ abdecken muss wie Therapien, Arztbesuche, Taschengeldverwaltung, Transporte, Kochen, Waschen, bis zur Raumpflege.

## Berufsübergreifend arbeiten als Herausforderung

In der Sozialen Landwirtschaft begegnen sich beide Arbeitsfelder im gleichen Betrieb! Dass dieses Zusammentreffen fördern und heilend sein kann ist nicht selbstverständlich, aber die Erfahrungen zeigen, dass nicht nur die unterschiedlichen Rhythmen gut zusammengeführt werden können, sondern dass auch Lebenszusammenhänge entstehen, die den darin tätigen wirklich Halt geben und Lebensfreude und Sinn vermitteln – wenn die benötigten Qualifikation entweder schon vorhanden sind oder erworben werden können.

### Erforderliche Kompetenzen für die Soziale Landwirtschaft

Im Rahmen des MAIE-Projekts führte FREISEN (2012) eine Befragung von 13 Experten nach den erforderlichen Kompetenzen durch, die im Rahmen einer Ausbildung erlernt werden sollten:

Folgende **Themenkomplexe** werden u. a. von drei oder mehr Experten benannt:

- Wirtschaftlichkeit des Betriebes
- Umgang mit Klienten
- Arbeitsförderung und Arbeitsüberforderung der Klienten
- Gesundheitliche Schulung, Krankheitsformen
- Arbeitsorganisation, Arbeitsplanung und -strukturierung
- Arbeitsschutzmaßnahmen
- Strukturieren und Organisieren des Betriebes
- Zielentwicklung, -formulierung, -hinterfragung, -realisierung
- Nutztiere und Klienten
- Unterbringung der Betreuten
- Rechtliche Grundlagen und Vorgaben
- Auswirkungen und Einbindung auf das Privatleben, Familienleben
- Geeignete Arbeiten für die Betreuten
- Chancen und Risiken in der täglichen Arbeit
- Konfliktmanagement
- Dokumentation
- Auswirkungen auf den Betrieb
- Kooperation und betriebliche Vernetzung.

**Beispiele für oft genannte Weiterbildungsthemen** (aus KOCH 2011):

Bereich	Themen
Pädagogik/ Sozialarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Verhaltensauffälligkeiten</li> <li>» Gewalt &amp; Übergriffe</li> <li>» Liebe, Freundschaft, Sexualität</li> <li>» Paarbegleitung</li> <li>» Gestaltung von Freizeit</li> <li>» spez. Krankheitsbilder</li> <li>» Doppeldiagnose</li> <li>» Kommunikation</li> <li>» Gewaltfreie Kommunikation</li> <li>» Inklusion &amp; Dezentralisierung</li> <li>» Sozialer Dienst</li> <li>» anthroposophische Sozialtherapie</li> </ul>
Landwirtschaft / Hauswirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Produktionsverfahren</li> <li>» Produktqualität</li> <li>» Gesetzesvorschriften</li> </ul>
Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Dezentralisierung</li> <li>» Personalführung</li> <li>» Organisationsentwicklung</li> </ul>
	<p>Aus der Erfahrung der Projektpartner sind hier folgende Themen zu ergänzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Milieugestaltung</li> <li>» Gemeinwesenarbeit</li> </ul>

## Berufsprofil und EU Qualifikationsrahmen

Im Rahmen des INCLUFAR Projekts ist das „INCLUFAR-Curriculum“ zur Ausbildung von „Experten für inklusive Landwirtschaft und ländliche Entwicklung“ aufgebaut worden und steht zur Verfügung ([www.inclufar.eu](http://www.inclufar.eu)). Sein Schwerpunkt ist sozialpädagogisch, weil es für Menschen gedacht ist, die bereits in Landwirtschaft und Gärtnerei oder Hauswirtschaft und Handwerk arbeiten und diese Seite der Qualifikation bereits mitbringen. Dafür ist ein „**Berufsprofil/Occupational Profile**“ beschrieben ([www.inclufar.eu](http://www.inclufar.eu)), das sich am Europäischen Qualifikationsrahmen/**European Qualification framework EQF** (<http://ec.europa.eu/ploteus/>) auf dem dort beschriebenen Niveau 4 bzw. 5 orientiert.

*Berufsprofil /  
Occupational  
Profile nach EQF*

## Welche Fähigkeiten braucht der Mitarbeiter, damit er kompetent diese Aufgabe erfüllen kann?

- » Welche Erfahrungen braucht der Mitarbeiter für die Aufgabenerfüllung?
- » Welche Form von Führung ist auf Dauer oder vorübergehend (anfänglich) zu leisten?
- » Welche Fort- oder Weiterbildungsmaßnahmen sind erforderlich?
- » Welche Form des regelmäßigen Arbeitsrückblicks ist angemessen?
- » Nutzt das Unternehmen alle Fähigkeiten des Mitarbeiters? Ist er am richtigen Arbeitsort?
- » Ist die Ausbildung und laufende Weiterbildung der Menschen mit Hilfebedarf organisiert?
- » Wie kommen ihre individuellen Bildungsbedarfe zu Ausdruck?
- » Gibt es systematische interne und einrichtungsübergreifende Angebote und Maßnahmen?
- » Gibt es Zusammenarbeits- und Mitarbeiterentwicklungsgespräche, in denen der Bildungsbedarf
  - in fachlicher und methodischer Hinsicht, in sozialer Hinsicht und vor allem hinsichtlich der persönlichen Entwicklung erfasst wird?
- » Werden Mitarbeitererfahrungen systematisch im Unternehmen fruchtbar gemacht?
- » Wie wird die «Frucht der Erfahrung» deutlich?
- » Wie können ältere Mitarbeiter dies bei sich erkennen lernen?
- » Wie kann ein Transfer auf Jüngere stattfinden?
- » Welche Maßnahmen sind im Unternehmen für die Gewinnung neuer Mitarbeiter notwendig und sinnvoll?
  - Wie werden diese entwickelt? Was sind Maßstäbe?
- » Welchen Stellenwert hat die Frage der Ausbildung?
- » Welche Anforderungen werden an den Ausbilder gestellt?
- » Gibt es eine Form der Personalentwicklung?
- » Wie wird das „Echo von außen“ (Feedback) erfasst und bewertet?

### Fragen, die für die Organisation von Ausbildung, Fort- und Weiterbildung hilfreich sind:

- » Welche Fähigkeiten braucht der Mitarbeiter, damit er kompetent diese Aufgabe erfüllen kann?
- » Welche Erfahrungen braucht der Mitarbeiter für die Aufgabenerfüllung?
- » Welche Form von Führung und Begleitung ist auf Dauer oder vorübergehend zu leisten?
- » Gibt es eine systematische Reflexion der weltanschaulichen Hintergründe der Einrichtung selbst und der dort tätigen Menschen?
- » Welche Fort- oder Weiterbildungsmaßnahmen sind erforderlich?
- » Welche Form des regelmäßigen Arbeitsrückblicks ist angemessen?
- » Nutzt das Unternehmen alle Fähigkeiten des Mitarbeiters? Ist er am richtigen Arbeitsort?
- » Ist die Ausbildung und laufende Weiterbildung der Menschen mit Hilfebedarf in fachlicher, sozialer und persönlicher Art organisiert?
- » Wie kommen ihre individuellen Bildungsbedarfe zu Ausdruck?
- » Wie findet der individuelle Entwicklungsbedarf der Menschen mit Hilfebedarf seinen Platz und seinen Ausdruck?
- » Gibt es systematische interne und einrichtungsübergreifende Angebote und Maßnahmen?
- » Gibt es Zusammenarbeits- und Mitarbeiterentwicklungsgespräche, in denen der Bildungsbedarf
  - in fachlicher und methodischer Hinsicht, in sozialer Hinsicht und vor allem hinsichtlich der persönlichen Entwicklung erfasst wird?
- » Werden Mitarbeitererfahrungen systematisch im Unternehmen fruchtbar gemacht?
- » Wie wird die «Frucht der Erfahrung» deutlich?
- » Wie können ältere Mitarbeiter dies bei sich erkennen lernen?
- » Wie kann ein Transfer auf Jüngere stattfinden?
- » Welche Maßnahmen sind im Unternehmen für die Gewinnung neuer Mitarbeiter notwendig und sinnvoll?
- » Welche Rolle spielt die Ausbildung?
- » Gibt es eine Form der Personalentwicklung?
- » Wie wird der aktuelle Stand der Erfahrung und der Forschung im Feld der Behinderung und der sozialen Arbeit aufgegriffen und in die Unternehmensprozesse einbezogen?

# 4. AUFGABEN BESCHREIBEN - DER HOF ALS ZUSAMMENHANG UNTERSCHIEDLICHER AUFGABENBEREICHE

## Der Hof als Aufgabengemeinschaft

Sowohl eine junge, gerade entstehende Arbeitsgemeinschaft, als auch ein schon etabliertes Unternehmen muss das Zusammenspiel der unterschiedlichen Menschen, Aufgaben und Abteilungen organisieren. Welche Beiträge müssen auf verschiedenen Ebenen geleistet werden, damit die Aufgaben erfüllt und die Bedürfnisse der Klienten, der Natur, der Pflanzen und Tiere und der Kooperationspartner auf dem Hof erfüllt werden können? Es geht um das Entstehen von Werten, um **Wertschöpfung** im weitesten, nicht nur finanziellen Sinne, die ohne den Beitrag dieser speziellen Aufgabengemeinschaft nicht vorhanden wäre. Sie kommt umso kräftiger, effektiver und professioneller zustande, je besser die einzelnen Aufgabenbereiche ineinander greifen.

*Wertschöpfung*

Die unterschiedlichen Arbeitsbereiche werden durch die „Dynamische Delegation“ (s. Kap. 2) bestimmten Menschen oder Gruppen zugeordnet und durch **Aufgabenbeschreibungen**, oder Stellenbeschreibungen genauer festgelegt. Diese Beschreibungen grenzen die einzelnen Tätigkeiten voneinander ab und schaffen so bestimmte Freiheits-, aber auch Verantwortungsbereiche. Alle Aufgaben werden in der Regel im Rahmen einer **Tages-, Wochen- und Jahresstruktur** durchgeführt.

*Aufgabenbeschreibungen, Tages-, Wochen- und Jahresstruktur*

Aufgabenbeschreibungen sind nicht als starre Korsette, sondern jeweils entsprechend der individuellen Fähigkeiten und der jeweils vorhandenen Initiativekraft veränderbar, können erweitert oder verengt werden, immer in Absprache mit den jeweils weiteren Betroffenen und den Leitungsgremien. Der nötige Handlungsspielraum und damit der Freiheitsaspekt ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil jeder Mitarbeitende die Möglichkeit haben muss, die ihm übertragenen Aufgaben fachlich, methodisch und persönlich in eigener Verantwortung auszuführen. Die **Selbstkontrolle** – z.B. durch gesicherte Fachlichkeit (= Kap. 3) und klare Verantwortlichkeiten (= Kap. 2) ist der **Fremdkontrolle** immer vorzuziehen. In kleineren Organisationen sind die Anforderungen an Verantwortlichkeit, Flexibilität in der Aufgabenübernahme und an die Breite des Könnens in der Regel größer, weil es weniger Schultern sind, die belastet werden können. Ein Bauernhof etwa, auf dem für jede Reparatur ein Handwerker von außen geholt werden muss, wird weniger **flüssige Abläufe** und höhere Kosten haben als ein Hof, der genügend handwerklich-technisch befähigte Menschen beschäftigt.

*Selbstkontrolle / Fremdkontrolle /*

*flüssige Abläufe*

## Funktion der Aufgabenbeschreibung

Das Leitbild (s. Kap. 1) handelt von der Aufgabenstellung und damit dem angestrebten Ziel der gesamten Einrichtung. Die Aufgabenbeschreibungen dagegen beziehen sich jeweils auf einen Anteil an der Gesamtaufgabe. Durch die Aufgabenbeschreibung wird eine einzelne Aufgabe nicht nur transparent gemacht, sondern auch in den organisatorisch sinnvollen Zusammenhang mit anderen gebracht.

BEISPIEL: **Aufgabenbeschreibung für einen Haus-/Betreuungsverantwortlichen** (gekürzt)

Aufgabenbeschreibung	Qualifizierung
<p><b>KLIENTENBEZOGEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahrnehmung und Begleitung des Schicksals behinderter Jugendlicher und Erwachsener</li> <li>- Gestaltung eines Lebens-, eines Arbeits-, und eines Kulturraumes auf der Grundlage des Leitbilds</li> <li>- Interesse am Anderen und die Förderung seiner Entwicklung (Leitbild)</li> <li>- Verantwortung für die Haushaltsführung</li> <li>- das Religiöse, das Künstlerische und das Erkennen und Begreifen der Welt als Grundlage der Gemeinschaftsbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sozialtherapeutisches Konzept</li> <li>- Sozialtherapeutische Kenntnisse</li> <li>- Sozialrechtliche Kenntnisse</li> <li>- Fähigkeit zur Teamführung</li> <li>- Fähigkeit zur Einzelbudgetgestaltung</li> <li>- Bewusste Gestaltung des Kulturellen, des Religiösen, des Künstlerischen</li> <li>- Verbindlichkeit und Verantwortlichkeit gegenüber Mitarbeitern und Bewohnern mit Hilfebedarf</li> <li>- Aufmerksamkeit für die sozialen Bezüge der Bewohner untereinander</li> </ul>

BEISPIEL: **Aufgabenbeschreibung für einen Haus-/Betreuungsverantwortlichen** (gekürzt)

Aufgabenbeschreibung	Qualifizierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- "gelebte Inklusion" (ideelle Grundlagen)</li> <li>- künstlerische Gestaltung der Räume und der Außenanlagen (ideelle Grundlagen)</li> <li>- sozial-künstlerisches Gestalten der Gemeinschaftsaktivitäten</li> <li>- Zusammenleben in Hausgemeinschaften</li> <li>- Planung von Unternehmungen, Festen usw. innerhalb der Hausgemeinschaft</li> <li>- Entwicklungsziel Selbstständigkeit ermöglichen</li> <li>- Wahrung der Berufstätigkeit der Betreuten</li> <li>- Lebensmittel aus biologisch-dynamischem Anbau</li> <li>- Gesundheits(vor)sorge</li> <li>- Begleitung von Älteren und Hochbetagten in der Hausgemeinschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gespräche führen</li> <li>- Selbsterkenntnis und Selbstdisziplin</li> <li>- Kenntnis der anthroposophischen Menschenkunde</li> <li>- Lernbereitschaft</li> <li>- Empathie</li> <li>- kritische Selbst- und Fremdreiflexion</li> <li>- Kritikfähigkeit und Wahrhaftigkeit</li> <li>- Fähigkeit zum dauerhaften Dialog mit Angehörigen</li> <li>- Durchführung von Bildungsreisen</li> <li>- Durchführung der Hauskonferenzen</li> <li>- Führung einer Förderdokumentation</li> <li>- Durchführung des Standortgesprächs als Form der Teilhabe-Planung.</li> <li>- Dokumentation der medizinischen Vorgänge inklusive Medikamentengaben</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewährleistung der freien Meinungsäußerung des Einzelnen</li> <li>- Mitwirkung an Gremienwahlen</li> <li>- Sozialtherapeutische Aufgabe als unternehmerische Aufgabe</li> </ul> <p><b>MITARBEITERBEZOGEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einstellung und Kündigung von Mitarbeitern</li> <li>- Teamgespräche / Supervision</li> <li>- Personalführung und -schulung</li> <li>- Wirtschaftliche Verantwortung</li> <li>- Professioneller Umgang mit den Angehörigen</li> </ul>	

**Prozesse**

Aufgabenbeschreibungen sind Teilstücke eines Gesamtzusammenhangs der Aufgaben, die ein Hof zu erfüllen hat. Sie werden zusammengebunden durch Prozesse oder Abläufe. Prozesse sind in der Regel von ihrem Ziel her zu beschreiben, unabhängig davon, ob es darum geht, die Zähne zu putzen, ein Frühstück zu bereiten oder Kartoffeln für den Verkauf abzapacken.

In der Regel unterscheidet man drei Hauptformen von Prozessen:

**1. Managementprozesse**

» für Führung, Strategie und Planung, d.h. das Management des Hofes, von der Personalsuche bis zur Finanzierung

**2. Kernprozesse:**

» wertschöpfende funktionsübergreifende Prozesse, die Wert und Leistung für Klienten erzeugen, z.B. die Tagesstruktur in der Pflege, die Durchführung landwirtschaftlicher Tätigkeiten wie Aussaat, Füttern der Tiere, Sortieren und Verpacken der Produkte etc.

**3. Unterstützungsprozesse**

– wertsichernde Prozesse für die Kern- und Managementprozesse, z.B. EDV, Materialbeschaffung etc.

Für die angemessene Information und Kommunikation ist es wichtig zu wissen, in welche Prozesse die jeweilige Aufgabe einbezogen ist.



## Zusammenarbeitsgespräche zur Reflexion und Standortbestimmung

Eine weitere Möglichkeit, die eigene Aufgabe immer wieder in den Zusammenhang des Ganzen zu stellen, sind „Zusammenarbeitsgespräche“. Sie finden alle ein oder zwei Jahre statt und sollen den Gesprächspartnern zeigen, wo sich der Einzelne in der jeweiligen Gemeinschaft aktuell sieht, wie er seinen Beitrag einschätzt und andererseits, wie er durch die Gemeinschaft gesehen wird. Zusammenarbeitsgespräche sind keine „Mitarbeitergespräche“, bei denen es eher um Fragen der Karriere, der Bezahlung, der Qualität der Arbeitsleistung etc. geht. Solche Gespräche sind Teil des Instrumentariums im Kapitel 5, in dem es um Information, Kommunikation und Vertrauensbildung geht.

Mitarbeitergespräch  
organisieren

Das Zusammenarbeitsgespräch - natürlich auch für und mit den Betreuten – dient somit als Instrument der laufenden „Justierung“ des individuellen und des gemeinsamen Freiheitsraumes.

### Bewährt haben sich Zusammenarbeitsgespräche, die folgende Bereiche beleuchten:

- 1 Aufgabe und Leitbild als Ganze
- 2 Verantwortung
- 3 Qualifikation und Kompetenz
- 4 Handlungsspielraum
- 5 Vertrauen, Kommunikation, Information
- 6 Rechtsfragen, Qualitätsentwicklung
- 7 Ressourcen, finanzieller, und sachlicher Art
- 8 Grundlagenarbeit, Forschungs- und Entwicklungsfragen
- 9 Persönliche Entwicklung
- 10 Rolle von Tradition und Fortschritt, Strategie und Veränderung
- 11 Identifikation mit der Aufgabengemeinschaft, dem Unternehmen, der Führung
- 12 Persönlicher Sinn, Gewinn, Verlust, Opfer, die aus der Mitarbeit entstehen  
(in Anlehnung an [www.wegezurqualitaet.info](http://www.wegezurqualitaet.info))

Der „Themenkatalog“ ist als Auswahl Vorschlag gedacht. Hilfreich ist eine Dokumentation und eine Verantwortlichkeit für die Umsetzung von Konsequenzen, die ggf. daraus folgen.

## Vernetzung und Resonanz

Neben den geschilderten Strukturierungs- und **Reflexionsformen** nach innen ist auch die Resonanz auf die Tätigkeit des Hofes von außen ein eigenständiger Gestaltungsbereich. Damit sind nicht nur die zufälligen Rückmeldungen gemeint, die man in Gespräch mit Klienten, Kunden und Leistungspartnern erfährt, sondern auch die Frage, **wie man sich systematisch Resonanz** verschafft. **Rückmeldungen** sind für die Aufrechterhaltung der eigenen Leistung, ihre Weiterentwicklung und die angestrebte Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität wichtig.

Reflexionsformen /  
systematisch Resonanz /  
Rückmeldungen

Dazu dient die **aktive Befragung von Leistungspartnern**. Die Zusammenarbeit mit Nachbarn, mit der Gemeinde, mit politischen Gremien, mit regionalen und fachlichen Partnern und mit Verbänden. mit zu diesem Gestaltungsfeld. Weiter geht es um die Beteiligung der Organisation an Netzwerken auf nationaler und EU-Ebene.

aktive Befragung von  
Leistungspartnern

### Fragen, die die Klärung des Aufgabenzusammenhangs unterstützen:

- » Werden Aufgabenbeschreibungen geführt und aktuell gehalten?
- » Ist die Aufgabe des Mitarbeiters im Einzelnen und im Bezug zur Unternehmensaufgabe und zum Leitbild klar beschrieben?
- » Ist für jeden klar, wie seine Aufgabe zur Wirkungsqualität, Prozessqualität, sozialen Qualität und gesellschaftlichen Qualität der Leistung des Hofes beiträgt?
- » Gibt es regelmäßige Anlässe, an denen die grundlegenden Erkenntnis- und Forschungsfragen der Einrichtung und ihres Arbeitsfeldes zur Sprache kommen und bearbeitet werden?
- » Wie sind die Mitarbeiter bei der Entstehung der Qualität im gesamten Leistungsprozess beteiligt?

- » Ist ein Bewusstsein für die vorhandenen Prozesse bei Leitung und Mitarbeiterschaft vorhanden und sind Prozesse beschrieben?
- » Sind die Menschen mit Betreuungsbedarf aktiv bei der Gestaltung der Prozesse beteiligt?
- » Gibt es ausdrückliche Aufgabenbeschreibungen für Menschen mit Hilfebedarf?
- » Gibt es aktive vertrauensbildende Maßnahmen, die sich an die Menschen mit Hilfebedarf wenden?
- » Wird die Sicht des Mitarbeiters auf die Unternehmensaufgabe, die Verantwortungsstruktur, seine Vorgesetzten und Kollegen sowie auf die Unternehmensleistung (die konkreten Produkte oder Dienstleistungen) z.B. durch Zusammenarbeitsgespräche erfragt, ernst genommen und ausgewertet?
- » Ist der gesamte Wertschöpfungsstrom unter Einschluss des Klienten/Kunden als Aufgabenfeld und als Reflexionsgegenstand z.B. im Rahmen eines Zusammenarbeitsgesprächs im Blick?
- » Ist die Zusammenarbeitsstruktur zwischen den Leistungspartnern räumlich und zeitlich eindeutig und verbindlich geklärt?
- » Sind genügend Begegnungsgremien und Konferenzen vorhanden?
- » Woran wird deutlich, dass durch den Hof ein Nutzen für den Klienten, den Mitarbeitende und die Gesellschaft entsteht?

## 5. KOMMUNIKATION IST ALLES - INFORMATIONSFLOWE UND VERTRAUENSBLDUNG

Vertrauen ist das „Schmieröl“ erfolgreicher Unternehmen und Vertrauen ist immer eine persönliche Leistung auf Vorschuss. Daraus sollte aber nicht der Schluss gezogen werden, Vertrauen entstehe von selbst. In Organisationen muss systematisch daran gearbeitet werden, dass alle Mitglieder bereit sind und in die Lage versetzt werden, diesen Vorschuss einbringen zu können.

Für diesen Entwicklungsprozess gibt es nicht nur speziell darauf gerichtete Gremien, wie Vertrauenskreise, **Beschwerdestellen**, Verbesserungsbeauftragte, Ombudsleute oder ähnliches. Vor allem die laufenden Prozesse und Funktionen bestimmen wesentlich über das Vertrauensklima und damit die Motivation und die Arbeitsfreude mit.

Entscheidend für den Vertrauensprozess ist die Qualität der Kommunikation. Alle Formen von Gesprächen können daraufhin betrachtet werden, ob und wie sie den nötigen Beitrag zur Vertrauensbildung leisten. Dazu gehören alle Arbeitsbesprechungen, alle Konferenzen und Meetings, aber auch die Art, wie am Kaffeeautomaten, in der Kantine, bei Telefonaten und in E-mails und schließlich auch in Auseinandersetzungen und Konflikten miteinander umgegangen wird.

### Instrumente und Strukturen der Vertrauensbildung:

#### » Informations- und Kommunikationskultur

*Gesprächsklima /  
Wahrnehmungsfähigkeit*

Wo Menschen zusammenarbeiten ist Austausch nötig. Wenn jeder Mitarbeitende weiß, woher er die Informationen bekommt, die er braucht, und wen er wann und wie oft informieren soll, kann unnötiger Aufwand reduziert und können Missverständnisse verhindert werden. Weil jeder auch die Erfahrung gemacht hat, dass „der Ton die Musik macht“, ist auch das **Gesprächsklima**, also die Art, wie man miteinander umgeht, sehr wichtig für die Zusammenarbeit.

Eine gute Kommunikationskultur entsteht nicht von selbst, alle sind die Beteiligten, aber es sollte trotzdem jemand geben, der sich die Kommunikationskultur zur Gestaltungsaufgabe macht. In inklusiven Betrieben kommt dazu, dass nicht alle Beteiligten gleich kommunikationsfähig sind und es gilt gemeinsam zu lernen, wie man auch mit Einschränkungen der **Wahrnehmungsfähigkeit**, des Hörens, Sehens und des Sprechens gut zusammen arbeitet.

### INFORMIEREN

Klare Information ist wichtig für die Erhaltung des Vertrauensklimas. Vereinbarungen, wie die folgenden, können helfen

- » Dafür sorgen, dass alle Ihre Mitarbeiter jederzeit auf die Informationen zugreifen können, die sie für ihre Arbeit benötigen.
- » Durch eine gute Informationspolitik Gerüchten und Tratsch vorbeugen.
- » Auf den richtigen Informationsweg achten.
- » Die Mitarbeiter nicht mit unnötigen Informationen überfrachten.
- » Auf das Informationsbedürfnis der einzelnen Mitarbeiter achten.
- » Sachlich und verständlich informieren.
- » Wichtige Informationen auch schriftlich weitergeben.
- » Missverständnisse durch exakte Information vermeiden.
- » Die Mitarbeiter zu Informationsträgern machen.
- » Für Informationsdisziplin sorgen

*Gesprächstypen*

## Das Basisinstrument: das Gespräch

Das Gespräch ist das grundlegende Instrument der Kommunikation.

Die hier aufgezählten „**Gesprächstypen**“ sind als Unterscheidungshilfe gedacht:

1. Das beratungs- oder erkenntnisorientierte Gespräch: zielt auf das Ver-Stehen ab – der Erkenntnisgewinn wird zur Grundlage eigener Entscheidungen
2. Das absprache- oder vereinbarungsorientierte Gespräch: zielt auf das Ver-Tragen ab – die jeweiligen Entscheidungs- und Handlungsräume werden gemeinsam bestimmt
3. Das ergebnis- oder entscheidungsorientierte Gespräch: zielt auf das Ver-Antworten ab – die für die Ausübung einer Handlung notwendigen Verantwortungen werden bestimmt

Alle drei Gesprächstypen haben in einem Gesprächsverlauf ihren jeweils passenden

Ort, dabei kann die Reihenfolge ihres Auftretens wechselnd sein.

(nach „Wege zur Qualität“)

## Mitarbeitergespräche

Führungs- und Karrierefragen, sowie disziplinarische Angelegenheit werden in sog. Mitarbeitergesprächen besprochen. Dafür sind transparente Regelungen zu entwickeln und zu beschließen.

## Beschwerde- und Konfliktmanagement

Vor allem von allen sozialen Organisationen wird heute – in der Regel durch gesetzliche Vorgaben – die Einrichtung eines Beschwerde- und Konfliktmanagements gefordert.

Beschwerdemanagement

Dafür gibt viele Formen, z.B. Vertrauensstellen, Schiedsstellen, Mediationstellen, Ombudsleute etc. Hier seien nur einige dazugehörige Prozessaspekte als Hinweis gegeben:

### Der **Beschwerdemanagementprozess**

» Direktes Beschwerdemanagement (= unmittelbar):

1. Beschwerdeanliegen
2. Beschwerdeannahme
3. Beschwerdebearbeitung

» Indirektes Beschwerdemanagement (= nachbereitend):

4. Beschwerdeauswertung
5. Beschwerdecontrolling

Konfliktmanagement

Bezüglich des **Konfliktmanagements** sei hier der Hinweis gegeben, dass innerhalb des im Projekt verwendeten Qualitätsmanagementverfahren „Wege zur Qualität“ ausführliche Unterstützungsmaterialien sowohl für die Vorbeugung von Konflikten als auch für den würdeerhaltenden Umgang vorhanden sind.

## Fehlerkultur

Der Aufbau einer „Fehlerkultur“, d.h. eines sach- und menschenwürdigen Umgangs mit Fehlern, ist eine der stärksten vertrauensbildenden Maßnahmen in einem Unternehmen. Dies gilt sowohl nach innen für Fehler in der Zusammenarbeit als auch nach außen für Kundenreklamationen. Die Prinzipien sind gleich:

So entsteht eine „lernende Organisation“

1. Die Tendenz, Fehler überhaupt zu leugnen, muss verwandelt werden in ein ruhiges, sachgemäßes Anerkennen des Fehlers.
2. Die Tendenz, die eigene Beteiligung am Fehler zu leugnen oder die Gründe für den Fehler nach außen zu schieben, ist zu verwandeln in die Anstrengung, den Sachverhalt und die Ursachen wirklich herauszufinden.
3. Die Tendenz, den Schaden zu leugnen oder wenigstens zu verharmlosen, ist zu verwandeln in die Anstrengung, den Schaden wieder gut zu machen.

Entwicklungsgemeinschaft

Gelingen die in 1. bis 3. beschriebenen Anstrengungen, so hat die letzte Anstrengung, den Fehler für die Zukunft zu vermeiden, die besten Aussichten auf Erfolg. **So entsteht eine** wirklich „**lernende Organisation**“. Vor diesem Hintergrund kann eine Firma, eine Organisation auch als **Entwicklungsgemeinschaft** verstanden werden.

### **Fragen, die helfen können, eine Vertrauenskultur zu gestalten:**

- » Sind im Leitbild Aussagen zur Kommunikations- und Vertrauenskultur enthalten?
- » Gibt es das Ziel, die Organisation als Entwicklungsgemeinschaft zu verstehen und dahin zu entwickeln?
- » Sind die Leitungs- und Führungsverantwortlichen mit der Vertrauenspflege befasst – und dazu befähigt?
- » Ist der Informationsfluss in der Organisation transparent gestaltet?
- » Ist die Aufgabe und Kompetenz der gesetzlichen Interessenvertretung der Menschen mit Hilfebedarf beschrieben?
- » Gibt es fest eingerichtete Gesprächsformen und -zeiten?
- » Gibt es der Organisation eine erfahrbare/beschriebene «Fehlerkultur»?
- » Gibt es in der Organisation «Begegnungsorte», d.h. Raum und Zeit für Gespräche untereinander sowie mit Klienten, Kunden, Lieferanten und Umfeldpartnern?
- » Gibt es «Vertrauensorgane», die dem Beschwerde- und Konfliktmanagement dienen?
- » Gibt es Formen der Konfliktvorbeugung und Konfliktlösung und eine entsprechende Schulung für Menschen mit Hilfebedarf?
- » Sind Schiedsstellen oder Vertrauensleute bekannt und können sie herangezogen werden?
- » Gibt es externe Evaluierungs- oder Auditierungsformen?
- » Wie sind Mitarbeiter mit Hilfebedarf in die Kommunikation insgesamt und in die Informationsprozesse einbezogen?
- » Gibt es eine systematische Reflexion der Vor- und Nachteile, des Gewinns und Verlusts den jeder einzelne Menschen mit Hilfebedarf aus seiner Mitgliedschaft in dieser Aufgabengemeinschaft ziehen kann

# 6. VERTRÄGE UND VEREINBARUNGEN FESTHALTEN – RECHTSFRAGEN UND QUALITÄTSSICHERUNG

Während in alten Zeiten göttliche Ordnung oder tradierte hierarchische Strukturen das Zusammenlebens der Menschen regelten, sind die Menschen heute als Schöpfer ihrer Ordnungen selbstverantwortlich: Sie schließen Verträge und Vereinbarungen und sind damit Schöpfer ihrer Rechtsverhältnisse. Der Vertrag, die Vereinbarung ist die Form, in der Menschen heute gleichberechtigt miteinander Rechte gestalten und zusammenarbeiten. Damit ist nicht nur die schriftliche Form gemeint.

*Vertrag, Vereinbarung*

Ein Vertrag enthält immer einen Vertragszweck, z.B. ein Arbeits- oder ein Betreuungsverhältnis, und zählt die Beiträge und Leistungen auf, die die Vertragspartner zur Gestaltung und zur Sicherung ihrer Zusammenarbeit einbringen werden: „Was trage ich bei und was trägt der Vertragspartner bei?“.

Vertragliche Vereinbarung gelten auch für **Menschen mit Beeinträchtigungen**, sie **sind selbst** die **Rechtssubjekte** auch wenn dabei Betreuer tätig werden müssen.

*Menschen mit Beeinträchtigungen, sind selbst Rechtssubjekte*

## Rechtsrahmen

Jede Organisation arbeitet innerhalb eines Rechtsrahmens, unabhängig davon, wie genau ihr das bewusst ist.

*3 Rechtsebenen*

### Ebenen des Rechts:

1. Die jeweilige Landesverfassung und die damit in Zusammenhang stehenden **Gesetze** und Vorschriften. In Europa gehört dazu auch der europäische Rechtsrahmen, der teilweise – z.B. in der Landwirtschaft – die länderspezifischen Regelungen dominiert. In diese Ebene gehören auch die allgemeinen Menschenrechte und international getroffene Vereinbarungen, wie die UN Konvention für die Rechte von Menschen mit Behinderung von 2006 und ihre länderspezifischen Ratifizierungen

Diese erste Ebene ist von Einzelnen und von Firmen in der Regel **nicht direkt steuerbar**, weil diese Ebene durch die Regierungen über politisch parlamentarische Prozesse geregelt werden.

*Regelungen und Vorschriften in einem Organisationshandbuch festhalten.*

2. Die **Regelungen und Vorschriften**, die sich die Organisation selbst gibt und mit ihren Kooperations- und Leistungspartnern schließt. Sie bilden den selbst geschaffenen Rechtsrahmen. Er ist dokumentiert und oft sind die Regelungen **in einem Organisationshandbuch festgehalten**. Alle Mitarbeitenden sind über ihre Arbeitsverträge darauf verpflichtet.

Diese Ebene ist deshalb besonders wichtig, weil hier die Mitglieder einer Aufgabengemeinschaft Eigenverantwortung ergreifen und von „Rechtsschöpfenden“ zur **Rechtsschöpfung und Rechtsgestaltung** werden. Rechtsschöpfung ist die Sache aller mündigen Menschen. Rechtsabteilungen oder Anwälte sind die Dienstleister, die Gestaltungsideen und -wünsche der Nicht-Juristen in entsprechende juristische Formen gießen.

*Vereinbarungen / geringere sachliche, räumliche und zeitliche Reichweite*

3. **Vereinbarungen**, die sachbezogen, projektbezogen und meist zeitlich begrenzt zwischen einzelnen Organisationsmitgliedern oder –abteilungen getroffen werden.

Diese dritte Ebene ist ebenfalls eine der Rechtsschöpfung und sie unterscheidet sich von der zweiten Ebene vor allem durch die **geringere sachliche, räumliche und zeitliche Reichweite** der hier geschlossenen Vereinbarung.

4. Durch alle drei vorgenannten Ebenen hindurch geht die **Ebene der individuellen Eigenverantwortung**. Hier bekommen neben meiner persönlichen Haltung und Handlungsethik meine Fachkenntnisse und die berufliche und persönliche Erfahrung Bedeutung.

*Ebene der individuellen Eigenverantwortung*

Es ist damit offensichtlich, dass ein inklusiver Hof in vielfältigen Rechtsbeziehungen steht, sowohl von der Landwirtschaftsseite, als auch von der Sozialarbeitsseite her. Damit sind immer Rechte, aber auch Pflichten verbunden und es



muss deshalb gesichert sein, dass darüber Bewusstsein vorhanden ist. In der Regel wird die Verantwortung für diesen Bereich durch die Leitungsfunktionen auf den verschiedenen Ebenen wahrgenommen:

Hier kann man grob drei Ebenen unterscheiden:

1. Gruppen- bzw. Abteilungsverantwortung
2. Bereichsverantwortung
3. Gesamt- und Richtungsverantwortung

*„Leistungsempfänger“ und  
„Leistungserbringer“ stehen  
in einem unmittelbaren  
Austauschprozess*

## **Beziehungsdienstleistung als Charakteristik sozialer Arbeit**

Je mehr berufliche Leistungsprozesse den Menschen selbst zum Gegenstand haben, umso weniger kann die notwendige Qualität der Leistungen durch normative oder formale Verfahren gewährleistet werden. In einer **„Beziehungsdienstleistung“** ist jeder beteiligte Mensch an der Entstehung der Leistung direkt beteiligt: weder ein Lehrer, noch ein Arzt, noch ein Betreuer oder Pfleger kann wirkungsvoll tätig werden, wenn der Schüler, der Patient, der Betreute nicht mitwirkt. **„Leistungsempfänger“** und **„Leistungserbringer“** stehen hier in einem unmittelbaren Austauschprozess und jeder trägt seinen Teil bei.

## **Sichere Rechtsräume für die kreative Gestaltung der Beziehungsdienstleistung**

Deshalb ist in der Beziehungsdienstleistung die weitgehende Individualisierung **des Leistungsgeschehens das Qualitätsziel**. Weil es um individuelle Menschen geht und deshalb Abläufe nicht bis zum letzten Handgriff regelbar sind, muss auch rechtlich der dafür nötige **Raum für eigenständiges und kreatives, auf die jeweilige Situation bezogenes Handeln** gegeben sein. Dies schlägt sich nieder in den Arbeitsverträgen und Aufgabenbeschreibungen. Auch die Organisation als Ganzes muss der dafür notwendigen Flexibilität und der hohen Verantwortlichkeit der einzelnen Mitarbeitenden Rechnung tragen. (s. [www.wegezurqualitaet.info](http://www.wegezurqualitaet.info))

*Raum für eigenständiges  
und kreatives, auf die  
jeweilige Situation  
bezogenes Handeln*

## **Qualitätsentwicklung und –sicherung**

In den europäischen Ländern wird von den Kostenträgern bei sozialen Dienstleistern in der Regel ein System zur Qualitätssicherung verlangt. Dafür gibt es verschiedene Verfahren. Im INCLUFAR Projekt haben wir die Struktur des Verfahrens „Wege zur Qualität“ gewählt (s. den zusammenfassenden Bericht unter [www.inclufar.eu](http://www.inclufar.eu)).

In diesen Bereich gehören auch die sonstigen Kontrollen, denen Höfe der Sozialen Landwirtschaft unterliegen:

- Heimaufsichtskontrolle
- Hygienekontrolle
- Arbeitssicherheitskontrolle
- Brandschutzkontrolle
- Kontrolle der Produkte und Labels (z.B. Demeter-Zertifizierung)
- Bilanzprüfung
- etc.

Im INCLUFAR-Projekt wurde, ebenfalls auf dem Hintergrund von „Wege zur Qualität“ ein „Team-Coaching-Prozess“ entwickelt, der neben der Erhebung des Standes der Inklusionsaktivitäten, auch die Basis für die Einführung des Qualitätsmanagements legt. Als partizipativer Prozess beteiligt er nicht nur die Mitarbeitenden, sondern kann auch zusammen mit Kooperationspartnern durchgeführt werden.

### **Folgende Fragen können in der Entwicklung der Rechtsgrundlagen der Zusammenarbeit weiterhelfen:**

- » Werden Rechtsfragen klar von Fragen des Wirtschaftens und der ideell-geistigen Aufgaben des Hofes unterschieden?
- » Besteht ein Bewusstsein für die Gesetze, die für die Organisation wesentlich sind?
- » Gibt es einen Überblick über die konkret bestehenden und/oder notwendigen Verträge, betrieblichen Vereinbarungen und internen Absprachen für die Organisation?
- » Gibt es ein Vertragscontrolling?
- » Wo und wie kommen Abweichungen zur Sprache?
- » Wie sind Menschen mit Hilfebedarf beteiligt?
- » Wie sind Inklusionsfragen oder –anforderungen in den Verträgen abgebildet?
- » Ist ein Qualitätsmanagementverfahren eingeführt?
- » Haben die Menschen mit Hilfebedarf im Qualitätsmanagement einen eigenen Platz?

# 7. DAS GELD MUSS STIMMEN - FINANZIELLER RAHMEN

## Der Umgang mit Geldströmen

„Sind die nötigen Sach-, Finanz- und Sozialmittel vorhanden und gesichert?“ Das ist die Grundfrage, wenn es um die Gewinnung, die Erhaltung und die Sicherung der finanziellen Basis einer Organisation geht.

### Einzelaufgaben im Finanzbereich

Dazu gehört der Umgang mit den dafür nötigen Instrumenten, wie z.B. das **Rechnungswesen**, die **Buchhaltung**, die **Budgetierung**, die **Planung** der **Rentabilität**, der **Liquidität** und der **Investitionen** und der zugehörigen Finanzierung sowie das Controlling und der Umgang mit Banken und sonstigen Geldgebern.

*Rechnungswesen / Budgetierung / Planung der Rentabilität / Liquidität und Investitionen*

Für Organisationen mit sozialen Aufgaben sind die gesetzlich zuständigen **staatlichen Stellen** oft die wichtigsten **Finanzierungspartner**, unabhängig davon, ob der jeweilige Hof in privatem Eigentum, oder im Eigentum eines gemeinnützigen Trägers oder einer Stiftung ist. Andere Finanzierungspartner sind neben den Banken oft auch Stiftungen. Die Pflege all dieser Beziehungen, also der **Wertschöpfungspartner**, gehört zu den wichtigen Aufgaben der Hofleitungen.

Als Grundsatz kann man festhalten: Die Finanzseite sollte nicht die Aufgabe überformen, sondern aus der Aufgabe heraus gestaltet werden.

### Instrumente der Finanzierung:

#### VERGANGENHEIT

Jahresabschluss  
Bilanz  
Gewinn- und Verlustrechnung  
Auswertungen  
Kennzahlen

#### GEGENWART

Budgetüberwachung  
Buchhaltung  
(Monatlicher) Budgetvergleich Ist – Soll  
Kostenrechnung

#### ZUKUNFT

Haushaltsplan  
Investitionsplan  
Liquiditätsplan  
Risikomanagement  
Gehaltsordnung

## Budget als Werkzeug

Die Erfahrung zeigt, dass sehr sinnvoll ist, die Finanzen inklusiver Höfe über Budgets zu regeln, wenn eine Voraussetzung gegeben ist:

An der Planung und Entscheidung über die **Budgets** sind die Mitarbeitenden beteiligt, wo dies möglich ist, auch die Mitarbeitenden mit Hilfebedarf.

*Planung / Kontrolle / Verantwortlichkeit / innerbetrieblicher sozialer Zusammenhang / finanzielle Transparenz*

### Budgets haben drei Funktionen:

1. das Gesamtbudget enthält und zeigt die vorhandenen Mittel. Es gliedert es sich in der Regel in Teilbudgets für verschiedene Bereiche und Zwecke.

Mittel dafür sind vorausschauende **Planung**, die Ermöglichung einer sachlichen und zeitlichen **Kontrolle**, die Feststellung von **Differenzen zwischen „Ist“ und „Soll“** und des Vergleichs mit anderen. Auch **Benchmarkingprozesse** als Vergleich mit anderen Organisationen sind auf dem Hintergrund von Budgets möglich (Herz et al.: Erfolgreiches Benchmarking. Berlin 2008).

2. neben der Darstellung der Zahlen ist ein Budget vor allem auch die Basis zur Stärkung selbständiger **Verantwortlichkeit** des Budgetverantwortlichen (vgl. Kap. 2) und es ermöglicht umfassende Selbstkontrolle. Durch die Notwendigkeit, auch die selbst verantworteten Einzelbudgets mit den jeweils anderen koordinieren zu müssen, wird durch die Verwendung von Budgets auch **der innerbetriebliche soziale Zusammenhang** gestärkt.

3. Ein zusätzlicher Aspekt ist die **finanzielle Transparenz**, die durch die Planung und Verwendung von Budgets in einer Organisation entsteht. Auch diese kann sich stärkend auf den sozialen Zusammenhang auswirken, weil es bezüglich der Geldflüsse und ihrer Verwendung keine Geheimnisse gibt.

### Grundsatz:

Hinter allen Budgetpositionen stehen letztlich Menschen, durch deren Leistung diese Budgets erst wirksam werden können!

### Prozessschritte zur Entwicklung eines Budgets:

1. Aufgabe/Ziel: Was soll insgesamt geleistet werden?
2. Bedarf: Was soll ermöglicht werden, welche Mittel werden gebraucht?
3. Ermöglichung/Budgetgespräch(e): Wie kommen wir zu den nötigen Mitteln und wie verteilen wir sie unter der Maßgabe unseres Leitbilds und der gegebenen Möglichkeiten?
4. (Selbst)Verpflichtung zur eingegangenen Budgetverantwortung: Übernehme ich die Verantwortung entsprechend den Vereinbarungen der ersten drei Stufen
5. Ausgeben: Wer ist dafür zuständig, wie ist das Ausgeben legitimiert?
6. Rechnungslegung: Wie haben wir welche Mittel verwendet und haben sie ausgereicht?
7. (Sozial)Bilanz: Was ist geworden – auch über das unmittelbare Ziel hinaus im Sozialen?

## GRUNDSATZFRAGEN

### Der Staat, Finanzierungspartner oder Bestimmer?

In fast allen europäischen Ländern wird der Sozialarbeitsanteil des Hofes durch **öffentliche Finanzmittel** finanziert und daraus ergibt sich eine besondere Anforderung an die Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit des Mitteleinsatzes. Dennoch haben sich die inklusiven Höfe zu dieser Aufgabe selbst entschieden und erbringen diese Leistung aus eigenem Entschluss. Der daraus folgende Anspruch auf staatliche Unterstützung macht sie nicht zu einem **Ausführungsorgan** staatlicher Vorgaben. Dieses **Selbstbewusstsein ist wichtig**, weil sich die für die Kostenerstattung zuständigen staatlichen Stellen oft selbst als diejenigen sehen, die Bestimmungsmacht über die sogenannten „Leistungserbinger“ haben und deren **Souveränität**, die ja immer auf einem genehmigten Konzept beruht, nicht immer ausreichend respektieren.

*öffentliche Finanzmittel /  
Selbstbewusstsein ist wichtig /  
Souveränität*

Bezüglich zweier weiterer grundsätzlicher Themen, nämlich

- » Eigentum und Vererbbarkeit von Boden – Gemeinnützige Landwirtschaft als Perspektive (in Anl. an M. Stauf 2015)
- » Löhne sind keine Kosten! (in. Anl. an U. Herrmannstorfer 1996)

verweisen wir auf die elektronische Langfassung des Handbuchs unter [www.inclufar.eu](http://www.inclufar.eu)

### Leitende Fragen zu den Finanzprozessen im Betrieb

- » Ist im Leitbild eine Aussage zum Umgang mit Geld und Mitteln enthalten?
- » Rechtsfragen und den Fragen des ideell-geistigen Aufgabenbereich des Hofes unterschieden?
- » Gibt es Aussagen zur Rolle vom Grund und Boden?
- » Besteht ein Bewusstsein über die Einkommens- und Kostenarten der Organisation und die Finanzflüsse?
- » Gibt es im Unternehmen einen Überblick über den Ist-Zustand der immateriellen und materiellen Vermögenswerte und Rechte auf der einen Seite und der Schulden auf der anderen Seite?
- » Reichen die Instrumente zur Beobachtung der Ressourcen- und Finanz-Entwicklung (vor allem Buchführung und weitere, differenzierende betriebswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Instrumente) für eine zukunftssichernde Unternehmensführung aus?
- » Wie sind die Mitarbeitenden mit Hilfebedarf in die Finanz- und Budgetierungsfragen einbezogen?
- » Gibt es Prozesse, die die Einkommen der Mitarbeitenden mit Hilfebedarf und ihren Umgang mit Geld regeln?
- » Sind die konkreten finanziellen Folgen der Inklusion, z.B. bezüglich Wohnverhältnissen, Mobilität, Teilhabe am öffentlichen Leben aktiver Gestaltungsteil im Budget/den Budgets?
- » Wie werden die notwendigen Veränderungen in der Zeit erkannt und bewältigt, in der das Budget „gelebt“ wird?
- » Wird der Blick auf die „Wertschöpfungspartner“ (Kunden und Lieferanten, Behörden, Banken etc.) systematisch gepflegt und entwickelt?
- » Gibt es Rechenschaftsformen des Unternehmens, z.B. Sozialbilanzen, die auch die Inklusionsleistungen der Organisation abbilden?
- » Löhne sind keine Kosten! (in. Anl. an U. Herrmannstorfer 1996)

*Ideenbereich, Rechtsbereich  
und Wirtschaftsbereich  
unterscheiden*

# 8. WOHN WOLLEN WIR UNS ENTWICKELN? - WEITERENTWICKLUNG UND ZUKUNFTSSICHERUNG

## Vergangenheit - Gegenwart - Zukunft

Ständige Veränderung und Verwandlung  
Erneuerungsbereitschaft

Das gesamte Leistungsgeschehen ist einer **ständigen Veränderung und Verwandlung** unterworfen: Menschen verändern sich, neue Bedarfe treten auf (z.B. durch Entwicklung der beteiligten Menschen, technische und gesetzliche Veränderungen, Krankheiten etc.), Erfahrungen liegen vor, neue Erkenntnisse werden gewonnen. Deshalb sind die ständige Beobachtung der Entwicklung einerseits, die Erhaltung der **Erneuerungsbereitschaft**, das „**Change management**“, eine wichtige Managementaufgabe. Man baut auf Traditionen auf, gestaltet sie zeitgemäß um und entwickelt einen Sinn für die Dinge, die zukünftig nötig sein werden. So kann man schätzen, was gut und wichtig war und loslassen, was nicht mehr sinnvoll ist.

Der Mensch lebt im Hier und Jetzt. Die Gegenwart steht in Beziehung zu Vergangenen und Zukünftigen, der Mensch verbindet alle drei Bereiche und braucht dafür - nach Alkuin, einem Gelehrten aus dem 8. Jhdt. - drei Fähigkeiten:

**memoria** als diejenige geistige Kraft, die sich auf das Vergangene richtet,

**intelligentia** die das Gegenwärtige durchschaut und

**providentia** die geistige Kraft, die das Zukünftige erschauen kann, noch ehe es geschehen ist.

Alle drei zusammen bilden einen Gesamtspannungsbogen und er sollte in jedem Hof bewusst und gepflegt werden.

„Eine solche Betrachtungsart ‚verflüssigt‘ gleichsam das Gegebene. Die Gegenwart, die sich der *intelligentia* als etwas Vorgegebenes darstellt, wird in ihrer Entstehung aus der Vergangenheit begriffen und damit von einem Gegenständlichen, Gewordenen in ein Werdendes verwandelt.... Die gegenwärtige Wirklichkeit stellt sich nicht mehr nur in ihrem starren Außensein, sondern im Prozess dar, aus dem heraus sie entstanden ist. .... Die Gegenwart, die dem Menschen als gegebene Außenwelt erscheint, verliert ihren gegenständlichen Charakter. Damit verwandelt sich auch die Beziehung des Menschen zu seiner Gegenwart, sie tritt ihm nicht mehr nur von außen gleichsam fertig und unveränderbar gegenüber. Vielmehr stellt sie sich als prozessuales Geschehen dar, als eine Entwicklung, an der der Mensch Anteil hat.“ (W.-U. Klünker: *Geisterinnerung und Entwicklung. In: Konturen Bd. 1, Heidelberg 1996 S. 32.*)

## Entwicklungsfelder für inklusive Landwirtschaft

Einige aktuelle Entwicklungsfelder Sozialer Landwirtschaft wurden bereits angesprochen:

- » Die gesellschaftliche Forderung nach Inklusion, die Wertschätzung von Menschen mit Unterstützungsbedarf für die Ermöglichung inklusiver Landwirtschaft.
- » Das Verständnis des landwirtschaftlichen Betriebes als sozialer Organismus,
- » Die Entwicklung und **Realisierung neuer Eigentumsformen**, die den Boden als Gemeingut und eine soziale und ökologisch ausgerichtete Landwirtschaft als gemeinnützig betrachtet. Damit stellt sie sich z.B. auch klar gegen die Nutzung des Bodens als Kapitalanlage.
- » Die Einbettung des Sozialen Landwirtschaft durch Vernetzung mit der Region, die Entwicklung neuer Wirtschaftsformen durch Verantwortungsübernahme von VerbraucherInnen (etwa durch Konzepte der Solidarischen Landwirtschaft), die ideelle Zusammenarbeit mit potenziellen Unterstützern aus dem Umkreis,
- » Die Erweiterung des Inklusionsbegriffs auf die Naturgrundlage durch aktive Pflege und Entwicklung von **Kulturlandschaft** und Landschaftsarbeit.

Realisierung neuer Eigentumsformen

Diese und weitere Entwicklungsfelder werden zunehmend von der Gesellschaft auf die Höfe getragen und erfordern eine aktive inhaltliche Beschäftigung durch die Hofgemeinschaft, um die Erneuerung und Weiterentwicklung der jeweiligen Leitbilder zu befruchten. „Wer vom Ziel nicht weiß, kann den Weg nicht haben“, so der Dichter Christian Morgenstern.

Erfordernisse der Zeit müssen berücksichtigt, Strategien entwickelt und Veränderungsprozesse eingeleitet und begleitet werden. Folgende Fragen beginnen mit einer Selbstreflexion und können hilfreich sein:

- » Was ist gut und wichtig, von dem was wir tun?
- » Wo stehen wir heute?
- » Was hat dazu geführt?
- » Was müssen wir verändern?
- » Wo wollen wir morgen stehen?
- » Was wird dazu führen?
- » Was davon haben/können wir schon?
- » Was müssen wir noch entwickeln?
- » Wer ist für die Zukunft – für die Strategie und Umsetzung – verantwortlich?
- » Wen braucht der Hof dabei als Unterstützer?

### **Folgende Fragen können den Blick auf zukünftige Gestaltungsaufgaben lenken:**

- » Ist das Bewusstsein für notwendige Veränderungen im Hof verankert?
- » Ist sichergestellt, dass regelmäßig daran gearbeitet wird bzw. Reflexionsmöglichkeiten geboten werden?
- » Gibt es eine systematische Beobachtung der Leistungsentwicklung des Hofes nach innen und außen?
- » Gibt es neben dem Leitbild Kriterien zur Einschätzung der Bedeutung von Entwicklungen?
- » Wie entwickelt sich das Umfeld (global, regional, branchenbezogen, gesellschaftlich)?
- » Werden bestehende Produkte oder Dienstleistungen systematisch hinterfragt?
- » Werden Chancen für neue Produkte oder Dienstleistungen, „Trends“ etc. systematisch erfasst?
- » Ist die Beobachtung und Einschätzung der Leistungen des Hofes als kontinuierlicher Prozess sowohl im Unternehmen, als auch im Zusammenspiel mit den Wertschöpfungspartnern veranlagt?
- » Ist die Inklusionsforderung aktiver Teil der gegenwärtigen und zukünftigen Leistung der Organisation?
- » Ist genügend Raum für die Wahrnehmung von Veränderungsprozessen auch für die Mitarbeitenden mit Hilfebedarf vorhanden.
- » Woran wird das deutlich?

## Hofsteckbriefe

Kurzbeschreibungen der Partnerhöfe finden sich auf der Projekthomepage unter [www.inclufar.eu](http://www.inclufar.eu)

- Hofgemeinschaft Weide-Hardebek, Deutschland
- Camphill Tapola, Finnland
- Integrative Hofgemeinschaft Loidholdhof, Österreich
- Arbeits- und Lebensgemeinschaft Urtica – de Vijfsprung, Niederlande,
- Camphill Pahkla, Estland

## Literatur

FREISEN, K.. (2012): Fortbildungsangebote für die Soziale Landwirtschaft. Überprüfung und Entwicklungsperspektiven des MAIE-Curriculums. – Bachelorarbeit, HNE Eberswalde, S. 87

GÉRARD, A., WINTZER, J. (2009): Die Lebens- und Arbeitsgemeinschaft Weide-Hardebek. Eine Fallstudie über das Zusammenwirken von Landwirtschaft, Sozialarbeit und Naturschutz als Ausdruck eines multifunktional verstandenen Betriebsorganismus. – Bachelorarbeit, Universität Kassel-Witzenhausen, 151 S.

HERRMANNSTORFER U. (1991): Scheinmarktwirtschaft – Die Unverkäuflichkeit von Arbeit, Boden und Kapital. Stuttgart

HERRMANNSTORFER, U. (1996): Löhne sind keine Kosten! Rundbrief „Dreigliederung“ Nr. 2/1996

HERRMANNSTORFER, U. (1994): Wie weiter mit der Landwirtschaft? In: . Rundbrief Dreigliederung des sozialen Organismus 4.

HERZ, G., KALDSCHMIDT, S., SALONEN, L. (2008): Erfolgreiches Benchmarking. Berlin

KOCH, A. (2011): Qualifizierungswege für die Soziale Landwirtschaft – Erhebung zu bestehendem Bedarf und Angebot. – Bachelorarbeit, Universität Kassel-Witzenhausen, 66 S.

STAUF, M. (2015): Landwirtschaft in gemeinnütziger Trägerschaft - Erfahrungen, Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven. Masterarbeit Univ. Kassel-Witzenhausen, 75 S.

Handbuch Werkstatt für Unternehmensentwicklung GmbH Version 01/2001, Stuttgart 2001

Wege zur Qualität Handbuch Dornach 2000

SCHULZ, D.: Materialien o.J.

KLÜNKER, W.-U. (1996): Geisterinnerung und Entwicklung. In: Konturen Bd. 1, Heidelberg 1996 S. 32.

In einem Projekt zur Sozialen Landwirtschaft wurde folgendes Handbuch entwickelt, auf das wir hier ausdrücklich verweisen:

Soziale Landwirtschaft - Ein Praxishandbuch für EinsteigerInnen. hgg. v. Thüringer Oekoherz e.V.; [www.oekoherz.de](http://www.oekoherz.de), Weimar o.Jhg.

The logo for Inclufar features the word "Inclufar" in a blue, sans-serif font. The letter "l" is stylized with a green horizontal bar extending to the left, and the letter "a" is green. Below the text is a green, upward-pointing arrow shape.

## Inklusive Landwirtschaft

### IMPRESSUM

Gerhard Herz, Thomas van Elsen,

Unter Mitwirkung von Hartwig Ehlers, Winfried Schäfer, Sophia Merckens, Klaus Merckens

**INCLUFAR** - Projekt-Nr.: DE/13/LLP-LdV/TOI/147 619

### KONTAKT

Hartwig Ehlers: [ehlers@weide-hardebek.de](mailto:ehlers@weide-hardebek.de)

Gerhard Herz: [info@ibuibu.com](mailto:info@ibuibu.com)

Klaus Merckens: [klaus@merckens.de](mailto:klaus@merckens.de)

Thomas van Elsen: [thomas.vanElsen@petrarca.info](mailto:thomas.vanElsen@petrarca.info)

Winfried Schäfer: [winfried.schafer@luke.fi](mailto:winfried.schafer@luke.fi)

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser;

die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben



