

### 3. Soziale Einbettung zur Realisierung wertorientierten Handelns

Eine Ausgangsfrage war, wie weit die normative Absicherung trägt, und ab welchem Punkt moralische Appelle nicht mehr ausreichen und es andere Strategien zur Bewältigung der Organisationsanforderungen benötigt. Im vorhergehenden Kapitel wurde dazu festgestellt, dass das Tauschprinzip der Solidarischen Landwirtschaft moralisch hergeleitet einem sozialen Mechanismus folgt und der Wert der Produkte von der sozialen Gruppe ausgehandelt wird. Dementsprechend kann das Modell nicht in einer anonymen Gruppe realisiert werden, sondern es verlangt nach konkreten Aushandlungsräumen; nach einer Organisationsstruktur, die eine Einbettung in eine Gruppe zur Umsetzung der gemeinsamen Ziele ermöglicht. In anderen Worten: die Einbettung ist die Voraussetzung zur Realisierung des Modells. In diesem Kapitel wird daher der Frage nachgegangen, wie die entsprechenden Organisationselemente ausgestaltet sind. Dabei werden die Einbettungsmuster entlang der von Mark Granovetter aufgezeigten Hauptfunktionen sozialer Einbettung herausgearbeitet, entlang der Lösung des Vertrauens- und des Ordnungsproblems. Teil eins widmet sich den Kommunikationsräumen, die für die Vertrauensbildung geschaffen werden; Teil zwei den Organisationselementen, die die Rollenverteilung zwischen Produzenten und Konsumenten festlegen und für Struktur sorgen.

#### 3.1. Vertrauensbildung durch Transparenz und unmittelbare Kommunikation

Jeder wirtschaftliche Tauschakt ist auf Vertrauen in die Akteure bzw. in modernen Gesellschaften in das jeweilige System angewiesen (vgl. Ripperger 1998, Braumann 2002, Luhmann 2014). Zur Erinnerung: Der Ausgangskonflikt, der die Solidarische Landwirtschaft antreibt, ist der Vertrauensentzug bzw. das Misstrauen in das System der Agrarindustrie. Zugespitzt wird es durch das Publik-Werden von Lebensmittelskandalen, wodurch selbst Menschen, die sich sonst nicht für ideelle Ziele engagieren, Solidarischen Landwirtschaften beitreten. Sie nehmen teil, weil sie sich betrogen fühlen und weil sie die Kontrolle darüber zurückgewinnen wollen, was sie für ihr Geld bekommen (Interview Experte 2, 19.06.2017: 244–255). Das Misstrauen gegenüber der Agrarindustrie ist so groß, dass die Akteure keine Verbesserungen im System anstreben, um dessen Glaubwürdigkeit wieder

herzustellen, sondern sie begründen ein Alternativmodell. Die Wiederherstellung der Glaubwürdigkeit und die Lösung des Vertrauensproblems werden gleichermaßen zum zentralen Gründungsmotiv.

Die Initiatoren kontrastieren ihre Herangehensweise, indem sie sich nicht mehr auf den Marktmechanismus verlassen, sondern der Anonymität ein Gruppenmodell entgegensetzen, das auf den persönlichen Kontakt setzt. Sie reagieren mit der Gründung von überschaubaren Hofgemeinschaften, die Begegnungsorte zwischen Menschen und mit der Natur sein sollen. Sie machen den engen Kontakt zwischen Produzenten und Konsumenten zum Programm und inkludieren die Naturerfahrung in den Arbeitsprozess. Die entsprechenden Organisationsstrukturen ergeben sich aus dem Anspruch der engen Kooperation zwischen Produzenten und Konsumenten. Generell können wir davon ausgehen, dass wir mehr Vertrauen in Personen haben, die wir kennen, als in Unbekannte – wovon auch Mark Granovetter (1985, 1995) ausgeht. Dieses ursprünglich begründete Vertrauen baut darauf auf, dass wir das Verhalten einer Person unmittelbar beobachten können (Sztompka 1999: 42), es für uns wahrnehmbar und damit überprüfbar ist. Diese Art der Vertrauensbildung ist in kleinen Gruppen möglich; mit steigender Gruppengröße müssen andere Mechanismen gefunden werden. Beispielsweise könnte ein solch abstrakter, unpersönlicher Mechanismus als Verhaltenskultur umschrieben werden (Maurer, Schmid 2010: 330), als allgemeingültige Regeln, die an die Stelle der unmittelbaren Wahrnehmung treten. Für Transaktionen am Markt kennen wir zumindest drei vertrauensbildende Mechanismen. Andreas Diekmann und Wojtek Przepiorka benennen sie mit 1. wiederholte Geschäftsbeziehungen, 2. institutionelle Regelungen und 3. Reputation – wobei Reputation eben auf besagter Wahrnehmung des Verhaltens beruht (Diekmann, Przepiorka 2017: 241–245). Wahrnehmungsmöglichkeiten spielen in modernen Marktbeziehungen ebenfalls eine Rolle (und nicht nur in vormodernen Ökonomien), wengleich sie nicht die einzige bzw. die überwiegende Lösung des Vertrauensproblems darstellen. Allerdings muss man einräumen, dass sowohl die als sicherer empfundene Wahrnehmung mitunter täuscht als auch institutionelle Regelungen versagen können. Im Falle der Solidarischen Landwirtschaft hat man sich entschieden, – enttäuscht vom Versagen der institutionellen Regelungen am Agrarsektor – in erster Linie auf die unmittelbare Wahrnehmung als Kontrollmechanismus zu setzen. Um diese gewährleisten zu können, muss das Modell stark in soziale Beziehungen mit unmittelbaren Kontaktmög-

lichkeiten<sup>9</sup> eingebettet werden. Das Netzwerk, in diesem Fall der Mitglieder-verbund, bildet – im Sinne Walter Powells (1990) – die Plattform für persönliche Beziehungen als Voraussetzung für Vertrauen.

Die dafür vorgesehenen Begegnungsräume sind je nach Betrieb unterschiedlich ausgeprägt. Nach Funktion und Charakter kann man die Kommunikationsräume folgendermaßen einteilen:

a) *Unmittelbare Kommunikation:*

- Formelle Räume für unmittelbare Kommunikation
  - Mitgliederversammlungen
    - Jahresversammlung
    - Biiterrunde
    - Plena
- Informelle Räume für unmittelbare Kommunikation
  - Aktivitäten am Hof bzw. im Garten
    - Mitarbeitstag
    - Abholtag

b) *Mittelbare Kommunikation:*

- Schriftliche Formate für die laufende Kommunikation mit den Konsumenten
  - E-Mail-Newsletter
  - Internet-Blog
- Schriftliches Format für die punktuelle Kommunikation mit den Produzenten
  - Befragung

Worin besteht nun der für die Vertrauensbildung im Modell relevante Unterschied zwischen unmittelbarer und mittelbarer Kommunikation? Die Face-to-Face-Situationen (bei Mitgliederversammlungen oder Aktionstagen) sind die einzigen situativen Momente, wo sprachliches Handeln in einen Kontext von verschiedenen Sinnesmodalitäten (wie Gesichtsausdruck, Körperhaltung, Gestik, Distanzierung und nicht-sprachliche Vorgänge) einge-

---

9 Im Folgenden wird zwischen unmittelbarer und mittelbarer Kommunikation unterscheiden, weil die Begriffe auf die Sprechakte und ihren Kontext abzielen (Luckmann 1979: 54–60). Im Vergleich dazu kann bei der Unterscheidung in direkte und indirekte Kommunikation auch der unausgesprochen mitkommunizierte, indirekt transportierte Inhalt gemeint sein (Kieserling 1999: 147–178). Hier geht es aber um die Einbettung in soziale Situationen.

bettet ist (Luckmann 1979: 58). Der Rezipient bekommt dadurch wesentlich mehr Informationen übermittelt, als das bei einer mittelbaren Kommunikation (beispielsweise über eine Infobroschüre oder eine Webseite) möglich wäre oder als tatsächliches Verhalten mittels eines Zertifikats nachvollziehbar wäre. Auf Basis seiner Sinneswahrnehmung kann er die verschiedenen Sprechakte auf ihre Stimmigkeit überprüfen; ob das, was auf den verschiedenen Kanälen (verbaler Sprechakt, Körpersprache etc.) übermittelt wird, übereinstimmt oder ob die Botschaften auseinanderfallen (ebd.: 59) und er kann Betrug gegebenenfalls entsprechend aufdecken. Daher kommt den unmittelbaren Kommunikationsräumen eine wesentliche Rolle für die Vertrauensbildung zu. Generell vertrauen wir mehr in Menschen als in Maschinen, wie auch Untersuchungen zu Kommunikation und Vertrauen im Internet belegen (Friedman, Kahn, Howe 2000: 36). Die Strategie der Solidarischen Landwirtschaft, Vertrauen durch die Aufwertung unmittelbarer Kommunikation herzustellen, kann mit der Beschreibung Anthony Giddens umschrieben werden, der von Rückbettung als gesichtsabhängige Tätigkeit spricht (Giddens 1995: 102–103). Statt der digitalen Kommunikation in einer globalisierten Welt, in der Raum und Zeit entkoppelt werden, kommt der Face-to-Face-Kommunikation wieder eine besondere Bedeutung zu.

Die unmittelbare Kommunikation bietet auch die Gelegenheit, sich über die normativen Werte auszutauschen und sich ihrer beim Kooperationspartner zu vergewissern. Interessen zu teilen stärkt die Vertrauenswürdigkeit (Lahno 2002: 144) und den Zusammenhalt. Ein Interviewpartner (Mitbegründer als Konsument) beschreibt den Zusammenhang zwischen ideologischer Übereinstimmung und Zusammenhalt, die seine Solidarische Landwirtschaft ausmacht und trägt, als inneren Kern, der von einem äußeren Ring umgeben wird:

„Und diese 30 Gründungsmitglieder, die sind so überzeugt von dieser Idee, dass nur wenige von diesen 30 in den letzten drei Jahren die Solawi verlassen haben (...), weil dieser feste Kern die letzten drei Jahre zusammengewachsen ist (...). Es kommen sehr rührige Leute, die ein sehr homogenes Feld bilden, die eine politische Einstellung haben (...). Um diese (...) Gründungsmitglieder (...) hat sich so ein zweiter Ring gebildet von Mitgliedern, der loser ist, der so eine Fluktuation hat (...). Aber genau diese Kombination aus einem festen Stamm und einem losen Rand um diesen festen Stamm, die macht uns eigentlich aus und die macht uns gesund“ (Konsument 9, Betrieb 4, 07.02.2018: 12–30).

Die Weltanschauung wird in den formellen und informellen Räumen kommuniziert, wodurch ähnlich Denkende angezogen bzw. gebunden werden. In dem dargestellten Fall wird außerdem mit jedem Interessenten ein persönliches Gespräch geführt, bevor er Mitglied wird. Allgemein spielt die Zugehörigkeit zur Gemeinschaft bei gemeinschaftlich koordinierten Ökono-

mien eine wichtige Rolle (Wiesenthal 2000: 54). Das wird von den Fallbeispielen bestätigt. Der Bezug des Gemüses, um das es wesentlich geht, wird eng mit den Menschen, ihren Werten und den Prozessen in Verbindung gebracht. Die Konsumenten wollen Einblick in die landwirtschaftliche Produktion, in die menschliche Arbeit und in das natürliche Wachstum bekommen. Sie wollen die Prozesse nachvollziehbar miterleben.

„Mir persönlich ist es auch so gegangen, ich wollte dieses biologische, regionale Gemüse sähen, ernten und essen und ich wollte mit solchen Menschen zusammen sein“ (ebd.: 40–42).

„Ich kann bei der Solawi sowohl tolles Gemüse bekommen, ich darf mitarbeiten, ich habe die Möglichkeit mitzubekommen all die Prozesse, die notwendig sind, bis ich als Verbraucher irgendwann mal etwas auf dem Tisch habe, ich bin noch mehr an der frischen Luft, weil ich draußen sein kann, mit dabei sein kann. Ja, das sind eigentlich schon so die Hauptpunkte, genau“ (Konsument 1, Betrieb 1, 12.11.2017: 5–9).

Die wöchentlichen Abhol- und Mitarbeitstage bilden eine Voraussetzung, um die Prozesse spürbar miterleben zu können. An den Abholtagen, die am Hof bzw. im Garten stattfinden und nicht im Depot, bietet sich für die Konsumenten die Gelegenheit, mit Bauern und Bäuerinnen bzw. Gärtnern und Gärtnerinnen persönlich ins Gespräch zu kommen und vielschichtige Informationen auszutauschen. Die Konsumenten können dabei Details über die Produktion erfahren (z. B. über das Gemüse, was gut wächst, wann es reif ist, über neue Sorten und wie sie zu pflegen sind; über die Tiere, welche Junge sie haben, ob sie gesund sind, welche wann geschlachtet werden; über besondere Ereignisse, Herausforderungen und Probleme rund um den Betrieb). Der Informationsfluss läuft auch in die entgegengesetzte Richtung: von Konsumenten zu Produzenten. Die Konsumenten berichten, welches Gemüse ihnen besonders schmeckt, wovon sie gerne mehr oder weniger hätten, ob es Anfahrts- oder organisatorische Probleme gibt etc. Zum Feedback der Konsumenten wird weiter unten noch Genaueres zu sagen sein, weil es nach Typen variiert. Da die Typen aber erst in Kapitel 4 entwickelt werden, erfolgt die Differenzierung später und wird insbesondere in Kapitel 6.3 zu Hinweisen für die Praktiker aufbereitet.

An Abholtagen packen die Konsumenten nicht nur ihr Gemüse ein, sondern sie verweilen meist für ein Gespräch und tauschen sich auch untereinander aus. Rezepte sind ein besonders wichtiger Gesprächsinhalt (oder sie werden in einem Internet-Blog geteilt), weil man Anregungen für die Verarbeitung von Gemüsesorten sucht, die man nicht kennt oder für die man Abwechslung wünscht (Beobachtung, Betrieb 1, 27.01.2018). Dieser Austausch bedeutet für beide Seiten, dass sie Informationen über den Produktionsprozess und über die Verbraucherseite generieren können, die sie

ansonsten nicht bekommen könnten. Insbesondere die Arbeitstage bedeuten für die Konsumenten ein hohes Maß an Zuwachs von neuem Wissen über landwirtschaftliche Verfahren und natürliche Prozesse. Gleichzeitig kann dieses Wissen praktisch erprobt und angewendet werden.

Die Solidarische Landwirtschaft bietet einen für moderne, arbeitsteilige Gesellschaften unüblichen Einblick in die landwirtschaftliche Produktion. Hierdurch kann das Vertrauen in die Landwirtschaft wiedergewonnen werden. Die Jahresverträge, die im Vorhinein abgeschlossen werden, beweisen dieses Vertrauen. Die Transaktionen kommen unabhängig von Witterungsbedingungen und Ernteerfolg zustande (über zukünftige Entwicklungen kann es prinzipiell keine vollständige Information geben), und die Jahresverträge bilden eine Abnahme- und Preisgarantie. Auch die Bauern und Bäuerinnen können so das Vertrauen in ihre sich langfristig bindenden Abnehmer wiedergewinnen. Beide Vertragspartner erarbeiten sich ihre Reputation durch ihr wechselseitig wahrnehmbares Verhalten, und sie bestätigen es sich im Rahmen wechselseitiger Kommunikationsverbindungen zur Sicherung langfristiger Geschäftsbeziehungen (vgl. Powell 1995).

Transparenz über die landwirtschaftlichen und betrieblichen Hintergründe zählt zu den obersten Grundsätzen der Solidarischen Landwirtschaft. Während bei Abholung und Feldarbeit mehr Wissen über die landwirtschaftlichen Produkte an sich getauscht wird und es implizit fließt, werden bei den Jahresversammlungen auch betriebliche Entscheidungen explizit gemacht. Einen Hauptpunkt der Jahresversammlung stellt das Budget dar, und mit dem Offenen Budget bekommt der Anspruch auf Transparenz ein Format und einen Namen. Dass Transparenz und unmittelbare Kommunikation Schlüsselemente in der Vertrauensbildung sind, wird von der Erkenntnis gestützt, dass Zertifizierungen angesichts der vielen Missbräuche und Lebensmittelskandale nicht ausreichen, um das Glaubwürdigkeitsproblem der Lebensmittelbranche zu lösen (Oppenheim, Rahmann 2010). Stattdessen geht man davon aus, dass soziale Beziehungen von Bedeutung sind (Skok 2018). Den Akteuren der Solidarischen Landwirtschaft ist die Bedeutung des persönlichen Kontakts sehr bewusst. Sie rechtfertigen ihre Handlungen in einer offenen Kommunikation und wissen: „(M)ein Zertifikat sind 200 Familien“ (Produzent 1, Betrieb 1, 12.11.2017: 161). Das Vertrauen der Konsumenten macht die Produzenten handlungsfähig und verpflichtet sie zu Ehrlichkeit. Mit dem neuen Vertrauensverhältnis zwischen Bauern und Abnehmern bildet sich auch ein neues Berufsethos heraus. Sie nehmen ihre Verpflichtung ernst und sind stolz auf ihr verantwortungsvolles Wirtschaften: „Ich kann als Landwirt eine Landwirtschaft betreiben, für die ich Verantwortung übernehmen möchte“ (ebd.: 141–142).

### 3.1.1. Das Sonderelement „Offenes Budget“

In der Regel legen Solidarische Landwirtschaften die gesamte Kostenrechnung offen, den Jahresabschluss des vergangenen Betriebsjahres und die Kalkulation für das kommende Jahr. Von der Kalkulation kommt man zum monatlichen Kostenbeitrag je Ernteanteil, indem die Vollkosten durch die Mitglieder und durch zwölf Monate geteilt werden. Manche Betriebe machen ihr Budget über ihre Webseite zugänglich, wo das ganze Jahr über eine aktuelle Version einsehbar ist. Die meisten stellen es zu Jahresbeginn in der Mitgliederversammlung vor; das ist die Jahresversammlung oder die Bieterrunde, wenn die Festlegung der Beiträge an ein Bieterverfahren gekoppelt ist. Die Offenlegung des Budgets ist ein vertrauensbildender Akt, sie dient der Herleitung und Legitimation der Höhe der Monatsbeiträge. Besonders Konsumenten mit niedrigen Einkommen wägen genau ab, wofür sie ihr Geld ausgeben, und vergleichen, wie viel sie dafür im Supermarkt oder im Bioladen bekommen würden. Da die Produktions- und Vertriebsweisen zwischen Handel und Direktvermarktungsmethode der Solidarischen Landwirtschaft nicht vergleichbar sind, gibt es auch keine adäquate Umrechnung; nichtsdestotrotz können die Produktionskosten für die Produkte der Solidarischen Landwirtschaft genau benannt werden, und diese Transparenz (die der Handel nicht bietet) wirkt überzeugend. Akzeptanz und Bereitschaft, den Kostenbeitrag zu leisten, steigen, wenn klar ist, wofür das Geld eingesetzt wird.

„Also, das ist schon so, dass die Leute, die mitmachen, die sind entweder vom Typ her so, dass die rechnen oder die müssen rechnen, ja, weil sie nicht genug Geld haben (...). Das haben wir jetzt immer so ein bisschen beantwortet, aber wir haben das nicht detailliert ausgerechnet. Wir haben immer gesagt: Wenn Du es beim Aldi kaufst, ist es günstiger, aber wenn du es im Bioladen kaufst, ist es ungefähr das gleiche (...). Ansonsten muss man immer in einem Nachsatz dazuschreiben, dass jetzt keiner reich wird von der Sache, sondern dass das eben diese Kosten sind, und dass wo es billiger ist, diese Kosten ja irgendwo externalisiert werden. Und meistens auf Kosten der Umwelt (...). Und da sich keiner daran bereichert, dass alles ja auch transparent ist, war dann auch die Diskussion immer schnell auch vorbei“ (Konsument 2, Betrieb 7, 15.01.2018: 193–206).

Die Kommunikation der Solidarischen Landwirtschaft ist also stark von Unmittelbarkeit geprägt und vom Anspruch auf Transparenz. Damit wird nicht nur deutlich gemacht, dass sich niemand bereichert, sondern auch vermittelt, dass man als Konsument nicht betrogen wird. Zusätzlich werden schriftliche Formate genutzt, um die unmittelbare Kommunikation zu ergänzen; in der Regel ersetzen sie sie aber nicht. Im Newsletter (Hofbrief) werden periodisch die aktuellen Ereignisse und Informationen zusammen-

gefasst und Termine angekündigt. Ein Blog hat eine ähnliche Funktion, dient aber weniger der Ankündigung als der Dokumentation von Ereignissen und Veranstaltungen am Hof. Dass die unmittelbaren Kommunikationsräume wichtiger sind als die mittelbaren beweist beispielsweise auch, dass die Mitgliederversammlung als wichtigster Ort der Meinungsbildung angegeben wird (74 %), weit vor der Fragebogenerhebung (14 %) und den Einzelgesprächen (9,5 %).

Die Lösung des Kooperationsproblems baut somit – neben der normativen Absicherung – wesentlich auf Transparenz und Unmittelbarkeit auf, die in einem wechselseitigen Prozess hergestellt werden. Die wechselseitige Kommunikation mündet in einer Absprache, in einem Jahresvertrag, wobei der schriftliche Vertrag in der Wertigkeit erst an dritter Stelle kommt (trifft für 29,9 % sehr zu), nach der persönlichen Vertrauensbildung, die am wichtigsten ist (trifft für 51,1 % sehr zu) und den Mitbestimmungsmöglichkeiten, die an zweiter Stelle kommen (trifft für 41,4 % sehr zu – vgl. Tabelle 8, Kapitel 2). Die so zustande gekommene Abmachung bedarf keiner zusätzlichen vertrauensbildenden Maßnahmen und Sanktionen stellen das letzte Mittel dar, weil es gegenseitig keine Täuschungsabsicht gibt (vgl. Maurer, Schmid 2010: 311). Auch wenn der Mechanismus nicht lückenlos wirkt, wird bei Pflichtverletzungen zuerst mit Strukturanpassungen reagiert, bevor über einen Ausschluss von Mitgliedern nachgedacht wird. Beispielsweise reagiert ein Betrieb, bei dem verpflichtend mitgearbeitet werden soll, darauf, dass dieser Pflicht nicht alle nachkommen, mit der Einführung eines zweiten Mitarbeitertages und flexibleren Einsatzzeiten (Betrieb 4).

### 3.2. Strukturbildung und Ausprägungen von Selbstbestimmung

Das Beispiel der Mitarbeitertage verdeutlicht die Wichtigkeit einer geeigneten Struktur sowie das Zusammenspiel zwischen Individuen und Gruppe, ihren Interaktionen und der Struktur. Wenn mit der Anpassung der Mitarbeitertage reagiert wird, bedeutet das, die Interaktionsmöglichkeiten auf der Strukturebene zu verbessern. Eigentlich erklären sich im Fall des befragten Betriebs die Individuen mit der Unterzeichnung der Vereinsmitgliedschaft einverstanden mit der aktiven Mitarbeit. Tun sie es in der Praxis trotzdem nicht, wird mit einer Strukturanpassung reagiert und ein zusätzlicher Mitarbeitertag eingeführt. Ein Hintergrund ist außerdem, dass die Mitglieder zwar jederzeit selbstständig im Garten aktiv werden könnten, das aber mit Anleitung an den „offiziellen“ Tagen leichter fällt. Daher kommt der Strukturgebung eine ermöglichende bzw. eine steuernde Funktion zu. Das Wirtschaftsmodell wird somit neben der Wertebasis strukturell abgestützt.

In dem Beispiel wird ebenfalls schon angedeutet, dass die Beteiligung an dem Modell voraussetzungsvoll ist – es fordert Zeitressourcen und Zeitflexibilität. In der Praxis bedeutet das, dass Strukturen gefunden werden müssen, die für Klarheit und Ordnung sorgen; gleichzeitig müssen sie flexibel genug sein, um an die jeweiligen Akteure angepasst werden zu können. Das Modell an sich erfordert eine starke Einbettung in die Gruppe. Die Teilnahme möglichst vieler Individuen erfordert hingegen mitunter eine schwächere Einbettung, eine Reduktion der Anforderungen, da sie sich sonst nicht mit anderweitigen Verpflichtungen oder den vorhandenen Kompetenzen seitens der Mitglieder vereinbaren lassen. Welche sind im Sinne Mark Granovetters die konkreten, von den Anforderungen her abgestuften Strukturelemente der sozialen Einbettung Solidarischer Landwirtschaft? Die Hauptmerkmale der sozialen Einbettung sind die Mitarbeit und die Mitbestimmung. Diese Merkmale werden im Folgenden hinsichtlich ihrer Intensität (Häufigkeit, Zeitaufwand, Verbindlichkeit) beleuchtet, wobei auf ihre Machbarkeit und auf die Abstufungen eingegangen wird. Als zweiter Aspekt wird auf den Grad der Selbstbestimmung bzw. der Mitverantwortung eingegangen, der vom Idealbild her hoch sein soll, praktisch aber je nach Lösung variiert.

Die Darstellung der Arbeitselemente in Tabelle 9 ist daher auch als eine Rangordnung der Strukturelemente zu verstehen – je intensiver und selbstbestimmter sie ausgestaltet sind, desto näher kommt ein Betrieb dem Idealmodell. Hinsichtlich der Mitarbeit am Feld bzw. im Garten wurde im vorhergehenden Kapitel bereits festgehalten, dass sie ein modellimmanenter Bestandteil ist, sie in der Praxis aber geringer ausfällt als intendiert. Am intensivsten findet die Mitarbeit bei jenen Solidarischen Landwirtschaften statt, bei denen sie als verpflichtend kommuniziert wird (5,3 %). Manche Solidarischen Landwirtschaften legen die Verpflichtung zur Mitarbeit auch schriftlich in den Vereinsstatuten fest. Dennoch kann damit nicht für eine Mitarbeit garantiert werden. Die Auswertung der Frage nach der Mitarbeit innerhalb von Solidarischen Landwirtschaften mit schriftlich verankerter, verpflichtender Mitarbeit zeigt, dass dennoch nicht alle Mitglieder davon wissen, sondern angeben, die Mitarbeit sei „freiwillig und flexibel“. Die missverständliche Auslegung rührt auch daher, dass von einer freiwilligen Selbstverpflichtung ausgegangen wird, die nicht mit Sanktionsdrohungen, sondern mit moralischen Appellen begründet wird. Trotzdem wird in solchen Betrieben am regelmäßigsten mitgearbeitet (Betrieb 4). Für das Verhältnis zwischen Produzenten und Konsumenten bedeutet das, dass es sich weniger asymmetrisch gestaltet; es sind nicht auf der einen Seite die, die arbeiten, und auf der anderen Seite die, die zahlen. Die Austauschmuster wer-

den mit Walter Powell gesprochen horizontaler und die Arbeitsteilung partnerschaftlicher. Die Anleitung bleibt aber bei den Produzenten.

*Tabelle 9: Mitarbeitselemente und Mitarbeitsvarianten*

Mitarbeitselement	Ausführung	Prozent
Feldarbeit Die Mitglieder...	... arbeiten nicht mit.	4,2
	... arbeiten freiwillig und flexibel mit.	90,5
	... arbeiten möglichst alle und regelmäßig mit.	5,3
Ernteverteilung Die Ernteanteile werden...	... zugestellt an die Haushalte.	1,1
	... abgeholt vom Hof oder von Verteilstellen/ Depots.	95,8
	Sowohl als auch, die Mitglieder können zwischen Abholung und Zustellung wählen.	3,2
Portionierung Die Ernteanteile werden ...	... von einem Organisationsteam vorgepackt.	16,8
	... von jedem selbst entnommen (ev. mit Anleitung).	83,2
Organisationsarbeit Die Organisationsarbeit wird ...	... von einem bezahlten Team übernommen.	23,2
	... von Mitgliedern ehrenamtlich / unbezahlt unterstützt.	69,5
	... von Mitgliedern gegen einen Gemüseanteil unterstützt.	7,4

N = 393 | n = 95

Quelle: Eigene Erhebung und eigene Erstellung.

Ein hoher Grad der Mitarbeit bedeutet, dass der Grad der Selbstbestimmung steigt, einerseits für die Konsumenten, die nicht nur passiv darauf hoffen, dass die Produzenten ihre Arbeit gut machen, andererseits für die Gesamtunternehmung, die durch die Mitarbeit von Personalkosten entlastet wird und mit niedrigeren Produktionskosten besser bestehen kann. Sie kann realistische Kosten verrechnen und im Vergleich zu marktüblichen Angeboten trotzdem attraktiv sein. Bei Solidarischen Landwirtschaften mit freiwilliger und flexibler Mitarbeit sinkt der Grad der Selbstbestimmung. Dort liegen die federführende Rolle und der Hauptanteil der Arbeit bei den hauptamtlichen Produzenten. Das Rollenverhältnis zwischen Produzenten und Konsumenten bleibt das klassische zwischen Arbeitenden und Zahlen-

den, wobei es aber zum Teil aufgebrochen wird und sich mit punktuellen Arbeitseinsätzen durch die Konsumenten mischt. Am anderen Ende der Skala sind mit 4,2 % jene Betriebe angesiedelt, die untypischerweise ganz ohne Mitarbeit der Konsumenten funktionieren.

Bei der Ernteverteilung ist die Abholung herauszustreichen, weil sie mit 95,7 % ein Kernelement fast aller Solidarischen Landwirtschaften darstellt. Nur 1,1 % bieten einen Zustellservice an und 3,2 % beide Möglichkeiten. Die Abholung ist ein eindeutiges Merkmal für ein horizontales Austauschmuster, für eine neue Arbeits- bzw. Rollenverteilung zwischen Produzenten und Konsumenten, bei der ein Teil der Produktionsarbeit zu den Konsumenten übergeht. Der hohe Prozentsatz zeigt, dass die Abholung eine Anforderung ist, die von nahezu allen Konsumenten gut machbar ist. Die Form der Mitarbeit entlastet die sonst den Gesamtkosten angelasteten Transport- und Verpackungskosten und erhöht die Unabhängigkeit der Betriebe. Indem die Verteilung in die Mitverantwortung der Konsumenten übergeht, steigt der Grad der Selbstbestimmung des Gesamtprojekts.

Zum Akt der Verteilung gehört ebenfalls die Portionierung der Ernteanteile, die unterschiedlich erfolgen kann und die den Grad der Selbstbestimmung ausdifferenziert. Ein höherer Grad der Selbstbestimmung herrscht dort, wo die Konsumenten ihre Anteile selbst entnehmen (83,2 %), ein niedrigerer dort, wo die Anteile von den Produzenten vorsortiert werden (16,8 %). Praktisch ist die Selbstentnahme so organisiert, dass sich die Konsumenten die ihnen zustehenden Mengen nach einer Anleitung (ausgehängte Liste) eigenverantwortlich aus den Kisten nehmen, während das sonst von den Produzenten übernommen wird und die Konsumenten die Produkte nur noch in ihre mitgebrachten Behältnisse füllen. Das Vertriebsmodell stützt sich damit auf die eigenverantwortliche Mitarbeit und Kooperation der Kunden.

Tabelle 10: Anteile bezahlte und unbezahlte Organisationsarbeit

Von wem wird die Organisationsarbeit übernommen?				
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Von Mitgliedern gegen einen Gemüseanteil unterstützt.	7	7,4	7,4	7,4
Von einem bezahlten Team übernommen.	22	23,2	23,2	30,5
Von Mitgliedern ehrenamtlich / unbezahlt unterstützt.	66	69,5	69,5	100,0
Gesamt	95	100,0	100,0	

N = 393 | n = 95

Quelle: Eigene Erhebung, Erstellung SPSS.

Tabelle 11: Ehrenamtliche Mitarbeit in der Organisation

Wenn es ehrenamtliche Mitarbeiter gibt, wie viele?				
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
0 Personen	28	29,5	29,5	29,5
1–5 Personen	22	23,2	23,2	52,6
6–10 Personen	18	18,9	18,9	71,6
mehr als 10 Personen	27	28,4	28,4	100,0
Gesamt	95	100,0	100,0	

N = 393 | n = 95

Quelle: Eigene Erhebung, Erstellung SPSS.

Während die Beteiligung an Feldarbeit und Abholung idealerweise für alle Mitglieder gilt, werden bei der Organisationsarbeit nur wenige gebraucht. Von diesen werden aber eine höhere Kontinuität und Verbindlichkeit bei der Mitarbeit erwartet. Häufig wird hierbei der Arbeitsumfang auf mehrere Personen verteilt, nicht selten auf mehr als zehn Personen (28,4 %). Dafür beträgt der Arbeitsaufwand nur wenige Wochenstunden, sodass er neben anderen Verpflichtungen kontinuierlich abgedeckt werden kann. Typische Aufgaben, die in dieser Weise von den Produzenten an die Konsumenten abgegeben werden können, liegen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit (Newsletter verfassen, Webseite aktualisieren), der Veranstaltungsorganisati-

on (Versammlungen und Feste organisieren) und der Verteilung (Portionierung, sofern diese nicht vom Produktionsteam abgedeckt wird, sowie im Bereich des Transports zu den Depots). Die Mitverantwortung durch die Konsumenten ist dort höher, wo auch die Organisationsarbeit unbezahlt unterstützt wird. Dies gilt für rund zwei Drittel der Betriebe (69,5 %). 7,4 % haben ein besonderes Arrangement gefunden – sie gelten die Arbeitsleistung mit einem Gemüseanteil ab, der leichter zu geben ist als Geld. Denn die zusätzlichen Personalkosten müssen nicht erwirtschaftet, also den Kostenbeiträgen aufgeschlagen werden. Wenn es den Mithelfenden dann auch noch leichter fällt, Zeit zu investieren als den Betrag am Arbeitsmarkt zu verdienen, wird das Arrangement zu einer Win-win-Situation. Besonders hoch ist die Mitverantwortung, wenn auch die strategische Steuerung zu einem Großteil in den Händen eines ehrenamtlichen Koordinationskreises liegt. Diese Konstellation ergibt sich dann, wenn eine Solidarische Landwirtschaft vonseiten der Konsumenten gegründet wird, die ein Bauern- oder Gärtner-Team engagieren. Dann gibt es eine Arbeitsteilung zwischen Konsumenten und Bauern bzw. Gärtnern, bei der ein Großteil der betrieblichen Organisation von den Konsumenten übernommen wird, während die Bauern respektive die Gärtner die landwirtschaftliche Produktion übernehmen und die Mitarbeit am Feld koordinieren.

Die Integration der Konsumenten in die betriebliche Steuerung und in die Produktion allgemein egalisiert das Verhältnis zwischen Produzenten und Konsumenten. Dieses Verhältnis ist aber auch mit ambivalenten Wirkungen verbunden. Allem voran wäre hier die Zusammenarbeit von bezahlten und unbezahlten Mitarbeitern zu nennen. Wie bei der Feldarbeit entlastet die unbezahlte Organisationsarbeit das Budget, sie stellt aber auch einen Unsicherheitsfaktor dar, weil Freiwilligenarbeit weniger verbindlich eingefordert werden kann als bezahlte und arbeitsvertraglich abgesicherte Erwerbsarbeit. Diese Problematik betrifft jene Betriebe, die von den Produzenten gegründet werden, bei denen schon ein bäuerlicher Betrieb existiert und ehrenamtliche Mitarbeiter hinzukommen. Überall dort, wo es keine vertragliche Absicherung gibt und die Absprache auf Freiwilligkeit beruht (wie es in der Regel hier der Fall ist), muss mehr Eigenverantwortung übernommen werden. Diese wiederum muss durch eine entsprechende moralische Motivation abgesichert werden – eine Voraussetzung, die nicht mit Sicherheit gegeben sein muss. Demgegenüber scheint die Wahrscheinlichkeit der Zuverlässigkeit höher bei Personen, die von sich aus zu Mitbegründern einer Solidarischen Landwirtschaft werden und damit zeigen, dass sie als Konsumenten ein überdurchschnittliches Maß an Eigenverantwortung übernehmen. In diesem Punkt – als Konsument Organisationsverantwortung zu übernehmen – ist das Modell besonders voraussetzungslos; es verlangt nicht nur

Zuverlässigkeit, sondern auch Führungs- und Managementkompetenzen. Demgegenüber kann man bei den Betrieben, die ein bezahltes Organisationsteam stellen (23,2%), davon ausgehen, dass die Rollenverteilung die klassische ist, die Hauptverantwortung bei den Produzenten liegt und sich die Konsumenten auf deren Service verlassen. Von der Mehrheit der Betriebe wird die strategische Einbindung ehrenamtlicher Mitarbeit aber trotz Ambivalenzen als Notwendigkeit erachtet, weil die Gewinnspanne in der Landwirtschaft generell gering ist und die Personalkosten entlastet werden müssen (Produzent 5, Betrieb 5, 14.02.2018: 115–130). Die Vollerhebung bestätigt, dass 76,9% der Betriebe ihre Organisationsarbeit mit ehrenamtlicher Arbeit bzw. mit Abgeltung durch einen Gemüseanteil ergänzen.

Die Entlastung der Produktionskosten durch verschiedene Formen der Mitarbeit stellt eine wesentliche Erfolgsstrategie dar, um im Preisvergleich mit handelsüblichen Produkten bestehen zu können. Für die Mitarbeit am Feld kann der Entlastungseffekt nicht in Zahlen belegt werden, da kein Betrieb die Mitarbeitsstunden dokumentiert. Von der Mitarbeit in der Organisation kann man sagen, dass sie zu wesentlichen Teilen von Ehrenamtlichen übernommen wird. Einen großen Hebel stellt die Abholung dar, da sie den Vertrieb von Verpackungs- und Transportkosten annähernd vollständig befreit. Auch die Handelsspanne für den Verkauf entfällt durch den Direktvertrieb komplett. Gesicherte Vergleichszahlen, wie viel der Vertrieb auf dem Handelsweg kosten würde und wie viel sich eine Solidarische Landwirtschaft erspart, existieren nicht. Auch der ehrenamtliche Input kann nicht genau beziffert werden (vgl. Pflaum 2014, Ewertz 2018). Mit Sicherheit kann aber ausgesagt werden, dass die Solidarischen Landwirtschaften nennenswert durch unbezahlte Mitarbeit entlastet werden. Für ihren ökonomischen Erfolg ausschlaggebend ist jedoch, ob ausreichend Ernteanteile vergeben werden, um die Produktionskosten (die auf Basis einer Vollkostenkalkulation ermittelt werden) decken zu können. Von den sieben detailliert erhobenen Betrieben gelingt es fünf, kostendeckend zu wirtschaften; ein Betrieb ist erst in der Planungsphase und einer finanziert die Produktion quer durch Einnahmen aus dem Seminarbetrieb am Hof (er konnte aufgrund der entlegenen Lage bisher zu wenige Ernteanteile vergeben). Den anderen Betrieben ist ein Start mit ausreichend Ernteanteilen gelungen (egal ob mit verpflichtender oder freiwilliger Mitarbeit). Das stellt den eigentlichen Erfolgsfaktor dar. Die Herausforderung besteht nun darin, die Ernteanteile zu halten bzw. bei Ausstiegen durch neue Mitglieder zu ersetzen (Anschütz 2015: 55). Das bedeutet, dass die Mitarbeit je nach Intensität die Produktionskosten zwar entlastet, jedoch ist entscheidend, ob mit einer ausreichenden Anzahl an Mitgliedern gestartet wird, da ein Betrieb sonst mit einem Defizit startet, das er später schwer aufholen kann.

Fasst man die Varianten der Mitarbeit hinsichtlich ihrer Machbarkeit zusammen, kann man feststellen, dass die Abholung im Großen und Ganzen für alle Mitglieder machbar ist. Auch die damit einhergehende Selbstentnahme laut Listen stellt für 83,2 % kein Problem dar. Wesentlich voraussetzungsvoller gestaltet sich die Mitarbeit am Feld und besonders in der Organisation. Erstere erfordert zumindest Zeitressourcen und Letztere zusätzlich noch Organisationskompetenzen. Um eine Beteiligung trotzdem zu ermöglichen, wird entweder der Anspruch etwas reduziert und die Konsumenten entlastet – indem man punktuelle Mitarbeits-Modelle (Aktionstage am Feld) anbietet – oder die Organisationsarbeit wird hauptamtlich bewältigt. Indem die Organisationselemente weniger idealistisch, dafür aber mehr realistisch gemäß der Zeitressourcen und Kompetenzen definiert werden, kommt es zu einer passenderen Ordnung und damit zu einer Stabilisierung des Betriebs.

*Tabelle 12: Mitbestimmungselemente und Mitbestimmungsvarianten*

Mitbestimmungselement	Ausführung	Prozent
Festlegung Kostenbeitrag	keine Kostenbeiträge	1,1
	fixe Kostenbeiträge	33,7
	Bieterrunden	65,3
Meinungsbildung	Diskussionen bei Mitgliederversammlungen	74,7
	Fragebogen-Erhebungen	14,7
	Einzelgespräche z. B. an Abholtagen	9,5
Entscheidungsmodus	Mehrheitsentscheidung	27,4
	Konsensentscheidung	46,3
	Vorstandsentscheidung	20,0
Plena	Ja	65,3
	Nein	29,5

N = 393 | n = 95

Quelle: Eigene Erhebung und eigene Erstellung.

Neben den Mitarbeitselementen wirken Mitspracheelemente strukturbildend und modell-differenzierend. Sie hängen eng mit der Funktion der Vertrauensbildung zusammen und basieren auf den besprochenen unmittelbaren und mittelbaren Kommunikationsräumen. Im Idealfall schaffen sie Klarheit über die Entscheidungsbefugnisse und regeln damit das Zusammenwirken von Produzenten und Konsumenten. Ein markantes Unterscheidungskriterium besteht bei der Festlegung der Kostenbeiträge, wo es zwei ver-

schiedene Vorgangsweisen gibt. Den Ausgangspunkt für beide Verfahren bildet jeweils die Vollkostenkalkulation. Anschließend kann der Monatsbeitrag (Vollkosten/Mitgliederanzahl/12 Monate) entweder von den Produzenten festgelegt (hier sind auch Staffellungen möglich, z. B. in small, medium, large und x-large) oder als Richtwert genannt werden und im Rahmen einer Bieterunde der finale Betrag von den Konsumenten bestimmt werden.

### 3.2.1. Das Sonderelement „Bieterunde“

Die Bieterunde wird vor dem Start der Jahressaison abgehalten, meist im Winter vor der Aussaat. Zur Bieterunde werden alle Mitglieder eingeladen, selbst zu kommen oder einen Vertreter zu schicken. Zuerst werden das Jahresbudget und der monatliche Richtwert pro Ernteanteil präsentiert, dann findet unter entsprechender Anleitung und Erklärung die Bieterunde statt, bei der die Mitglieder ihre Gebote verdeckt auf einen Zettel schreiben. Die Zettel werden vom Organisationsteam eingesammelt und die Beiträge ausgezählt. Ist die benötigte Jahressumme erreicht, kann das Verfahren abgeschlossen werden, ist sie noch nicht erreicht, folgt ein zweiter Durchgang, wobei die Mitglieder aufgerufen werden, mehr zu geben. Das Verfahren wird so oft wiederholt, bis der Jahresbetrag erreicht ist. Laut Erfahrungsberichten reichen meist zwei Runden – wie auch bei der beobachteten Bieterunde (Betrieb 4, 07.02.2018) – selten sind drei Runden erforderlich. Sinn des Verfahrens ist es, den Konsumenten je nach Einkommenssituation einen individuellen Spielraum zu ermöglichen (mehr oder weniger zu geben) und finanziell schlechter gestellte Mitglieder zu integrieren. Demgegenüber sind finanziell Bessergestellte aufgerufen, mehr zu geben und die Differenz auszugleichen. Am Ende wird die Deckung des Jahresbudgets angestrebt; die Bieterunde soll nicht die Möglichkeit eröffnen, weniger zu zahlen und dafür mehr am Feld mitzuarbeiten. Die kalkulierten finanziellen Mittel müssen nämlich in jedem Fall aufgestellt werden. Wenn es eine Ausnahmeregelung für Organisationsmitarbeiter gibt, die einen Gemüseanteil für ihre Arbeit bekommen, dann fallen ihre Lohnkosten auch nicht finanziell ins Gewicht. Ihre Leistung ist sozusagen budget-unwirksam. Demgegenüber wäre der Fehlbetrag durch zu gering erbrachte Monatsbeiträge sehr wohl budget-wirksam und auch nicht im Nachhinein durch mehr ehrenamtliches Engagement am Feld zu erwirtschaften.

Das Bieterverfahren ist nicht mit einer herkömmlichen Auktion vergleichbar, weil die Preisfindung nicht auf einer Informationsasymmetrie beruht, sondern das Budget bewusst offengelegt wird. Weder wollen die Anbieter – wie bei einer Auktion üblich – den höchstmöglichen Preis erzielen, noch wollen die Bieter einen möglichst niedrigen Preis bezahlen. Das Prin-

zip ist auch nicht mit Crowdfunding gleichzusetzen, weil es sich bei den Beiträgen nicht um stille Beteiligungen oder Darlehen handelt, sondern um die Finanzierung der Produktion für eine geschlossene Gruppe – die Mitglieder finanzieren ihre Produktion. Daher geht es während des Verfahrens darum, einen Ausgleich zwischen finanziell besser bzw. schlechter gestellten Mitgliedern zu finden und am Ende zu einer Deckung der tatsächlichen Produktionskosten zu gelangen. Auf den Pionierhöfen hat man die Erfahrung gemacht, dass dieser Ausgleich besser im Rahmen eines verdeckten Verfahrens zustande kommt als in einer offenen Runde (Stränz 2013: 258), bei der jeder Teilnehmer seine finanzielle Situation preisgeben muss. Diese Vorgangsweise wird auch von den jüngeren Betrieben übernommen (z. B. die erhobenen Betriebe 3, 4 und 7). Die Bierrunde als Methode steht dafür, das ursprünglich abstrakt benannte Ziel („gerechter Preis durch assoziatives Wirken“) umzusetzen (vgl. Kapitel 2.1) und in einen nachvollziehbaren und praktikablen Ablauf zu gießen. Die Abläufe und Ziele sind für die Teilnehmer einer Bierrunde verständlich und klar (Beobachtung, Betrieb 4, 07.02.2018), lediglich für Außenstehende von Betrieben mit der Entscheidung für fixe Beiträge wirken sie „konfus“ (Statement Beobachtung, Betrieb 1, 27.01.2018).

In Bezug auf die Strukturbildung heißt das, dass bei Solidarischen Landwirtschaften mit Bierrunden der Selbstbestimmungsgrad der Konsumenten wesentlich höher ist. Die Durchführung von Bierrunden erfordert einerseits einen gewissen Zeitaufwand (der sich auf einen zusätzlichen Termin im Jahr beläuft), andererseits muss aber auch die Bereitschaft gegeben sein, sich auf ein derartiges Verfahren einzulassen (65,3 %). Dort wo keine Bierrunden stattfinden (33,7 %), werden Budget und Monatsbetrag in der Jahresversammlung vorgestellt. In diesem Fall bleibt die Entscheidungsbefugnis bei den Produzenten und damit das Verhältnis zwischen Produzenten und Konsumenten hierarchisch; der Informationsaustausch wird aber bewusst symmetrisch gehalten.

Der Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess für alle anderen betrieblichen Fragen kann unter mehr oder weniger Einbindung der Konsumenten stattfinden. Wenn eine Befragung durchgeführt wird (14,7 %) oder eine Frage in der Mitgliederversammlung (im Plenum oder in der Jahresversammlung) diskutiert wird (74,7 %), ist die Einbindung transparent und das Verhältnis zwischen Produzenten und Konsumenten eher symmetrisch, während Einzelgespräche intransparenter sind und das Gesamtverhältnis aufgrund der selektiven Vorgangsweise asymmetrischer bleibt. Allerdings spielen bei Solidarischen Landwirtschaften die informellen Gespräche an den Abhol- und Aktionstagen sehr wohl eine wichtige Rolle, nicht nur für

die Meinungsbildung (9,5 %), sondern für die Vertrauensbildung im Allgemeinen. Sie können Anstoß für eine weitere Abklärung geben.

Bei der Entscheidung selbst kommt es darauf an, ob sie letztlich von den Produzenten bzw. vom Führungsteam alleine getroffen wird (20,0 %), oder ob die Konsumenten ein Stimmrecht haben. Wenn die Konsumenten mitstimmen, kann man noch unterscheiden, ob ein Konsens (46,3 %) oder eine Mehrheit (27,4 %) angestrebt wird, wobei der Konsens gruppendynamisch anspruchsvoller ist und zu einer breiteren Identifikation der Teilnehmer mit dem Betrieb führt. Eine weitere Unterscheidung besteht darin, welche Fragestellungen im Führungsteam bleiben und welche in einer Mitgliederversammlung zugelassen werden, d. h., es gibt eine Vorentscheidung, welche Themen den Produzenten als Experten vorbehalten bleiben und bei welchen die Meinung der Konsumenten als wichtig erachtet wird. Diesbezüglich zeichnet sich das Bild ab, dass Entscheidungen über Gemüsesorten und Produktpalette eher mit den Konsumenten getroffen werden (51,6 %), während die Organisation von Anbau und Ernte mehr den Produzenten überlassen bleibt (69,5 %). Bei Entscheidungen zur Entwicklung des Betriebs (Einstellung von Mitarbeitern, Vergrößerung der Anbaufläche u. Ä.) werden die Konsumenten wieder etwas stärker eingebunden (31,6 %).

*Tabelle 13: Entscheidungsgremien nach Fragestellung*

Entscheidung über	Prozent	
	in Mitgliederversammlung	im Organisationsteam
Gemüsesorten und Produktpalette	51,6	55,8
Organisation von Anbau und Ernte	25,3	69,5
Fragen der Betriebsführung (z. B. Einstellung von Mitarbeitern, Vergrößerung der Anbaufläche)	31,6	62,1

N = 393 | n = 95

Quelle: Eigene Erhebung und eigene Erstellung.

Je mehr Fragen zur Abstimmung in die Mitgliederversammlung kommen, desto höher ist der Grad der Mitbestimmung durch die Konsumenten und die Selbstbestimmung des Gesamtprojekts. Am meisten Mitbestimmung und horizontaler Informationsaustausch finden in Solidarischen Landwirtschaften mit Plena (65,3 %) statt, die in der Regel einmal pro Monat abgehalten werden. Dort versammeln sich die besonders engagierten Mitglieder zur laufenden Mitbestimmung, während die Jahresversammlung eine Voll-

versammlung aller Mitglieder ist. Die jährliche Versammlung ist nicht nur zentraler Mitbestimmungsort, sondern auch Mindeststandard so gut wie aller Solidarischen Landwirtschaften.

Jahresversammlung, Bierrunden und Plena stützen den Betrieb strukturell ab, weil sie periodische Foren sind, die an einem konkreten Ort zu einem regelmäßig wiederkehrenden Zeitpunkt stattfinden. Damit verleihen sie dem Betrieb eine für alle wahrnehmbare und erlebbare räumlich-zeitliche Ordnung. Soziale Regeln wie Abstimmungsmodi und Entscheidungskompetenzen sind vergleichsweise schwer zu kommunizieren und im kollektiven Gedächtnis zu verankern. Das ist zu erkennen, wenn man die unterschiedlichen Antworten innerhalb einer Solidarischen Landwirtschaft auf ein und dieselbe Frage betrachtet. Während allen klar ist, ob eine Bierrunde stattfindet oder nicht, weichen die Befragungsergebnisse bei der Frage nach dem Entscheidungsmodus („Wie treffen Sie die Entscheidungen?“) häufig von der intendierten Vorgangsweise ab (vgl. Betrieb 4). Demnach wissen die Mitglieder nicht durchgängig, ob eine Mehrheit angestrebt wird oder ein Konsens, oder ob lediglich ein Stimmungsbild eingeholt wird, auf Basis dessen der Vorstand entscheidet. Generell kann festgestellt werden, dass die Mitbestimmungsmöglichkeiten nach Foren (monatliche Plena bzw. Jahresversammlung) gestaffelt sind, ob und wie oft Themen zur Mitbestimmung in der Basis zugelassen werden. Je höher der Grad der Mitbestimmung ist, desto intensiver gestaltet sich auch der Aufwand und die Voraussetzungen steigen. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass die Machbarkeit für eine breite Teilnahme steigt, wenn die (generell sehr hohe) soziale Einbettung zurückgenommen wird. Die Reduktion von Zeitaufwand, Verbindlichkeit, Mitverantwortung und Kompetenzen als Voraussetzungen für die Konsumenten wird zur Bewältigungsstrategie, das Wirtschaftsmodell ohne Verlust der ideellen Kernmerkmale zu realisieren. Während bei den Organisationselementen (der Mitbestimmung und Mitarbeit) Gestaltungsspielraum besteht, bleiben ökologische Anbauweise, langfristige Bindung (Jahresvertrag), Transparenz (Offenes Budget) und vollständige Selbstorganisation des Vertriebs (Abholung durch Konsumenten) als repräsentative Merkmale für die sozialen, ökologischen und ökonomischen Werte der Solidarischen Landwirtschaft unangetastet.

### 3.3. Fallbeispiele

In der Praxis werden die Organisationselemente unterschiedlich kombiniert; sie bewirken eine stärkere oder schwächere soziale Einbettung und führen zu einem höheren oder niedrigeren Selbstbestimmungsgrad. Sie sind ver-

schieden motiviert und bringen je nach Charakter der sozialen Gruppe verschiedene Schwerpunktsetzungen hervor, die ungleich viel Aufwand bedeuten. Zur Veranschaulichung werden im Folgenden exemplarisch vier Betriebe hinsichtlich der Charakteristika der sozialen Einbettung beschrieben.

### 3.3.1. Fallbeispiel 1: Eine Solidarische Landwirtschaft eigenverantwortlicher Konsumenten

Betrieb 4 wurde von einem Kreis konsumkritischer Konsumenten mit ähnlichen politischen Überzeugungen gemeinsam mit einem Gärtner, der das Modell der Solidarischen Landwirtschaft verwirklichen wollte, ins Leben gerufen. Gründungsmitglieder und Konsumenten übernehmen als Vorstandsmitglieder Organisationsverantwortung. Gemeinsam mit dem Gärtner-Team steuern sie den Betrieb in allen wesentlichen Belangen. Für die Organisationsstruktur wurde ein Maximum an Mitbestimmungs- und Mitarbeitselementen gewählt. Für die regelmäßigen Besprechungen und Entscheidungen treffen sich die engagierten Mitglieder und Vorstandsmitglieder in monatlichen Plena. Der Kostenbeitrag wird gemeinsam mit allen Mitgliedern im Rahmen eines Bieterverfahrens festgelegt. Eine regelmäßige, verpflichtende Mitarbeit im Garten gehört zum Selbstverständnis dieser Solidarischen Landwirtschaft und ist Teil der Beitrittserklärung. Verteilt wird über Depots, wo jedes Mitglied seinen Anteil selbst nach Anleitung entnimmt. Durch die regelmäßigen Plena und die Arbeitstage stehen viele unmittelbare Kommunikationsräume zur Verfügung. Zusätzlich werden einmal im Monat thematische Veranstaltungen organisiert (Vorträge, Filmabende) und Feste gefeiert (Erntedank, Jahreswechsel). Der Zeitaufwand beläuft sich auf Aktivitäten an mindestens zwei Tagen in der Woche für Abholung und Gartenarbeit, dazu kommt einmal im Monat das Plenum. Charakteristisch ist die hohe Gruppenzusammengehörigkeit. Die Mitglieder teilen ihre Anschauungen und ihre Aktivitäten bei der Arbeit und bei den Freizeitaktivitäten rund um die Solidarische Landwirtschaft. Sie übernehmen Verantwortung für ihr eigenes Handeln als Konsumenten und für die Organisation der Gruppe bzw. des Betriebs. Gemeinsame Interessen zu teilen und selbstbestimmt zu verfolgen betrachten sie als Voraussetzung für den Zusammenhalt und den Erfolg der Initiative. Daher führen sie mit Interessierten ein persönliches Gespräch, bevor sie als Mitglieder aufgenommen werden. Die ökonomischen Aktivitäten sind in dieser Solidarischen Landwirtschaft stark sozial eingebettet in eine Gruppe mit persönlichen Beziehungen. Die Einbettung umfasst den Großteil der Gruppe, deren Engagement und Selbstbestimmungsgrad hoch ist (vgl. Interviews 07.02.2018 und 12.02.2018, Beobachtung 07.02.2018).

### 3.3.2. Fallbeispiel 2: Eine Solidarische Landwirtschaft mit charismatischer Führung

Die Initiative für Betrieb 1 geht von einem Produzenten mit einem Hof, etwas Land und Tieren in Familienbesitz aus, der nach einer Strategie zur Erhaltung des Hofes suchte, der kein finanzielles Einkommen generierte, sondern im Gegenteil Kosten verursachte. Seit Gründung der Solidarischen Landwirtschaft betreibt er die Landwirtschaft und organisiert den Betrieb gemeinsam mit seiner Frau, die gleichzeitig einem Teilzeiterwerb nachgeht. Das Paar steuert den Betrieb zentral, aber transparent, das heißt, sie treffen die Entscheidung letztendlich alleine, holen vorher aber Informationen und Wünsche seitens der Konsumenten ein und geben Erklärungen zu allen notwendigen betrieblichen Entscheidungen ab. Wichtige Kommunikationsräume für die Vertrauensbildung sind die Abholtage, wo der Bauer wöchentlich Kontakt zu seinen Abnehmern hat, sowie die Jahresversammlung, wo die Ausrichtung für das nächste Jahr gemeinsam diskutiert wird. Bei der Jahresversammlung wird der fix berechnete Kostenbeitrag bekannt gegeben und das Budget offengelegt. Die Organisationsstruktur erfüllt damit ein Minimum an Mitbestimmungsmöglichkeit, die Entscheidungen werden von den Konsumenten aber akzeptiert, weil die Vertrauensbildung in den persönlichen Gesprächen stattfindet und sie sich über den Newsletter gut informiert fühlen. Die Solidarische Landwirtschaft erfüllt damit den Anspruch auf Transparenz; die Forderung nach mehr Mitbestimmung durch die Konsumenten steht nicht im Vordergrund. Die Mitarbeit am Feld ist nicht obligatorisch, sondern sie wird aufgrund ihres Erlebnischarakters als Bonus für die Mitglieder betrachtet und ist in Form von Aktionstagen organisiert. Für Neueinsteiger werden Informationstage angeboten bzw. das persönliche Gespräch mit ihnen gesucht. Das Anmeldeformular kann zwar online heruntergeladen werden, die Webseite funktioniert aber nicht wie bei Plattform-Ökonomien als Tool, das die unmittelbare Kommunikation ersetzt. Charakteristisch für diese Solidarische Landwirtschaft ist, dass sich die Konsumenten durch den offenen und unmittelbaren Führungsstil des Paares ausreichend informiert fühlen. Sie akzeptieren die Rahmenbedingungen, gehen mit den monatlichen Beiträgen in Vorleistung und sind bereit, die Abholung vom Hof auf sich zu nehmen. Darüber hinaus entsteht bis auf die Jahresversammlung kein regelmäßiger oder verpflichtender Zeitaufwand für sie. Die ökonomischen Aktivitäten sind bei diesem Beispiel schwächer in eine soziale Gruppe eingebettet. Die Gruppe hat den Charakter eines losen Netzwerks, in dem nicht gemeinsame Überzeugungen im Vordergrund stehen, das aber als Plattform mit der Funktion, hochwertiges Gemüse vertrauensvoll zu verteilen, eine tragende Rolle spielt. Die Selbstbestimmung ist da-

her für die einzelnen Individuen geringer ausgeprägt, aber das eigenverantwortliche Mitwirken stark genug, um als Gesamtgruppe eine marktunabhängige Versorgungsstrategie zu verfolgen (vgl. Interview 12.11.2017, Beobachtung 27.01.2018).

### 3.3.3. Fallbeispiel 3: Eine Solidarische Landwirtschaft als Lebensstil

Betrieb 3 geht aus einem Wohnkollektiv hervor, für das die Solidarische Landwirtschaft Teil eines gesamtgesellschaftlichen Lebensstils ist. Alle Bewohner kümmern sich um den Wohnbereich und tragen auch zur Feldarbeit bei. Zusätzlich wird von einem Teil der Bewohner ein Seminarbetrieb geführt, andere gehen einer Erwerbsarbeit außerhalb des Kollektivs nach. Auch wenn es Hauptverantwortliche und Arbeitsteilung innerhalb des Kollektivs gibt, wird die Solidarische Landwirtschaft vom Selbstverständnis her gemeinschaftlich getragen und von allen mitverantwortet. Externe Mitglieder werden durch Bieterunden und Plena in Entscheidungen eingebunden. Dadurch wird einerseits ein Höchstmaß an Mitbestimmungsmöglichkeiten für alle Mitglieder bereitgestellt, andererseits haben manche Konsumenten kaum informellen Austausch mit den Produzenten. Das rührt daher, dass für Abnehmer, die weiter weg vom entlegenen Hof wohnen, auch Zustellungen gemacht werden, und die Mitarbeit für sie freiwillig ist (für die Bewohner ist sie selbstverständlich). Dadurch bieten sich für Externe weniger unmittelbare Kommunikationsräume. Vertrauensbildung findet in diesem Fall aber auch über die Bildungsarbeit statt, die die Betreiber als Experten vor Ort und überregional ausweist. Anders als bei Betrieben ohne gemeinschaftliche Wohnform überlagert sich der Meinungsbildungsprozess mit Gesprächen und Plena das Kollektiv betreffend. Im Vordergrund stehen das soziale Miteinander und die Naturverbundenheit und die Solidarische Landwirtschaft wurde als Wirtschaftsmodell gewählt, weil es diesen Zielen nicht widerstrebt. Die soziale Einbettung der ökonomischen Aktivitäten ist in diesem Fall besonders hoch, weil die Trägergruppe auch privat durch die gemeinschaftliche Wohnform miteinander verbunden ist. Ihr Lebensstil ist stark von Selbstverwaltung und Autonomie gekennzeichnet, und die Mitglieder übernehmen dementsprechend viel Mitverantwortung. Der Zeitaufwand ist vergleichsweise hoch und geht für Bewohner in der Gemeinschaftsarbeit auf. Für Externe ist nur die Bieterunde obligatorisch, Plena und Feldarbeit sind freiwillig, und die Abholung trifft auch nicht für alle zu. Charakteristisch für diese Solidarische Landwirtschaft ist, dass das Wirtschaftsmodell nicht Mittel zum Zweck ist, sondern Teil eines gesellschaftlichen Wandels, für den sich das Kollektiv einsetzt und den es ganzheitlich vorlebt (vgl. Interviews 20.01.2018, Beobachtung 20.-21.01.2018).

#### 3.3.4. Fallbeispiel 4: Eine Solidarische Landwirtschaft als Unternehmertum

Betrieb 5 wurde von Menschen gegründet, die zuvor als Berater in den Bereichen Landwirtschaft, Umwelt und Nachhaltigkeit tätig waren und die sich einen Gärtner ins Team holten. Mit dem Konzept der Solidarischen Landwirtschaft werden sie als Unternehmer aktiv und können damit ihre Vorstellungen von nachhaltigem Konsum realisieren. Sie investieren viel konzeptionelle Arbeit in die Ausarbeitung des Organisationsmodells – für ihren eigenen Betrieb, aber auch weil sie die Vision verfolgen, dass es Fragen gibt, die jeden Betrieb betreffen und sie Lösungen anbieten, die von anderen Betrieben übernommen werden können. Mit dieser Art von Professionalisierung und Standardisierung unterscheiden sie sich vom Ursprungsgedanken, der jedem Betrieb einen individuellen Weg zugesteht. Ihre Intention ist es, damit einen Beitrag dazu zu leisten, die Solidarische Landwirtschaft neben marktwirtschaftlichen Angeboten konkurrenzfähig zu machen. Ihre Überlegungen, wie ein Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich und für Konsumenten attraktiv geführt werden kann, haben zur Folge, dass sie sich für ein Organisationsmodell entscheiden, bei dem den Konsumenten weniger Aufwand und Mitverantwortung entstehen, weil der Betrieb von einem mehrköpfigen Vorstand zentral gesteuert wird. Mitentscheidungsmöglichkeiten gibt es bei der Generalversammlung in Grundsatzfragen, alle anderen Fragen bleiben beim Führungsteam, auch die Entscheidung über Gemüsesorten. Das heißt aber nicht, dass sich das Führungsteam keine Gedanken über ein passgenaues Angebot macht, sie gehen an die Fragestellung nur nicht basisdemokratisch heran, sondern wählen den Expertenzugang. Sie haben in Kooperation mit einem Universitätsinstitut erheben lassen, wie viel Gemüse in unterschiedlichen Haushalten tatsächlich gegessen wird, und abgestufte Ernteanteile mit gestaffelten Kostenbeiträgen – S, M, L und XL – entwickelt. Charakteristisch für diese Solidarische Landwirtschaft ist die Professionalisierung, das Systematisieren und Wiederholbar-Machen von Abläufen. Damit ist der Betrieb ökonomischer ausgerichtet; es bestehen jetzt schon mehrere Hundert Ernteverträge und es ist ein Wachstum auf tausend geplant. Da bei dieser Solidarischen Landwirtschaft die Größe zählt, können sich nicht mehr alle Mitglieder untereinander kennen und soziale Beziehungen pflegen, vielmehr handelt es sich um ein loses Netzwerk von Mitgliedern, die das Interesse an der Art der Gemüseproduktion und des Vertriebs teilen. Das bedeutet, dass die ökonomischen Aktivitäten hier relativ schwach sozial eingebettet sind. Die einzelnen Konsumenten übernehmen wenig Mitverantwortung für den Gesamtbetrieb, holen ihre Produkte aber ab (von Depots) und arbeiten gelegentlich auch mit (Mitarbeitstage werden am Wochenende angeboten, was auch für Berufstätige gut möglich

ist). Die Vertrauensbildung baut hier nicht auf einem hohen Grad an Mitbestimmung auf, und die Mitglieder bringen verschiedene Weltanschauungen mit. Vertrauen wird hier durch den professionellen Auftritt und die Transparenz hergestellt (das Budget steht monatsaktuell auf der Webseite zur Einsicht). Und neben den unmittelbaren Kommunikationsmöglichkeiten – beispielsweise bei den regelmäßigen Arbeitstagen – gewinnen mittelbare Kommunikationsformen an Bedeutung: Man kann per Online-Formular der Solidarischen Landwirtschaft beitreten (vgl. Interview 14.02.2018).

Die Fallbeispiele repräsentieren sehr unterschiedliche Ausprägungen sozialer Einbettung. Innerhalb der Gruppen gibt es äußerst starke bis schwache Bindungen. Die soziale Gruppe des ersten Beispiels stellt eine relativ geschlossene Gruppe mit sehr ähnlichen Weltanschauungen dar, während es sich bei der letzten Gruppe mehr um ein loses Netzwerk handelt, das offener und leichter zugänglich ist. Je stärker die Bindungen innerhalb der Gruppe sind und je intensiver auch die Einbindung der Konsumenten bei der Mitbestimmung und Mitarbeit ist, desto mehr Eigenverantwortung kommt ihnen zu. Für die folgende Erklärung der Wirkungszusammenhänge ist noch wichtig, auf die unterschiedlichen Intentionen des ökonomischen Handelns hinzuweisen, auf die Sinnzusammenhänge, in die die Akteure ihr Handeln stellen. Beispielsweise verfolgen die Gründer von Fallbeispiel 3 keine expliziten ökonomischen Ziele und stellen ihr Handeln in den Kontext ihrer spirituellen Überzeugungen. Demgegenüber äußern die Gründer von Fallbeispiel 4 klare ökonomische Ziele und erwähnen ihre gesellschaftspolitischen Ideale mehr im Hintergrund. Die Zusammenschau von Ausgangsmotivation und gewählter Organisationsstruktur legt auch nahe, dass zwischen Wertausrichtung und Organisationsform ein Zusammenhang besteht. Der Frage, worin dieser Zusammenhang genau besteht und wie er den Koordinationsmechanismus beschreibt, wird im folgenden Kapitel detailliert nachgegangen.

In diesem Kapitel wurde herausgearbeitet, dass die konkrete soziale Einbettung das Kooperationsproblem zu lösen hilft, weil unterschiedlich aufwendige Lösungen angeboten werden. Im vorhergehenden Kapitel wurde gezeigt, dass die Einhaltung der Verbindlichkeiten andererseits durch die ideelle Wertebasis abgesichert wird. Hier wurden die Umsetzungsmöglichkeiten nach Schwierigkeitsgrad ergänzt. Mittels abgestufter Organisations-elemente können verschiedene Ordnungen geschaffen werden, die verschiedenen voraussetzungsvoll sind und es auch einem breiteren Teilnehmerkreis ermöglichen teilzunehmen, ohne dass die Selbstbestimmung gegenüber dem Marktsystem verloren ginge. Die Einbettung kann von einer Gruppe,

die zusammenlebt und sehr enge soziale Beziehungen eingeht, bis hin zu einem losen Netzwerk reichen, das nur punktuell Kontakt hat. Sie kann ein Höchstmaß an Mitbestimmung und Mitarbeit ermöglichen bzw. fordern oder ein Mindestmaß, das aber jedenfalls ausreicht, die Finanzierung zu garantieren und die Abholung sicherzustellen. Erst durch die soziale Einbettung und die Wahl der passenden Organisationselemente entsteht Praktikabilität. Die neue Rollenverteilung bzw. -verschränkung zwischen Produzenten und Konsumenten wird durch die Strukturgebung geklärt und stabilisiert. Daher wird das Ordnungsproblem durch verschiedene soziale Mechanismen gelöst. Das zentrale Kriterium zur Lösung des Vertrauensproblems ist die Transparenz. Sie wird bevorzugt durch mittelbare Kommunikation hergestellt, zum Teil kann sie aber auch durch eine Kultur ersetzt werden, die die Produzenten als Experten ausweist (z.B. ihre Bildungsarbeit, Berater-tätigkeit sowie ein professionelles Management). Voraussetzung ist immer die Offenlegung des Budgets. Gemeinsam ergeben die Lösung des Ordnungsproblems und des Vertrauensproblems die Lösung des Koordinationsproblems. Im folgenden Kapitel wird nach Zusammenhangsregeln gefragt, nach Kriterien, wann welche Lösungen gewählt werden.

