

# Wie kann die betriebswirtschaftliche Weiterbildung in der Landwirtschaft optimiert werden?

Florian Sandrini<sup>1</sup>, Bruno Durgiai<sup>1</sup>, Sylvie Aubert<sup>2</sup> und Hansjörg Meier<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Hochschule für Agrar-, Forst und Lebensmittelwissenschaften HAFL, 3052 Zollikofen, Schweiz

<sup>2</sup>AGRIDEA, 8315 Lindau, Schweiz

Auskünfte: Sylvie Aubert, E-Mail: sylvie.aubert@agridea.ch



Mitglieder der Begleitgruppe diskutieren über Massnahmen zur Optimierung der betriebswirtschaftlichen Weiterbildung.

## Einleitung

Mit dem Landwirtschaftsgesetz von 1998 brach für die Schweizer Landwirtschaft eine Zeitenwende an. Direktzahlungen sind seither nicht mehr mengen- und produktgebunden, sondern an gemeinwirtschaftliche Leistungen geknüpft. Der Markt beeinflusst die Land-

wirtschaft in ihrer Wettbewerbsfähigkeit und trägt damit neben dem technischen Fortschritt zum Strukturwandel bei (BLW 2009). Die Landwirtschaft hat zwei Möglichkeiten, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Zum einen durch die Steigerung der Produzentenpreise, zum andern durch die Senkung der Produktionskosten. Auf Grund ihrer Stellung in der Wertschöpfungskette

können Einzelbetriebe vor allem auf die Produktionskosten direkten Einfluss nehmen. Eine Steigerung der Produzentenpreise ist auf Grund der politischen Entwicklung mit zunehmenden Freihandelsabkommen und sinkendem Grenzschutz in den nächsten Jahren nicht zu erwarten.

Die Politik, die AGRIDEA und der Schweizer Bauernverband (SBV) haben die Schlüsselrolle der Produktionskosten für die landwirtschaftlichen Betriebe erkannt. Gemeinsam mit dem Bundesamt für Landwirtschaft BLW gründeten sie die Arbeitsgruppe Opticost. Diese untersuchte mit anderen Stakeholdern der Branche die Strategie- und Kostenentwicklung aus bildungspolitischer Sicht. Dabei erkannte die Arbeitsgruppe, dass die Beratungs- und Bildungsorganisationen verschiedene Massnahmen zur Förderung der Kostenoptimierung und strategischen Betriebsentwicklung unternommen hatten. Die Teilnehmendenzahlen blieben aber oftmals unter den Erwartungen. Gleichzeitig zeigten Auswertungen verschiedener landwirtschaftlicher Organisationen ein ungünstiges Input/Output-Verhältnis und damit ein erhebliches Einsparungspotenzial auf den Betrieben. Dazu kam, dass oftmals Betriebe mit dem höchsten Optimierungspotenzial nicht an den betriebswirtschaftlichen Weiterbildungen teilnahmen. (Die Begriffe Weiterbildung und Kurs werden in diesem Artikel gleich gesetzt. Sie beinhalten speziell ausgerichtete Bildungsveranstaltungen, Arbeitskreise und individuelle Beratung innerhalb eines Beratungs- oder Bildungsprojekts).

Diesem Sachverhalt wollte die Arbeitsgruppe Opticost auf den Grund gehen. Sie formulierte ein Projekt, das den Teilnahme- und Umsetzungsprozess einer betriebswirtschaftlichen Weiterbildungsveranstaltung untersuchte und Verbesserungsmassnahmen für die Zukunft ableitete.

## Material und Methoden

### Organisation der Verantwortlichkeiten

Für die Bearbeitung des Projekts kreierte die Arbeitsgruppe Opticost ein Projektteam und eine Begleitgruppe. Letztere wurde im Rahmen dieser Arbeit um Vertretende der Organisationen Agroscope, des Beratungsforums Schweiz (BFS) und der Schulleiterkonferenz der landwirtschaftlichen Berufsfachschulen ergänzt. Dem Projektteam gehörten je zwei Vertretende der AGRIDEA und der Hochschule für Agrar-, Forst und Lebensmittelwissenschaften (HAFL) an.

Die Begleitgruppe bestimmte die strategische Ausrichtung des Projekts. Sie beschloss, welche Projekte in der Schweiz untersucht und welche Fragen beantwortet werden sollten. Das Projektteam war mit der operatio-

### Zusammenfassung

Bei der Wettbewerbsfähigkeit der landwirtschaftlichen Betriebe nehmen die Produktionskosten eine Schlüsselrolle ein. Verschiedene Akteure in der landwirtschaftlichen Beratung und Bildung boten dazu in der Vergangenheit Weiterbildungen an. Dabei blieben die Teilnehmendenzahlen unter den Erwartungen. Die Arbeitsgruppe Opticost wollte den Gründen auf die Spur kommen, um Verbesserungsmassnahmen abzuleiten. Dazu führte sie halbstrukturierte Experteninterviews auf den Stufen Projektleitende, Beratende und Teilnehmende in fünf betriebswirtschaftlichen Weiterbildungsprojekten der Schweizer Landwirtschaft durch. Zusätzlich analysierte sie auf Stufe Beratende je ein betriebswirtschaftliches Weiterbildungsprojekt der französischen, deutschen und österreichischen Landwirtschaft sowie ein branchenfremdes Projekt in der Schweiz. Die Analyse der Experteninterviews fand nach Meyer (2009), das theoretische Kodieren nach Böhm (1994) statt. Die Resultate zeigten, dass bei der Zielgruppe zwischen innovativen und reaktiven Teilnahmemustern unterschieden werden kann. Personen mit innovativem Teilnahmemuster kamen aus eigenem Antrieb heraus an die Weiterbildungen. Für Personen mit reaktivem Muster bestand eine betriebliche Notwendigkeit. Bei der Gestaltung der Weiterbildungen beeinflusste die Gewichtung von Bildungsanspruch und Zielgruppenorientierung die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises. Die Direktkommunikation zeigte bei der Sensibilisierung der Teilnehmenden die beste Wirkung. Sie sollte zukünftig besser auf die Zielgruppe abgestimmt werden und vermehrt landwirtschaftliche Verbände, Beratende, Treuhänderinnen und Treuhänder usw. mit einbeziehen.

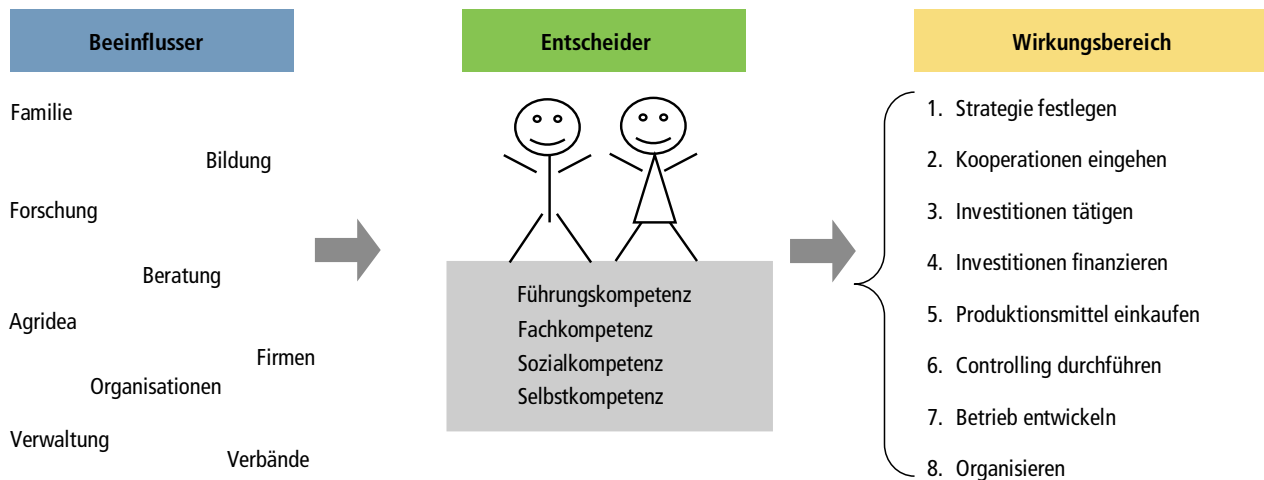


Abb. 1 | Beeinflussung der landwirtschaftlichen Entscheider. (AGRIDEA 2012)

nellen Untersuchung der ausgewählten Projekte und der Beantwortung der Fragen beauftragt. Zudem konnte sie die zu untersuchenden ausländischen Projekte mit vorheriger Konsultation der Begleitgruppe auswählen, um eine zielgerichtete Auswahl in Bezug zu den bereits untersuchten Schweizer Projekten sicherzustellen.

### Beschreibung der Projektauswahl

Meier (2012) identifizierte in der ersten Analyse im Opticost-Projekt acht verschiedene kostenbezogene Wirkungsbereiche, die die Landwirte beeinflussen können. Daraus leitete die AGRIDEA verschiedene Einflussbereiche ab, mit denen über die Landwirte Einfluss auf die Wirkungsbereiche genommen werden kann (Abbildung 1). Zwei der identifizierten Einflussbereiche sind die Bildung und die Beratung. Auf dieser Grundlage wählte die Begleitgruppe nach einer Expertendiskussion folgende fünf zu analysierende Projekte aus:

- Actif Regional Creatif (ARC)
- Bergmilch-Projekt
- Betriebsmanagement im Obstbau (Interreg IV CH-D)
- Kostenoptimierung Milchproduktion
- Kurs Maschinenkostenberechnung einer landwirtschaftlichen Schule

Mit der Projektauswahl wollte die Begleitgruppe eine möglichst grosse Bandbreite der acht Wirkungsbereiche bearbeiten und eine gleichmässige geografische Verteilung der Projekte in der Schweiz sicherstellen.

Nach dem Vorliegen der Resultate aus den analysierten Schweizer Projekten, wählte das Projektteam drei

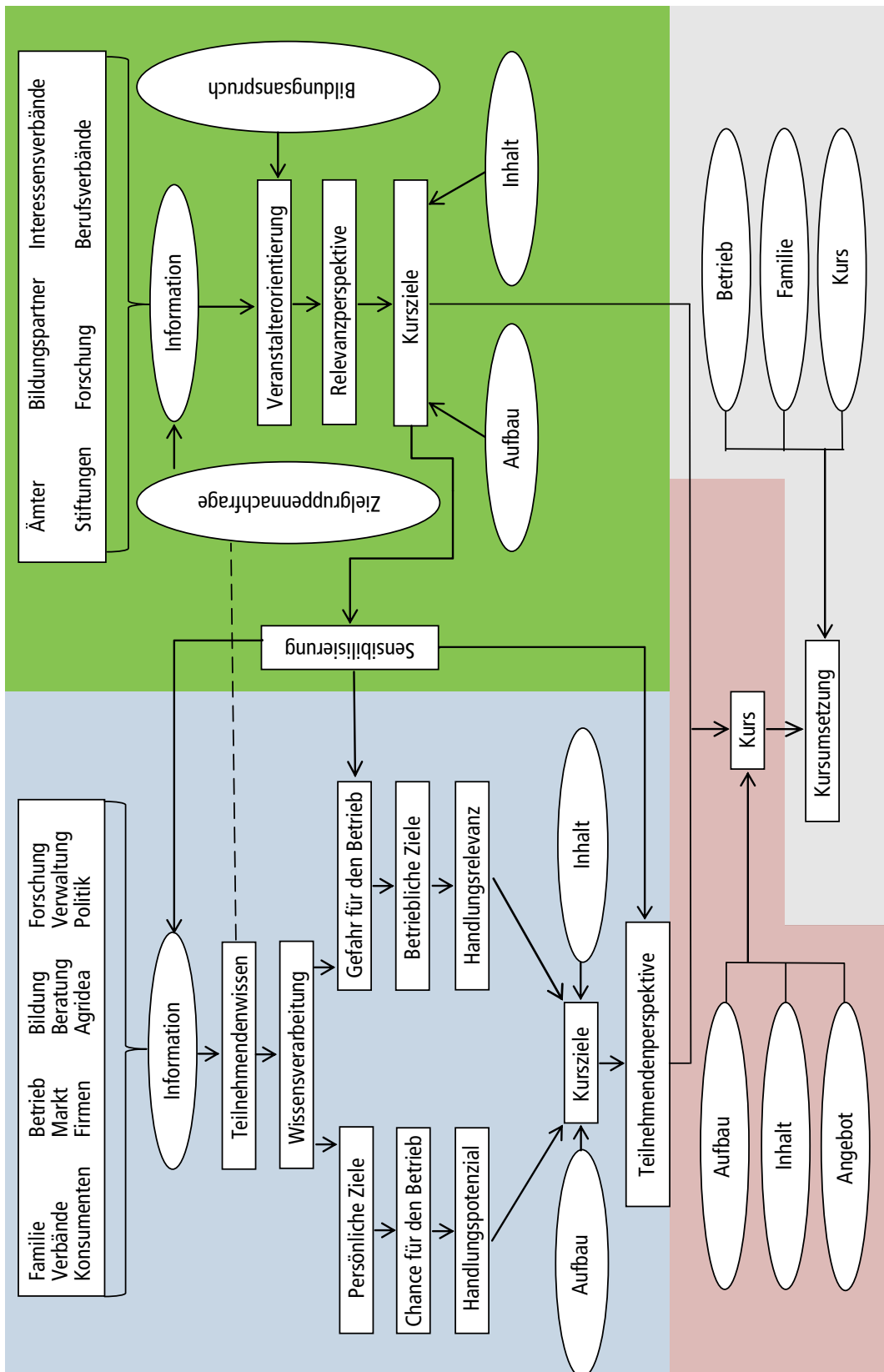
ausländische Beratungsprojekte in Frankreich, Österreich und Deutschland aus. Um einen Einblick in eine andere Branche zu erhalten, wurde zudem ein Weiterbildungsangebot aus dem Gesundheitsbereich analysiert.

### Analyse der Projekte

Das Ziel der Projektanalysen bestand in der Ausarbeitung neuer Fakten, die in Zusammenhang mit der Teilnahme und der Durchführung einer Weiterbildung standen. Die Weiterbildungsphasen teilte man in eine Vorkurs-, eine Kurs- und eine Nachkursphase ein. Ergänzend dazu gab es einen Bereich, der nicht direkt einer Kursphase zuzuordnen war.

Die jeweiligen Weiterbildungsunterlagen und halb strukturierten Interviews mit den Projektleitenden und einer Auswahl an Beratungskräften (Kursleitenden) und Teilnehmenden waren die Grundlage der Analyse der Schweizer Projekte. Bei den ausländischen Projekten beschränkte sich die Analyse auf die halb strukturierten Interviews mit den Beratern.

Bei der Interviewanalyse orientierte sich das Projektteam an Meyer (2009) zur Auswertung von Experteninterviews. Die daraus erfolgte Theoriebildung ergänzte man mit der Vorgehensweise des theoretischen Kodierens nach Böhm (1994). Durch die Kombination der Instrumente war es möglich, Gemeinsames über die Projekte zu erarbeiten und Unterschiede aufzuzeigen. Gleichzeitig konnten konkurrierende Deutungen minimiert werden, die bei qualitativen Analysemethoden möglich sind, da es keine eindeutige Interpretation von Texten gibt (Meyer 2009).



**Abb. 2** | Sensibilisierungsmodell zu betriebswirtschaftlichen Weiterbildungen in der Landwirtschaft. Der blau hinterlegte Bereich ist der Prozess, den die Teilnehmenden durchlaufen, der grün hinterlegte Bereich derjenige, den die Beratungsorganisationen durchlaufen. Beide decken die Vorkursphase ab. Die Kursphase entspricht dem rosa Feld und die Nachkursphase dem grauen Feld. Rechteckige Körper stellen Prozessschritte dar, ovale Körper Einflussfaktoren.

### Entwicklung des Sensibilisierungsmodells

Aus den Erkenntnissen der Interviews und der Weiterbildungsunterlagen entwickelte das Projektteam ein Sensibilisierungsmodell. Dieses Modell stellt einerseits das Verhalten der Zielgruppe in Bezug zu einer Kursteilnahme dar. Andererseits nimmt es auch diejenigen Elemente auf, die betriebswirtschaftliche Weiterbildungsveranstaltungen in Zukunft erfolgreicher machen sollen. Für die praktikable Umsetzung der im Modell beschriebenen Vorgehensweise wurden wiederum operationelle und strategische Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet.

## Resultate und Diskussion

Die Resultate dieser Arbeit werden im Rahmen des Sensibilisierungsmodells dargestellt und diskutiert (Abb. 2).

### Teilnehmendenperspektive

Ausschlaggebend für den Besuch einer betriebswirtschaftlichen Weiterbildung sind Betrieb und Familie. Die Teilnehmenden setzten die Informationen aus der Umwelt und aus Sensibilisierungsmassnahmen in Bezug zu ihrem eigenen Wissen. Die Art der Informationen beeinflusste dabei die kognitive Verarbeitung. Die Personen wurden in eine Gruppe mit innovativem Muster und eine Gruppe mit reaktivem Muster unterteilt.

### Innovatives Muster

Diese Personengruppe bearbeitete die Umwelt- und Sensibilisierungsinformationen in Bezug auf die persönlichen Ziele. Die Teilnehmenden erkannten aus diesen Informationen eine Chance für die zukünftige Betriebsentwicklung. Für sie resultierte ein persönliches und/oder betriebsbezogenes Handlungspotenzial. Daraus formulierten sie unabhängig von den bisherigen Sensibilisierungsinformationen Kursziele in Bezug auf Inhalt und Aufbau (Form). Stimmten diese Ziele mit einem Angebot überein, bildeten diese Teilnehmenden für einen bestimmten Kurs eine Teilnehmendenperspektive und nahmen am Kurs teil. Damit die Teilnehmendenperspektive gebildet werden konnte, mussten die Sensibilisierungsmassnahmen der Zielgruppe zu diesem Zeitpunkt Informationen über die Weiterbildungsziele und -form bereitstellen.

### Reaktives Muster

Diese Personengruppe verarbeitete die Umwelt- und Sensibilisierungsinformationen in Bezug auf ihren Betrieb und erkannte daraus eine Gefahr. Für diese Gruppe ergab sich eine Handlungsrelevanz. Die Kursziele formulierte sie analog der Personengruppe mit

innovativem Muster und ging auch beim weiteren Teilnahmeprozess gleich vor.

Eine weitere Untergruppe mit reaktivem Muster konnte die Gefahrenzeichen für ihren Betrieb nicht aus den Umwelt- oder sonstigen Sensibilisierungsinformationen entnehmen. Sie musste durch produktionstechnische Beratende oder Treuhänderinnen und Treuhänder auf eine betriebsbezogene Gefahr aufmerksam gemacht werden. In Einzelfällen wiesen diese die Betroffenen direkt an eine Weiterbildung weiter. War dies nicht der Fall, vergingen zwischen dem Wissen um die Gefahr und einer Kursteilnahme mitunter mehrere Jahre.

### Veranstalterorientierung

Bei der Gestaltung von Weiterbildungsangeboten traten verschiedene Anspruchsgruppen auf. Die Beratung versuchte unter Berücksichtigung der eigenen Bedürfnisse (Bildungsanspruch) und in Einzelfällen derjenigen der Landwirtschaft (Zielgruppennachfrage) relevante Weiterbildungsangebote zu schaffen. Mit der Gestaltung des Weiterbildungsangebots nahm die Beratung eine Relevanzperspektive ein. Sie begründete, weshalb eine Weiterbildung relevant ist und leitete daraus die Kursziele und damit den Kursinhalt und den Kursaufbau ab.

Bei der Kursgestaltung gewichteten die untersuchten Projekte den Bildungsanspruch und die Zielgruppenorientierung unterschiedlich. Das beeinflusste die Zusammensetzung der Teilnehmenden in den Projekten. Angebote mit einer hohen Zielgruppenorientierung sprachen vor allem Teilnehmende an, die einem innovativen Muster folgten.

### Erfolgsfaktoren Vorkursphase

Die Sensibilisierungsmassnahmen haben entscheidenden Einfluss auf die Weiterbildungsteilnahme. In diesem Zusammenhang gilt es zwei grundsätzliche Fragen zu beantworten:

#### 1. Wie kann die Zielgruppe am besten sensibilisiert werden?

Die Direktkommunikation zwischen Vertretenden landwirtschaftlicher Organisationen und den Landwirtinnen und Landwirten erzielte die beste Wirkung. Aber auch Printmedien erreichten die Zielgruppe.

#### 2. In welcher Phase sollen die Sensibilisierungsmassnahmen auf die Zielgruppe treffen?

Allgemeine Sensibilisierungsinformationen (Zeitungsartikel, Vorträge usw.) müssen dann auf die Zielgruppe treffen, wenn sie sich mit dem Thema auseinandersetzt. Dazu ist eine breite Streuung der Informationen nötig. Je nach Zielgruppe reichen diese Massnahmen aber nicht aus.

Für die Bildung der Teilnehmendenperspektive muss die Zielgruppe unmittelbar nach der Formulierung ihrer Kursziele mit weiteren, spezifischeren Kursinformationen bedient werden. In dieser Phase ist es gut möglich, dass die Zielgruppe aktiv nach Kursangeboten sucht.

### Kursphase

In der Kursphase waren die Kursziele, der Kursinhalt und der Kursaufbau von zentraler Bedeutung. Für die Bewertung der Kursziele waren Relevanz und Erreichbarkeit zentral. Nur wenn beide Faktoren erfüllt waren, konnten die Ziele erreicht werden. Für eine hohe Relevanz mussten die Ziele der Weiterbildungsveranstaltung mit jenen der Teilnehmenden übereinstimmen. Dies wurde erreicht, indem die Teilnehmenden in die Ausarbeitung der Ziele miteinbezogen wurden.

Für ein optimales Vorgehen innerhalb der Kurse waren ziel- und anwendergerechte Inhalte wichtig. Einige der Projekte erreichten dies, indem sie die Teilnehmenden- und die Zielorientierung optimal aufeinander abstimmten.

Der Kursaufbau spielt in Bezug auf den Veranstaltungsort, die Lernräume und die Zeitstruktur (Zeitpunkt und Dauer) eine wichtige Rolle (Siebert 2003). Der Kursaufbau war in den untersuchten Projekten nie der alleinige Grund für eine Kursteilnahme, konnte aber je nach Gestaltung der Lernräume (Einzeldiskussion vs. Gruppendiskussionen, Angst vor Blossstellung) von einem Kursbesuch abhalten. Je nach Kurszielen spielte der Angebotszeitpunkt eine wichtige Rolle. Themen, die im Rahmen von Umwelteinflüssen (Milchpreis, Agrarpolitik usw.) auftraten, waren in einem begrenzten Zeitrahmen relevant. Probleme, die in Zusammenhang mit dem Betriebsentwicklungszyklus der Landwirtinnen und Landwirte standen (Strategieentwicklung, Generationenwechsel usw.), waren unbegrenzt relevant. Ein permanentes Kursangebot für die zweitgenannte Gruppe ist daher unbedingt nötig.

### Erfolgsfaktoren Kursphase

In den Kursen galt es, die Bedürfnisse der Veranstaltenden mit jenen der Teilnehmenden zu vereinen. Je besser die Weiterbildungen die Zielgruppen- und Teilnehmendenorientierung praktizierten, desto besser konnten die Ziele aufeinander abgestimmt werden. Damit stieg die Erfolgchance einer Weiterbildung.

Weiterbildungen, die bei thematisch gleichem Inhalt Veranstaltungen in verschiedenen Formen anboten, konnten mehr Teilnehmende erreichen. Die Kursform als Hemmfaktor fiel dabei weg.

### Nachkursphase

Im Anschluss an eine Kursphase ging es um die eigentliche Umsetzung des Gelernten aus der Kursphase. Die Teilnehmenden setzten bei der Umsetzung im Anschluss an eine Weiterbildung den Kursoutput in Bezug zum Betrieb und zur Familie.

Wenn Weiterbildungen auf einzelne Bereiche oder Instrumente fokussierten, waren Handlungen auf strategischer Ebene nur in Einzelfällen möglich. Die Umsetzungen aus solchen Kursen beschränkten sich primär auf den behandelten Themenbereich. Trotzdem konnten sie die strategische Dimension eines Betriebes beeinflussen.

### Erfolgsfaktoren Nachkursphase

Eine zielgerichtete Umsetzung im Anschluss an einen Kurs kann erhöht werden, wenn die Teilnehmenden in der Lage sind, ihre Erkenntnisse in Bezug zu ihrem Vorhaben und dem Umfeld zu reflektieren. Eine erfolgreiche Nachkursphase kann in diesem Zusammenhang auch bedeuten, dass nichts aus dem Kurs umgesetzt wird.

Von der Veranstalterseite her kann die Erfolgchance einer Umsetzung durch eine fakultative Umsetzungsberatung erhöht werden.

## Schlussfolgerungen

Aus den Erkenntnissen zog das Projektteam Schlussfolgerungen auf strategischer und operationeller Ebene. Diese Schlussfolgerungen sollen dazu dienen, die Erkenntnisse auf eine anwendungsorientierte Ebene zu transferieren.

### Strategische Ebene

- Die Sensibilisierungsmassnahmen müssen zukünftig besser auf die Zielgruppe ausgerichtet sein. Dazu sollten wichtige Beeinflussende wie Beratungskräfte, Treuhänderinnen und Treuhänder, landwirtschaftliche Verbände usw. in die Sensibilisierung mit einbezogen werden. Damit sie die Landwirte an eine Weiterbildung der eigenen oder einer externen Organisation weiterleiten können, muss die Vernetzung zwischen den verschiedenen Stellen zunehmen.
- Um verschiedene Kursformen zu unterschiedlichen Zeitpunkten anbieten zu können und genügend Teilnehmende zu erhalten, sollten entsprechende Veranstaltungen interkantonal koordiniert werden. Damit kann gleichzeitig auch den ausgeprägten Anonymitätsbedürfnissen der Zielgruppe entsprochen werden.
- Die Inhalte von Weiterbildungen müssen sich zwingend an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientieren, der die landwirtschaftliche Beratung in erster Linie



verpflichtet ist. Die Rolle verschiedener Anspruchsgruppen ist auf die finanzielle Trägerschaft und den Einsatz zur Sensibilisierung zu beschränken.

#### Operationelle Ebene

- Die Sensibilisierungsmassnahmen müssen sich besser an den Eigenheiten der Zielgruppe orientieren. Sie müssen ihre Informationen so gestalten, dass sie der Zielgruppe in Bezug auf die Weiterbildung einen Problem-Zielbezug ermöglichen.
  - Anhand der Zielgruppe muss für die Sensibilisierungsmassnahmen definiert werden, ob sie lediglich den Zugang zu einer Weiterbildung schaffen sollen oder ob sie auch den Grund (Gefahr für den Betrieb) für eine Weiterbildungsteilnahme identifizieren müssen.
  - Damit sich die Weiterbildungsveranstaltungen an den Bedürfnissen der unterschiedlichen Zielgruppen orientieren, müssen verschiedene Themen in variabler Form und Zeitdauer angeboten werden.
  - Auch bei einem klar auf ein Ziel ausgerichteten Weiterbildungsangebot, muss es den Teilnehmenden möglich sein, von den Beratungskräften unabhängige Entscheidungen zu treffen.
- Die Beratungsorganisationen sollten den Teilnehmenden adäquate Mittel für eine freiwillige Nachkursbetreuung zur Verfügung stellen. Dabei ist generell darauf zu achten, dass es sich um dieselben Beraterinnen und Berater handelt, die schon in der Kursphase anwesend waren.

Diese Schlussfolgerungen wurden mit der Arbeitsgruppe Opticost diskutiert, wobei diese keinen Einfluss nehmen konnte. Es liegt nun an den Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitsgruppe, die vorliegenden Erkenntnisse in der Praxis umzusetzen, um langfristig eine effiziente und effektive betriebswirtschaftliche Beratung und Weiterbildung in der Landwirtschaft zu ermöglichen. Insbesondere die operationellen Verbesserungen sollten unmittelbar in Angriff genommen werden. ■

#### Literatur

- AGRIDEA, 2012. Ansätze zur Optimierung der Produktionskosten, 26 S.
- BLW, 2009. Die Schweizer Landwirtschaft im Aufbruch: Das neue Landwirtschaftsgesetz – Eine Bilanz nach 10 Jahren, Bern, 36 S.
- Böhm A., 1994. Texte verstehen: Konzepte, methoden, Werkzeuge. UVK, Konstanz.
- Meier H, 2012. Wirkungsschema, AGRIDEA, 1 S.
- Meyer HO, 2009. Interview und schriftliche Befragung. Oldenburgerverlag, München, Wien.
- Siebert H, 2003. Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung: Didaktik aus konstruktivistischer Sicht. Luchterhand, München/Unterschleissheim.

**Riassunto****Come migliorare la formazione continua nella gestione aziendale nell'agricoltura?**

I costi di produzione svolgono un ruolo chiave per la concorrenzialità di un'azienda agricola. In passato, diversi istituti di consulenza e formazione nel settore primario hanno proposto corsi di aggiornamento. Il numero di iscritti, tuttavia, si è sempre situato al di sotto delle aspettative. Il gruppo di lavoro Opticost ha voluto risalire alle cause di questo disinteresse, per individuare i possibili correttivi. A questo scopo ha condotto una serie di interviste semi-strutturate con diversi esperti (responsabili di progetto, consulenti e partecipanti) a margine di cinque progetti di aggiornamento avviati dall'agricoltura svizzera nel settore della gestione aziendale. Per quanto concerne la consulenza, inoltre, ha analizzato tre progetti analoghi, sempre nel settore agricolo (uno francese, uno tedesco e uno austriaco), e un progetto svizzero, riguardante invece un altro settore. L'analisi delle interviste si è basata su Meyer (2009), mentre la parte teorica si è riferita piuttosto a Böhm (1994). Da questi lavori emerge che, nel gruppo target, è possibile distinguere tra due comportamenti, uno più innovativo e uno più reattivo. Le persone che presentano il primo comportamento hanno partecipato ai corsi di propria iniziativa, mentre le altre vi sono state spinte da necessità legate alla gestione della loro azienda. Nell'assetto degli aggiornamenti, la ponderazione delle esigenze di formazione e l'orientamento in funzione dei gruppi target hanno influito sulla composizione dei partecipanti. Quando si è trattato di sensibilizzare i partecipanti, la comunicazione diretta è il metodo che ha ottenuto i migliori risultati. Questo tipo di approccio, pertanto, andrebbe meglio regolato in funzione dei gruppi target; occorrerà anche coinvolgere maggiormente le associazioni agricole, i consulenti, le fiduciarie attive nel settore e così via.

**Summary****How to optimize agricultural extension for a successful farm management?**

Production costs play a key role in the competitiveness of agricultural enterprises. In the past, various actors in agricultural consultancy and education offered advanced training, but the number of participants remained below expectations. To investigate the reasons for this low participation and determine measures for improvement, the Opticost working group conducted semi-structured interviews with experts who were project managers, consultants and participants in five economic advanced training projects in Swiss agriculture. The group also interviewed consultants from economic training projects on French, German and Austrian agriculture and from another project outside this sector in Switzerland. The analysis of the expert interviews was carried out according to Meyer (2009), the theoretical coding according to Böhm (1994). The results showed that a distinction could be made in the target group between innovative and reactive participation behaviour patterns. Persons with innovative behaviour patterns participated in the advanced training programmes out of their own initiative, whereas persons with reactive patterns participated out of operational necessity. In the configuration of the training programmes, the importance of educational demands and target groups orientation influenced the composition of the participants. Direct communication showed the best effect in raising the awareness of the participants. Lastly there should be more adaptation to the target group in future, and more agricultural associations, consultants, fiduciaries etc. should be included.

**Key words:** agricultural extension, extension approaches, extension activities, extension strategies.