

## 4. Die Bewältigungsstrategie: Abstufungen von Wertrationalität und Einbettung

Den Solidarischen Landwirtschaften gelingt es, ihr Wirtschaftsprinzip zu realisieren, indem sie es normativ absichern und sozial einbetten. Allerdings gestaltet sich die Umsetzung des Idealmodells nicht spannungsfrei aufgrund der hohen Anforderungen, die es an seine Mitglieder stellt. Daher zielt die Forschungsfrage darauf, wie die Betriebe die Anforderungen für ihre Mitglieder gestalten, ohne sie zu überfordern. Wie im vorangegangenen Kapitel ausgeführt, haben sie dafür Organisationselemente hervorgebracht, die weniger fordernd sind. In diesem Kapitel geht es nun darum, der Frage nachzugehen, ob und wie sie die Mitglieder entlasten, ohne ihren ideellen Anspruch zu verlieren. Ziel des Kapitels ist es, die inneren Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen, die das Modell stabilisieren und die für eine allgemeine Erwartbarkeit der wirtschaftlichen Funktionalität sorgen. Zuerst wird auf die Spannungsfelder, denen die Mitglieder ausgesetzt sind, eingegangen und darauf, wie sie prinzipiell damit umgehen können und wie sie die Spannung in der konkreten Praxis lösen. Anschließend wird nach der Korrelation zwischen der normativen Absicherung und der Ausformung der Organisationselemente gefragt und ihr Regelzusammenhang beschrieben. Letztlich werden die Regelzusammenhänge ausdifferenziert und in Typen zusammengefasst.

### 4.1. Spannungsabbau durch Entlastungsstrategien

In Max Webers erklärender Soziologie spielen die Spannungen zwischen religiös-ethischer und ökonomischer Rationalisierung des Lebens (Weber 2009: 348–367) eine Schlüsselrolle. Er leitet davon eine treibende Kraft für die Fortentwicklung des Kapitalismus ab (Weber 1988). Der Zusammenhang kann aber auch in die entgegengesetzte Richtung weisen. In seiner Abhandlung zu Religion und Vergemeinschaftung schreibt Weber: „Je prinzipieller aber eine Religiosität ihren Gegensatz gegen den ökonomischen Rationalismus als solchen empfindet, desto näher liegt dem religiösen Virtuosität als Konsequenz die *antiökonomische Weltablehnung*“ (Weber 2009: 353; Hervorhebung im Original). Die Pole des Spannungsfeldes reichen von Weltablehnung bis hin zu Weltbeherrschung (durch Rationalisierung). Ein Extrembeispiel für Weltflucht wäre ein vollkommen besitzloses, enthaltsames Leben wie es (buddhistische) Mönche praktizieren, die



gleich zu einem hoch arbeitsteiligen Modell kompensieren die Konsumenten einen Teil der Produktionsarbeit durch ihre Mitarbeit und entlasten die gesamte Distribution durch Abholung. Durch diese Unterstützung (Einbettung in die soziale Gruppe), die Mitverantwortung betrieblicher Entscheidungen und die Übernahme der (Vor-)Finanzierung des Jahresbetriebs gelingt es, die Betriebe aus dem wettbewerbsgetriebenen Markt herauszulösen und ihre Existenz gegen den Mainstream abzusichern. Die Entscheidung, einer wert- statt zweckrationalen Orientierung zu folgen, die Ausbildung eines entsprechenden Wirtschaftsmodells und die Einbettung in eine soziale Gruppe löst daher den Konflikt und die Spannung nach außen, erzeugt aber gleichzeitig eine neue Spannung – die der Überforderung der Mitglieder, die trotz starker Überzeugungen das Modell im Kontext des zweckrational dominierten Lebensalltags realisieren müssen. Die Analyse der Organisationselemente im vorhergehenden Kapitel hat aber gezeigt, dass sie in ihrer Ausformung unterschiedlich aufwendig vorkommen. Da die Möglichkeit besteht, sie weniger intensiv zu gestalten, müssen sie nicht zwangsläufig überfordern, sondern in der Abstufung der Anforderungen kann die Lösungsstrategie gesehen werden. In der Bandbreite der Umsetzungselemente kann der Schlüssel zur Reduktion der Spannungen zwischen Anspruch und Lebensrealität der Mitglieder und damit zur Bewältigung der widersprüchlichen Anforderungen gesehen werden.

Die Strukturelemente unterscheiden sich nach Intensität (Häufigkeit, Zeitaufwand, Verbindlichkeit) und nach Grad der Selbstbestimmung. Daher gibt es Solidarische Landwirtschaften, bei denen der Grad der Selbstbestimmung durch das Mitwirken der Konsumenten höher ist und solche, bei denen die Organisationsverantwortung mehr bei den Produzenten liegt, die umfangreicheren zentralen Service anbieten. In letzterem Fall funktioniert der Spannungsabbau durch die organisatorische Entlastung der Konsumenten durch ein zentrales Service-Team, das weniger Zeit in einen verhältnismäßig aufwendigen Entscheidungsprozess investieren muss. Das heißt, die Einbettung, die die Umsetzung ursprünglich ermöglicht, wird zu einem bestimmten Grad zurückgenommen. Der zentrale Sinnzusammenhang für die Erklärung der Funktionalität des Wirtschaftsmodells kann daher wie folgt formuliert werden: Die wertrationale Ausrichtung hilft den Akteuren, am Idealmodell festzuhalten. Wenn das Idealmodell aber wegen Überforderung gefährdet ist, dann wird mit Entlastungsstrategien reagiert. Als Bewältigungs- und Stabilisierungsstrategie dient die Anforderungsentlastung. Daraus ergibt sich folgende Zusammenhangshypothese: Je mehr die Akteure wertrational agieren, desto stärker bilden sie ein selbstorganisiertes Organisationsmodell aus, bzw. umgekehrt: Je mehr sie zweckrational agieren, desto stärker bilden sie ein serviceorientiertes Organisationsmodell aus.

Die Zusammenhangshypothese beschreibt die Konsequenzen, also wie mit den Folgen wertrationalen Handelns umgegangen wird. Wenn Schluchter von Maximierungsstrategie spricht, dann meint er, dass Wertrationalität zur Maximierung der moralischen Angemessenheit und Zweckrationalität zur Maximierung der Effizienz führt. Mit Max Weber ist er der Ansicht, dass demgegenüber nur eine *Optimierungsstrategie* anzustreben ist, die „sucht beide in ein spannungsreiches ‚Gleichgewicht‘ zu bringen“ (Schluchter 1976: 281). Schluchter resümiert:

„Den Problemen des anthropozentrischen Dualismus läßt sich also außer mit der religiösen vor allem mit drei außerreligiösen ‚Haltungen‘ begegnen: mit einer Gesinnungsethik, die die moralische Angemessenheit einer Handlung über ihre Effizienz stellt, mit einer Anpassungsethik, die die moralische Angemessenheit der Effizienz unterordnet, und mit einer Verantwortungsethik, die zwischen moralischer Angemessenheit und Effizienz mit Rücksicht auf vorgegebene Bedingungen einen spannungsreichen Ausgleich herzustellen sucht“ (ebd.).

In der Praxis bedeutet das, den wissenschaftlichen Rationalismus entweder zu ignorieren oder zu überschätzen oder eben kritisch zu prüfen. „Die Gesinnungsethik wird seine Kenntnisse in der Regel ignorieren, die Anpassungsethik wird sie überschätzen, die Verantwortungsethik wird sie aber kritisch prüfen, so wie sie sich von ihm kritisch prüfen läßt“ (ebd.). Legt man diese Rationalisierungsmaßstäbe an die Solidarischen Landwirtschaften an, so kann man feststellen, dass sie einerseits zwischen Wert- und Zweckrationalität zugunsten der Wertrationalisierung hierarchisieren und sie zu maximieren suchen, dass sie andererseits aber auch zwischen den Haltungen vermitteln und einen Spannungsausgleich anstreben. Die Hierarchisierung manifestiert sich in der Deckelung ihres Budgets und Profitstrebens. Sie gehen zwar ‚planvoll‘ an die Kalkulation ihres Jahresbudgets heran, steigern die Logik der Zweckrationalisierung aber nicht einseitig – eine Gewinnsteigerung über betriebserhaltende Reinvestitionen hinaus sowie eine Ertragssteigerung über natürliche Düngungsverfahren hinaus lehnen sie ab. Führt der Hierarchisierungsanspruch aber zu einer Unterschätzung der rationalen Notwendigkeiten, sodass er zu viel ehrenamtliches Engagement erfordert, wird mit einem Rationalisierungsangebot reagiert und die Effizienz durch mehr Service verbessert. Dieses Ausgleichshandeln zwischen moralischer Angemessenheit und praktikabler Effizienz können wir als den gesinnungsethisch begründeten und verantwortungsethisch weitergeführten Steuerungsmechanismus der Solidarischen Landwirtschaft charakterisieren. Die Solidarische Landwirtschaft steht daher modellhaft für die Fähigkeit, ein zu-

mindest temporär ausgeglichenes und praktikables Nebeneinander unterschiedlicher Rationalitäten finden zu können.

Mark Granovetter spielt mit seinem Hinweis, dass der wissenschaftliche Blick auf vormarktwirtschaftliche Ökonomien oft übersozialisiert erfolgt, während der auf moderne Ökonomien untersozialisiert konstruiert wird, auf dieses Verhältnis theoretisch an und schlägt zur Abhilfe die genaue Analyse der konkreten Muster sozialer Einbettung und Strukturen vor. Die Analyse der Strukturen hat nur in Verbindung mit der Frage nach der Rationalität ihrer Motiviertheit den Steuerungsmechanismus für die Solidarische Landwirtschaft zutage gefördert.

## 4.2. Die Korrelation zwischen Werthaltung und Strukturelementen

Nachdem sowohl für die Werthaltung als auch für die Strukturelemente eine Abstufung festgestellt wurde, soll jetzt der Zusammenhang zwischen Werthaltung und Einbettung analysiert werden. Zuerst wird ein Überblick über die Fragedimensionen und die Variablenausprägungen der beiden Analysebereiche gegeben. Sie bilden auch den Merkmalsraum für die anschließende Typenbildung, die auf den nachzuweisenden Korrelationen aufbauen soll. Erstens zu den Werthaltungen: Sie wurden mittels Fragen nach 1. Motiven, 2. Leitvorstellungen und 3. Einstellungen eruiert. Die Einstellungs-Fragen wurden so formuliert, dass sie sich für Korrelationsberechnungen eignen (Kreuztabellierung), die Leitvorstellungen wurden in Form einer vierteiligen Skala abgefragt und fließen als Mittelwerte in die Analyse und Typenentwicklung ein und die Motive wurden in Form einer Rangauswahl abgefragt.

Tabelle 14: Motive mit Rangauswahl

Welche Gründe waren für Sie ausschlaggebend, bei der Solawi mitzuwirken? Wählen Sie bitte die 3 für Sie am WICHTIGSTEN Gründe.											
	GESAMT	MITTEL- WERT	MEDIAN	STANDARD- ABWEICHUNG	UNGÜLTIG (FEHLEND)	1	2	3	4	5	6
Teil der Gemein- schaft zu sein	133	2.44	3.00	0.99	208	27	33	68	0	3	2
Den Hof zu erhalten	100	2.27	2.00	0.95	241	25	30	40	4	0	1
Hochwertiges Gemüse zu beziehen	254	1.76	2.00	0.91	87	125	75	49	2	1	2
Vom Markt unab- hängig zu sein	196	2.21	2.00	0.84	145	43	75	75	1	1	1
Ökologische Landwirtschaft zu betreiben	270	1.87	2.00	0.81	71	104	102	61	2	1	0
Planungssicher- heit zu haben	24	3.38	3.00	1.47	317	1	5	12	0	2	4

N = 516 | n = 341 | SYS-MISSING = 175

Quelle: Eigene Erhebung, Erstellung Unipark<sup>10</sup>.

10 In der Unipark-Auswertung weicht die Grundgesamtheit von der eigenen Auswertung ab, da Unipark (QuestBack) keine Filtermöglichkeiten bietet, die in SPSS genutzt wurden. Sie beinhaltet automatisch alle Antworten dieser Frage. Im Gegensatz zu SPSS kann Unipark aber die Rangordnung in einer Gesamtdarstellung abbilden.

Tabelle 15: Allgemeine Leitvorstellungen mit Skalierung

	GAR		EHER		EHER		GESAMT	MITTEL- WERT	MISSING*	
	NICHT WICHTIG (1)	WICHTIG (4)	NICHT WICHTIG (2)	WICHTIG (3)	SEHR WICHTIG (4)	SEHR WICHTIG (4)			A	B
Einen ganzheitlichen Lebensstil führen, Mensch-Natur-Verbundenheit.	1.22 % (4)		4.26 % (14)	36.47 % (120)	58.05 % (191)		329	3.51	0	12
An einer sozial-ökologischen Gesellschaftsveränderung mitwirken.	0.30 % (1)		3.04 % (10)	28.27 % (93)	68.39 % (225)		329	3.65	0	12
Einen Beitrag zur Bewahrung der Schöpfung leisten.	6.77 % (22)		9.85 % (32)	28.31 % (92)	55.08 % (179)		325	3.32	0	16
Dem Profitdruck entgegen und als Unternehmer/in verantwortungsbewusst agieren.	1.88 % (6)		5.62 % (18)	34.38 % (110)	58.13 % (186)		320	3.49	0	21
In einer Gemeinschaft solidarisch füreinander einstehen.	0.92 % (3)		8.28 % (27)	42.33 % (138)	48.47 % (158)		326	3.38	0	15
Individuelle Gestaltungsfreiräume und Wahlfreiheit haben.	0.92 % (3)		14.98 % (49)	44.65 % (146)	39.45 % (129)		327	3.23	0	14

N = 516 | n = 341 | SYS-MISSING = 175

\* A = N/A B = UNGÜLTIG (FEHLEND)

Quelle: Eigene Erhebung, Erstellung Unipark.

Tabelle 16: Leitvorstellungen zu Ökologie mit Skalierung

		Wie sehen Sie die aktuelle Herausforderung hinsichtlich des ökologischen Gleichgewichts?					MISSING*		
		TRIFFT GAR NICHT ZU (1)	TRIFFT EHER NICHT ZU (2)	TRIFFT EHER ZU (3)	TRIFFT SEHR ZU (4)	GESAMT	MITTEL- WERT	A	B
Wir müssen der Bodenbelastung entgegenwirken und einen heilenden Umgang mit der Erde finden.		0.00 % (0)	2.17 % (7)	19.50 % (63)	78.33 % (253)	323	3.76	0	12
Unsere Aufgabe als Landwirte ist es, den natürlichen Boden-Kreislauf zu unterstützen.		0.31 % (1)	0.62 % (2)	14.69 % (47)	84.38 % (270)	320	3.83	0	15
Der Boden verfügt über eine Regenerationsfähigkeit, die nicht durch zu viele synthetische Mittel gefährdet werden soll.		0.94 % (3)	3.75 % (12)	17.81 % (57)	77.50 % (248)	320	3.72	0	15

N = 516 | n = 341 | SYS-MISSING = 175

\* A = N/A B = UNGÜLTIG (FEHLEND)

Quelle: Eigene Erhebung, Erstellung Unipark.



Motive und Leitvorstellungen wurden bereits im zweiten Kapitel ausgewertet (gemeinsam mit den qualitativen Interviews), daher sollen die einzelnen Antwortmöglichkeiten, die auf Basis der Interviews formuliert wurden, an dieser Stelle nur noch tabellarisch in Erinnerung gerufen werden und Ergebnisse hinsichtlich ihrer Funktion, Spannungen zu mildern, zusammengefasst werden. Die Bandbreite der Motive reicht von religiös-spirituellen Motivationen über politisches Dafürhalten bis hin zu mit pragmatischen Zielen durchmischten Haltungen. Damit korrespondierend wird ihre Umsetzungsweise stärker nach innen genommen oder mehr an äußere Umstände angepasst.

Als aktuell größte Gruppe finden wir jene mit politischen Motiven, die nicht mit einer spirituellen Heilssuche gleichzusetzen sind, aber einen sehr hohen Stellenwert in der Lebensführung der Akteure einnehmen. An zweiter Stelle kommen die Akteure mit spirituellen Motiven, und als dritte Gruppe folgen die betrieblich denkenden Produzenten sowie die alltagspraktischen Konsumenten, die auch zweckrationale Ziele verfolgen (ein existenzsicherndes Einkommen zu generieren bzw. qualitativ hochwertiges Gemüse zu beziehen). Letztere nehmen die Verantwortung weniger nach innen und werden als „pragmatisch“ wahrgenommen (Bietau, Boddenberg, Dietze et al. 2013: 220), was ihnen aber nicht ganz gerecht wird. Genaugenommen überstrapazieren sie die Gewinnmaximierung nicht, sondern sie geben der Qualität den Vorrang gegenüber der Quantität bzw. achten auf eine sorgsame Ausbalancierung des spannungsreichen Gleichgewichts.

Der abgestufte Umgang bzw. die Nachinnennahme lässt sich mit der Frage nach den Leitvorstellungen im Umgang mit der Ökologie verdeutlichen (Tabelle 16, Antwort 1): „Wir müssen der Bodenbelastung entgegenwirken und einen heilenden Umgang mit der Erde finden“, weist die Verantwortung am meisten dem Menschen zu. Antwort 2) „Unsere Aufgabe als Landwirte ist es, den natürlichen Boden-Kreislauf zu unterstützen“, repräsentiert den Mittelweg, und Antwort 3) „Der Boden verfügt über eine Regenerationsfähigkeit, die nicht durch zu viele synthetische Mittel gefährdet werden soll“, lässt einen Teil der Verantwortung bei der Natur, wobei der Mittelweg die meiste Zustimmung findet (84,38 % „trifft sehr zu“), während die anderen beiden Haltungen mit 78,33 % und 77,50 % für die Befragten auch gut vorstellbar sind.

Die Fragen nach den Einstellungen beziehen sich auf die Wirtschaftlichkeit, sie fragen nach dem Umgang mit den Finanzen und zielen auf den Grad der Übernahme von Mitverantwortung für den Betrieb. Die Variablen wurden im Datensatz hierarchisch codiert – je höher die Codierung, desto mehr drückt die Antwort eine wertrationale Haltung bzw. eine Nachinnennahme der Verantwortung aus. Sie werden von SPSS in den Tabellen so an-

gezeigt, dass zuerst die Antworten mit weniger Wertrationalität (niedrigere Werte) kommen und dann die höheren folgen. Dadurch sind die Variablen für einen Vergleich bzw. eine Korrelation zwischen abgestuften Werthaltungen und Umsetzungselementen gewichtet. Die Antworten sind vorerst nur als Tendenzen zu lesen, erst im Zusammenhang mit den Organisationselementen (Korrelationen) geben sie Aufschluss über Koordinationsfragen. Wie die folgenden Häufigkeitsauswertungen zeigen, ist eine Mehrheit dafür, dass kein Gewinn gemacht werden soll (61,1 % geht es nur um die Betriebs- und Investitionskosten), wobei sich immerhin 33,3 % schon vorstellen können, einen Überschuss zu produzieren, der aber dem Betrieb zugutekommen und nicht an die Mitglieder ausgeschüttet werden soll (86 %). Wenn das kalkulierte Budget nicht reicht, ist eine Mehrheit dafür, nicht bei den Löhnen zu sparen (67,9 % „auf keinen Fall“; 27,4 % „nur vorübergehend, bis andere Maßnahmen greifen“), und fast alle sprechen sich für die Möglichkeit einer Nacherhebung aus, was einer gelebten Solidarität entsprechen würde, was sich ein gutes Drittel (37,4 %) verbindlich vorstellen kann; zwei Drittel (58,9) wollen das Entstehen für die tatsächlichen Kosten nur auf freiwilliger Basis. Bei den Antworten, ob mittelfristig mehr bezahlte Stellen geschaffen werden sollen, gibt es eine Tendenz zur Aussage, dass der hohe Anteil an Ehrenamt bleiben soll (nur 37,4 % finden, dass es mehr bezahlte Stellen geben soll, 49,8 % halten dagegen), was bedeutet, dass die hohe Mitverantwortung bei der Produktion befürwortet wird und weiter bestehen soll.

*Tabelle 17: Einstellung zu Einnahmen*

Wie viel Geld soll eine Solawi einnehmen? So viel, dass ...

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Fehlend	6	1,9	1,9	1,9
... die Betriebskosten und Investitionen abgedeckt sind, plus einen Überschuss.	107	33,3	33,3	35,2
... die Betriebskosten und Investitionen abgedeckt sind.	196	61,1	61,1	96,3
... die Betriebskosten abgedeckt sind.	12	3,7	3,7	100,0
Gesamt	321	100,0	100,0	

N = 393 | n = 321

Quelle: Eigene Erhebung, Erstellung SPSS.

Tabelle 18: Einstellung zu Gewinnausschüttung

Angenommen es gibt einen Überschuss. Soll das Geld an die Mitglieder ausgeschüttet werden?				
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Fehlend	17	5,3	5,3	5,3
Ja	28	8,7	8,7	14,0
Nein	276	86,0	86,0	100,0
Gesamt	321	100,0	100,0	

N = 393 | n = 321

Quelle: Eigene Erhebung, Erstellung SPSS.

Tabelle 19: Einstellung zu Lohn

Angenommen die Ausgaben übersteigen wider Erwarten die Einnahmen. a) Soll dann bei den Löhnen gespart werden?				
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Fehlend	13	4,0	4,0	4,0
Nein, auf keinen Fall.	218	67,9	67,9	72,0
Nur vorübergehend, bis andere Maßnahmen greifen.	88	27,4	27,4	99,4
Ja, der Lebensunterhalt hängt nicht alleine vom Lohn ab und kann auch anders bestritten werden.	2	0,6	0,6	100,0
Gesamt	321	100,0	100,0	

N = 393 | n = 321

Quelle: Eigene Erhebung, Erstellung SPSS.



resversammlungen und Fixbeiträge). Die Differenzierungsmerkmale sind auch Indikatoren für den Grad der Selbstorganisation – je mehr die Produktionsarbeit von den Konsumenten unbezahlt mitgetragen wird und je mehr formale Mitbestimmungsmöglichkeiten es gibt, desto höher ist der Grad der Selbstbestimmung bzw. umgekehrt – die Organisation bekommt mehr Servicecharakter, je mehr die Produktionsarbeit und die Entscheidungen bei einem zentralen, bezahlten Team liegen. Für die Typenbildung wird auf die differenzierenden Merkmale fokussiert, auf die Organisation der Mitarbeit und der Mitbestimmung. Sie wurden in Kapitel 3 hinsichtlich ihrer Anforderungen, Intensität und des Selbstbestimmungsgrades charakterisiert und in deskriptive Rangabfolgen gebracht. Für die Korrelation wurden die Arbeits- und Mitbestimmungs-Variablen ebenfalls mit einer entsprechend hierarchisierten Codierung belegt. An dieser Stelle folgen zur Erinnerung noch einmal die Tabellen, diesmal geordnet nach aufsteigender Wertrationalität.

*Tabelle 22: Mitarbeitervarianten nach aufsteigender Wertrationalität*

Mitarbeitelement	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
	Sowohl als auch, die Mitglieder können zwischen Abholung und Zustellung wählen.	3,2
	... abgeholt vom Hof oder von Verteilstellen/Depots.	95,8
Portionierung Die Ernteanteile werden ...	... von einem Organisationsteam vorgepackt.	16,8
	... von jedem selbst entnommen.	83,2
Organisationsarbeit Die Organisationsarbeit wird ...	... von einem bezahlten Team übernommen.	23,2
	... von Mitgliedern gegen einen Gemüseanteil unterstützt.	7,4
	... von Mitgliedern ehrenamtlich / unbezahlt unterstützt.	69,5

N = 393 | n = 95

Quelle: Eigene Erhebung und eigene Erstellung.

Tabelle 23: Mitbestimmungsvarianten nach aufsteigender Wertrationalität

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

N = 393 | n = 95

Quelle: Eigene Erhebung und eigene Erstellung.

Tabelle 24: Korrelation zwischen Organisationselementen und Einstellungen

	Korrelationskoeffizient	Einstellungen			
		Einnahmen	Ausschüttung	Lohn	Nacherhebung
<i>Mitarbeit</i>					
Feldarbeit	Pearsons-R	0,060	0,000	0,045	0,084
	Spearman Rho	0,048	-0,004	0,037	0,093
Ernteverteilung	Pearsons-R	0,041	0,091	0,078	0,057
	Spearman Rho	0,075	0,033	0,087	-0,051
Portionierung	Pearsons-R	0,117*	0,138*	0,019	-0,340
	Spearman Rho	0,106	0,130*	0,025	-0,640
Organisationsarbeit	Pearsons-R	0,065	0,090	-0,026	0,091
	Spearman Rho	0,041	0,087	-0,024	0,055

	Korrelationskoeffizient	Einstellungen			
		Einnahmen	Ausschüttung	Lohn	Nacherhebung
<i>Mitbestimmung</i>					
Festlegung	Pearsons-R	-0,025	0,074	0,001	0,102
Kostenbeitrag	Spearman Rho	-0,025	0,081	-0,004	0,046
Meinungsbildung	Pearsons-R	0,138*	0,113*	-0,134**	0,081
	Spearman Rho	0,129*	0,105	-0,150**	0,111*
Entscheidungsmodus	Pearsons-R	0,130*	0,103	-0,042	0,095
	Spearman Rho	0,120*	0,121*	-0,062	0,052
Plena	Pearsons-R	0,086	0,032	-0,031	0,178**
	Spearman Rho	0,082	0,023	-0,051	0,161**

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau 0,05 (zweiseitig) signifikant.

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (zweiseitig) signifikant.

N = 393 | n = 321

Quelle: Eigene Berechnung und eigene Darstellung.

Drittens wurden Kreuztabellierungen zwischen Mitarbeits- und Mitbestimmungs-Variablen und Einstellungs-Variablen vorgenommen, sodass sich folgende Zusammenhänge (zweiseitig lineare Korrelationen) ergeben – siehe Tabelle 24. Bei den Mitarbeits-Variablen korreliert nur das Kriterium der Portionierung mit zwei Einstellungs-Variablen (0,117 und 0,138). Weder Feldarbeit und Ernteverteilung (Abholung ab Hof bzw. Depot, da ja in jedem Fall von den Konsumenten übernommen) noch die Organisationsarbeit sind ausschlaggebende Unterscheidungsmerkmale. Aber die Selbstentnahme statt der Portionierung durch ein zentrales Team macht einen signifikanten Unterschied. Die Selbstentnahme steht für einen höheren Grad der Selbstorganisation – je höher die Einstellungswerte sind, desto öfter wird den Konsumenten eine Selbstentnahme zugetraut. Ob die Selbstentnahme oder die Portionierung gewählt wird, hängt vom Selbstverständnis der Akteure ab.

Wesentlich deutlicher wird die Ausdifferenzierung beim Faktor der Mitbestimmung, weswegen sie als Hauptunterscheidungsmerkmal für die Typenbildung herangezogen wird. Von den Mitbestimmungs-Variablen korrelieren drei von vier mit den Einstellungs-Variablen. Nur die Festlegung des Kostenbeitrages korreliert nicht, da es für das Berechnungsverfahren eine Rolle spielt, dass zwei Drittel der befragten Betriebe via Bieterverfahren entscheiden. Um hier trotzdem eine Unterscheidung treffen zu können, sind die Ergebnisse der qualitativen Erhebungen (Interviews und Beobachtun-

gen) nötig, die anhand der Fallbeispiele Aufschluss über die logischen und sinnstiftenden Merkmalskombinationen liefern. Demgegenüber korreliert die Meinungsbildung durchgehend mit allen Einstellungs-Variablen (Einnahmen, Ausschüttung, Lohn und Nacherheben). Generell sind die Korrelationswerte so zu lesen, dass der Grad der Mitbestimmung zunimmt, je wertrationaler die Einstellungen ausfallen. Nur beim Lohn gibt es eine negative, hoch signifikante Korrelation (-0,134 und -0,150), die so zu verstehen ist, dass je mehr die Meinungsbildung in der Mitgliederversammlung entsteht, desto weniger ist man bereit, bei den Löhnen zu kürzen, um finanzielle Engpässe auszugleichen. Je mehr die Meinungsbildung aber in Einzelgesprächen zustande kommt, desto eher ist man zu Kompromissen bei den Löhnen bereit. Nach einem Gespräch mit dem Bauern respektive mit dem verantwortlichen Produzenten ist man eher bereit, die unternehmerische Perspektive einzunehmen. Daher sind die Foren, die für die Meinungsbildung zur Verfügung gestellt werden, hoch relevant. Der Entscheidungsmodus korreliert immerhin mit zwei Einstellungs-Merkmalen (Einnahmen: 0,130 und 0,120 sowie Ausschüttung: 0,121) signifikant. Das stärker ausschlaggebende und interessantere Kriterium sind aber die Plena, die zweiseitig hoch signifikant (0,178 sowie 1,161) mit der Bereitschaft, eine Nacherhebung zu leisten, korrelieren. Da die Plena im Gegensatz zur jährlichen Generalversammlung regelmäßig (üblicherweise monatlich) stattfinden, können wir daraus den Schluss ableiten, dass die Solidarität in einer Solidarischen Landwirtschaft umso höher ist, desto mehr Räume es für unmittlere Kommunikation, Meinungsbildung und letztlich Mitbestimmung gibt. Je stärker die soziale Einbettung ausgeprägt ist, desto höher ist auch die Bereitschaft, den Betrieb finanziell solidarisch mitzutragen – im Sinne der Community Supported Agriculture.

Für die Überprüfung der Hypothese kann zusammengefasst werden, dass mehr als die Hälfte der ausgewählten Variablen signifikant korrelieren (es korrelieren vier von sieben distinguierenden Merkmalen; das achte, die Abholung, ist für alle Betriebe gleich und ergibt daher keine signifikanten Unterschiede). Davon korrelieren zwei Variablen hoch signifikant, wobei zuvorderst die Plena und die Bereitschaft zu einer Nacherhebung belegen, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen Solidarität und Einbettung in Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen gibt. Die Zusammenhangshypothese kann daher verifiziert werden. Die Organisation *ist* umso selbstorganisierter, je wertrationaler die Akteure eingestellt sind. Je mehr die Akteure auch zweckrational eingestellt sind, desto serviceorientierter ist die Organisation angelegt.



### 4.3. Die Typen nach organisationaler Bewältigungsstrategie

Wie eingangs erklärt, hat die Ausbildung unterschiedlicher Organisationsstrukturen die Funktion, die hohen ideellen Anforderungen des Wirtschaftsmodells bewältigbar zu machen. Aus dieser Ausbalancierung zwischen wertrationaler Haltung und Praktikabilität ergeben sich verschiedene Handlungsmuster. Die folgenden Typen Solidarischer Landwirtschaft stehen daher für Muster unterschiedlicher Bewältigungsstrategien, die sich aufgrund unterschiedlicher Ausprägungen der normativen und organisationalen Ordnung ergeben. Für die Gruppierung der Merkmalsräume werden die Ergebnisse der qualitativen Daten (Häufigkeiten) und die Korrelationen herangezogen und eine Gradation nach Mitbestimmungsmöglichkeiten vorgenommen, da sie als vorrangiges Unterscheidungskriterium nachgewiesen wurden. Die drei davon abgeleiteten Typen werden entsprechend als 1. selbstorganisierte, 2. partizipative und 3. serviceorientierte Solidarische Landwirtschaft bezeichnet.

*Tabelle 25: Schematische Darstellung der Kriterien für die Typenbildung*

	selbstorganisiert	partizipativ	serviceorientiert
Mitbestimmung	+++	++-	+-
Mitarbeit	+++	++-	+-

Quelle: Eigene Erstellung.

Tabelle 26 und 27 bilden die zugeordneten Organisationselemente sowie die Mittelwerte der Werthaltungen und Einstellungen ab. Alle drei Typen bringen eine hohe Wertrationalität mit; bei den Einstellungen unterscheiden sich die Mittelwerte nicht nennenswert (selbstorganisiert: 2,09 – partizipativ: 2,01 – serviceorientiert: 2,01), bei den Leitvorstellungen gibt es bei den serviceorientierten eine Abnahme im Vergleich zu den beiden anderen Typen (selbstorganisiert: 3,53 – partizipativ: 3,52 – serviceorientiert: 3,39). Der signifikante Unterschied liegt im Detail bei der Bereitschaft zur geleisteten Solidarität – bei der Nacherhebung nehmen die Mittelwerte von Typ zu Typ deutlich ab (selbstorganisiert: 2,76 – partizipativ: 2,44 – serviceorientiert: 2,19). Von Tabelle 26 ist abzulesen, dass die Organisationselemente variieren; alle, bis auf die Abholung. Vergleicht man die Mittelwerte der Mitarbeits- und Mitbestimmungselemente, wird deutlich, dass die Mitbestimmungselemente beim serviceorientierten Typ wesentlich geringer ausgeprägt sind (selbstorganisiert: 2,94 – partizipativ: 2,94 – serviceorientiert: 1,46). Im Vergleich dazu nimmt die Mitarbeit weniger ab (selbstorganisiert: 2,73 – partizipativ: 2,70 – serviceorientiert: 1,31).

Tabelle 26: Organisationselemente nach Typen

Kriterium	Variable	Typ		
		selbstorganisiert	partizipativ	serviceorientiert
Mitbestimmung	Festlegung Kostenbeitrag	Bierrunden	Bierrunden	fixe Pauschale
	Meinungsbildung	Diskussionen bei Mitgliederversammlung	Diskussionen bei Mitgliederversammlung	Einzelgespräche, Fragebogen, Diskussion bei Mitgliederversammlung
Entscheidungsmodus	Plena	Mehrheit, Konsens Plena	Mehrheit, Konsens Plena	Mehrheit, Konsens, im Vorstand keine Plena
	Feldarbeit	möglichst alle verbindlich sowie freiwillig flexibel	freiwillig und flexibel	keine sowie freiwillig und flexibel
Mitarbeit	Ernteverteilung	Abholung	Abholung	Abholung
	Portionierung	Selbstentnahme	Selbstentnahme	vorgepackt sowie Selbst- entnahme
Organisationsarbeit		ehrenamtlich	ehrenamtlich unterstützt sowie bezahlt	ehrenamtlich unterstützt sowie bezahlt
	Mittelwert	2,94	2,94	1,46
Grundgesamtheit	Mitbestimmung	2,73	2,70	2,31
	Mitarbeit			
Anzahl je Typ	95	22	20	12
Summe Typen	54			
Mischtypen	41			

N = 393 | n = 95

Quelle: Eigene Berechnung und eigene Darstellung.

Tabelle 27: Werthaltungen nach Typen

Kriterium	Variable	Typ		
		selbstorganisiert	partizipativ	serviceorientiert
Leitvorstellungen	ganzheitlicher Lebensstil	3,51	3,52	3,48
	sozial-ökologische Gesellschaftsveränderung	3,61	3,59	3,67
	Bewahrung der Schöpfung	3,22	3,24	3,38
	Profitdruck entgehen; verantwortungsbewusste/ Unternehmer/in	3,28	3,24	3,52
	solidarisch füreinander einstehen	3,43	3,41	3,14
	individuelle Wahlfreiheit	3,22	3,24	3,19
	Erde heilen	3,80	3,82	3,62
	Boden-Kreislauf unterstüt- zen	3,84	3,83	3,52
	keine synthetischen Mittel	3,82	3,82	3,00
	Einstellungen	Einnahmen	1,71	1,70
Ausschüttung		2,70	2,70	2,67
Lohn		1,20	1,20	1,48
Nacherhebung		2,76	2,44	2,19
Mittelwert	Leitvorstellungen	3,53	3,52	3,39
Mittelwert	Einstellungen	2,09	2,01	2,01
Grundgesamtheit	321			
Anzahl je Typ		76	71	21
Summe Typen	168			
Mischtypen	153			

N = 393 | n = 321

Quelle: Eigene Berechnung und eigene Darstellung.

Die detaillierten Typenbeschreibungen führen alle Ergebnisse, qualitativ wie quantitativ erhoben, zusammen. Sie lehnen sich dort, wo es keine quantitativen Aussagen gibt, an die erhobenen qualitativ beschriebenen Fallbeispiele an, sind damit aber nicht identisch, sondern richten sich nach den Mittelwerten<sup>11</sup>. Insgesamt trifft die theoretisch getroffene Variablen-Einteilung auf

11 Die Abweichungen der Mittelwerte wurden mit einer einfaktoriellen Varianzanalyse geprüft. Sie ergab, dass die Abweichungen bei Typ 1 und Typ 3 sehr gleichmäßig sind, nur

mehr als die Hälfte der Betriebe (54 von 95) zu, der Rest (41) sind Mischtypen oder Extremtypen. Demnach würde das unter 3.3 beschriebene Fallbeispiel 1 der Solidarischen Landwirtschaft von eigenverantwortlichen Konsumenten Typ 1 der selbstorganisierten Landwirtschaft entsprechen und Fallbeispiel 2 der Solidarischen Landwirtschaft mit charismatischer Führung würde Typ 3 der serviceorganisierten Landwirtschaft entsprechen. Demgegenüber kommen Fallbeispiel 3 (die Solidarische Landwirtschaft als Lebensstil mit gemeinschaftlicher Wohnform) und Fallbeispiel 4 (die Solidarische Landwirtschaft als Unternehmertum) zwar vor, prägen aber nicht das Mittelfeld. Sie kontrastieren die Darstellung mehr als Extremtypen. Die folgenden Typenbeschreibungen spannen einen Bogen von den Intentionen der Akteure über die ausdifferenzierten Umsetzungselemente hin zur Charakteristik der jeweiligen Bewältigungsstrategie.

#### 4.3.1. Typ 1: Die selbstorganisierte Solidarische Landwirtschaft

Die selbstorganisierte Solidarische Landwirtschaft geht von systemkritischen und engagierten Konsumenten aus. Als Gründungsmitglieder sind sie im Vorstand oder Koordinationskreis aktiv und prägen die gesamte Organisationskultur in allen Belangen mit, beginnend damit, den für sie passenden Bauern oder Gärtner zu finden. Bei ihren Entscheidungen lassen sie sich im Vergleich zu den anderen Typen am stärksten von wertrationalen Vorstellungen leiten. Zweckerationale Ziele werden nur soweit verfolgt, als die jährlichen Produktionskosten gedeckt sein müssen. Ihr vorrangiges Ziel ist es, mit ihrer Eigeninitiative eine sozial-ökologische Gesellschaftsveränderung voranzutreiben, knapp gefolgt von dem Ziel, einen ganzheitlichen Lebensstil in Verbundenheit von Mensch und Natur zu führen. Bei den Mitgliedern stehen die politischen Ziele zwar im Vordergrund ihres praktischen und politischen Engagements. Privat verbinden sie mit der Solidarischen Landwirtschaft aber auch häufig spirituelle Motive, nicht in einem konfessionellen Sinn, sondern weil ihnen die Feld- bzw. Gartenarbeit die Möglichkeit bietet, eine Verbindung mit der Natur zu erleben. Naturverbundenheit und Verantwortungsgefühl für den Erhalt der Natur drücken sich auch im Anspruch aus, eine möglichst ökologische Anbauweise zu wählen, die häufig als Demeter Landwirtschaft, manchmal als Permakultur umgesetzt wird,

---

bei der Organisationsarbeit gibt es starke Abweisungen, was sich durch die sehr unterschiedlichen Handhabungen erklären lässt. Typ 2 stellt einen Mischtyp dar und lässt sich nicht scharf von den anderen Typen abgrenzen.

in jedem Fall aber als biologische Landwirtschaft. Die Akteure der selbstorganisierten Solidarischen Landwirtschaft unterscheiden sich in ihren Werthaltungen und gelebten Einstellungen signifikant von den anderen Typen. Sie weisen die vergleichsweise höchste Bereitschaft auf, solidarisch für den Betrieb einzustehen und im Anlassfall eine finanzielle Nachzahlung zu leisten, sollte das kalkulierte Budget für die Jahresproduktion nicht gereicht haben. Den Mitgliedern ist es wichtig, ein Teil der Gemeinschaft und unter Gleichgesinnten zu sein. Dafür gibt es auch bei zusätzlichen Veranstaltungen rund um den eigentlichen Betrieb Gelegenheit, sich besser kennenzulernen und auszutauschen (Vorträge, Filme, Feste). Die in vielen Punkten geteilte gemeinsame Weltanschauung und die gemeinsamen Überzeugungen, für die es einzustehen gilt, sorgen für den Zusammenhalt in der Gruppe und stellen das Mitwirken der Mitglieder sicher. Die Mitglieder sind auf mehreren Ebenen gefordert, sich einzubringen. Bei der selbstorganisierten Solidarischen Landwirtschaft sind sowohl Mitbestimmung als auch Mitarbeit am intensivsten. Da die Mitglieder sich als Initiatorengruppe finden, brauchen sie auch eine für sie passende Besprechungs- und Entscheidungsstruktur. Dafür eignen sich regelmäßige Plena, an denen die Verantwortlichen des Koordinationskreises und die Produzenten (Bauern/Gärtner) teilnehmen und die für interessierte und engagierte Konsumenten offen sind, die wiederum teilweise kleine Aufgaben übernehmen. Das große, offene Plenum ist dafür typisch und steht für die hohe Selbstbestimmung und Eigenverantwortung der Konsumenten, da sich die Basis nicht nur bei der jährlichen Mitgliederversammlung und bei den Bierrunden trifft, sondern es monatlich Gelegenheit gibt, mitzureden. Die Entscheidungsfindung wird grundsätzlich an die Basis gebracht und anschließend ein Konsens oder eine Mehrheit angestrebt. Dabei werden auch alle Themen – Gemüsesorten und Produktpalette, Organisation von Anbau und Ernte, betriebliche Fragen wie die Einstellung von Mitarbeitern etc. – in der Basis behandelt und mit den Mitgliedern diskutiert. In der selbstorganisierten Solidarischen Landwirtschaft fließen die meisten Informationen an die Mitglieder, auch wenn Detailfragen vom engeren Führungskreis oder von den letztlich Kompetentesten entschieden werden (so wissen beispielsweise nur die Gärtner Bescheid, welche Sorten in der Region gut gedeihen). Die zahlreiche, offene und unmittelbare Kommunikation sorgt hierbei prinzipiell für Vertrauensbildung. Dazu gehört auch das Offene Budget, das (wie bei allen Typen) selbstverständlich ist. Der Kostenbeitrag wird mittels Bierrunden festgelegt (was noch von den partizipativen Solidarischen Landwirtschaften praktiziert wird, nicht aber von den serviceorientierten). Die Bierrunden gewährleisten eine maximale Berücksichtigung der sozio-ökonomischen Möglichkeiten der Mitglieder und fordern gleichzeitig einen hohen Grad der Eigenverant-

wortlichkeit und Solidarität. Die ausgeprägten Mitbestimmungsmöglichkeiten bedeuten also auch, dass soziale Kompetenzen gefordert sind sowie Zeitressourcen für die häufigen Termine. Auch bei der Mitarbeit sind die Mitglieder dieses Typs am stärksten gefordert. Die selbstorganisierte Solidarische Landwirtschaft ist der einzige Typ, bei dem die Feld- oder Gartenarbeit verbindlich eingeführt wird. Das trifft aber nicht auf alle Betriebe zu, auch hier gibt es einige, die die Mitarbeit der Konsumenten freiwillig handhaben. Abgeholt wird vom Hof oder von Depots und die Ernteanteile selbst entnommen, was wiederum für die hohe Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation steht. Weiters gibt es bei der Organisationsarbeit einen signifikanten Unterschied zu allen anderen Typen: Die selbstorganisierte Solidarische Landwirtschaft ist der einzige Typ, bei dem die gesamte Organisationsarbeit (inklusive Budgeterstellung) vom ehrenamtlichen Koordinationskreis übernommen wird, lediglich die Produzenten (Bauern und Gärtner), die tatsächlich am Feld bzw. im Garten arbeiten, bekommen für diese Arbeit und für die Organisation der Abläufe bezahlt. Damit zeichnet sich der Typ durch die am stärksten ausgeprägte Eigenverantwortung der Konsumenten aus, die in enger Kooperation mit den Produzenten (Bauern/Gärtner) den Betrieb selbstorganisiert tragen. In dieser Konstellation ist das Verhältnis zwischen Produzenten und Konsumenten am wenigsten hierarchisch. Bei dieser Rollenverteilung werden am häufigsten Aufgaben von der Verantwortung der Produzenten hin zu den Konsumenten verschoben. Das Modell zeichnet sich dadurch aus, dass es von den Konsumenten am meisten Mitarbeit fordert, was zu Spannungen zwischen Erwartung und Praxis führt, da nicht alle Konsumenten diesen Anforderungen gerecht werden. An der Stelle wird vom Selbstverständnis her nicht (gleich) mit Sanktionen reagiert, da die Idee vom Selbstverständnis auf dem Tun eigenverantwortlicher Personen aufbaut, die sich freiwillig selbst verpflichten. Daher wird (zuerst) eine strukturelle Unterstützung angeboten, wie die Organisation von begleiteten Mitarbeitstagen. Nur in Extremfällen, z. B. wenn jemand nie erscheint, wird über Sanktionen bzw. Ausschluss diskutiert. Charakteristisch für den Typ ist die vergleichsweise stärkste Einbettung in die soziale Gruppe und damit die meiste Nachinnennahme der Verantwortung. Die Vorgangsweise korrespondiert mit der vergleichsweise höchsten wertrationalen Motivation, die zu einer hohen moralischen Bindung der Mitglieder an die Pflichten zur Erhaltung des Betriebs führt. Die *Bewältigungsstrategie* besteht im Ausgleich der Anforderungen aufgrund der starken Einbettung. Bei Überforderung wird mit strukturellen Maßnahmen bzw. Entlastung reagiert, um die Anforderungen auch praktikabel zu machen und die Mitglieder organisatorisch zu entlasten – den Ansprüchen wird aber treu geblieben.

#### 4.3.2. Typ 2: Die partizipative Solidarische Landwirtschaft

Die partizipative Solidarische Landwirtschaft wird von Bauern initiiert, die nach neuen Wegen suchen, ihren Hof zu erhalten. Sie verfügen bereits über einen Betrieb, der nach strengen ökologischen Kriterien produziert (meist sind sie nach Biostandard zertifiziert), manche betreiben auch eine Demeter Wirtschaft oder übererfüllen den Bio-Standard als nicht zertifizierter Betrieb. Sie bringen hierbei eine hohe wertrationale Haltung den ökologischen Kreislauf und den Erhalt der Natur betreffend mit, es kommen aber auch klare zweckrationale Ziele hinzu, wie den Hof zu erhalten und ein existenzsicherndes Einkommen zu schaffen. Darüber hinaus streben sie keine Gewinnmaximierung an; im Gegenteil geht es gerade darum, dem Wettbewerbsdruck und dem Preiskampf am Markt zu entgehen und durch eine Alternativ-Strategie als Betrieb, insbesondere als Bio-Betrieb, bestehen zu können. Ihre Konsumenten sind dem Hof entweder schon durch frühere Kontakte verbunden oder werden unter Menschen gefunden, die großen Wert auf Bio-Produktion legen. Wie bei Typ 1 lassen diese Konsumenten sich am meisten von den Idealen leiten, einen Beitrag zu einer sozial-ökologischen Gesellschaftsveränderung beizutragen und einen ganzheitlichen Lebensstil zu führen. Durch den Kontakt zum Hof an Abhol- und Mitarbeitstagen bekommen sie den gewünschten Zugang zu Natur und Tieren sowie einen Einblick in Produktionsabläufe und Naturkreisläufe. Der Kontakt zum Hof ist aber auch für die Vertrauensbildung ausschlaggebend. Durch die zahlreichen und unmittelbaren Kommunikationsräume (Plena, Abholtage) wird das Vertrauen in den Betrieb und seine Produkte gestärkt und durch die tatsächlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten bekräftigt. Die partizipative Solidarische Landwirtschaft verfügt formal über die gleichen Mitbestimmungselemente wie eine selbstorganisierte Solidarische Landwirtschaft, sie sind im Detail aber anders geprägt. Der partizipative Charakter ergibt sich aus der Tatsache, dass die Gründung von einem Bauern mit bestehendem landwirtschaftlichen Betrieb und langjähriger Erfahrung ausgeht. Er lädt sehr offen zu Beteiligung ein, die Führung ist aber stärker an seine Person bzw. die mitarbeitenden Familienmitglieder gebunden als bei einer Solidarischen Landwirtschaft, deren Führungsgremium von Konsumenten getragen wird. Die partizipative solidarische Landwirtschaft übernimmt sowohl die Bieterunde als auch die regelmäßigen Plena in ihren Führungsstil. Die Bieterunde dient dabei als innovatives Instrument, das das Angebot für Konsumenten mit unterschiedlichen finanziellen Möglichkeiten attraktiv macht. Damit richtet sich dieser Typ auch an Konsumenten mit relativ hoher Eigenverantwortlichkeit und sozialer Kompetenz. Grundsätzlich bringt

hier der Bauer alle Themen einschließlich betrieblicher Entscheidungen zur Diskussion in die Basis, ins Plenum, und legt sein Budget offen. Da er seine Mitglieder hinter sich und seinen Entscheidungen stehen haben will, ist er bereit, eine Mehrheitsentscheidung zu akzeptieren, im Idealfall strebt er einen Konsens an. Er betrachtet die Solidarische Landwirtschaft und ihre Mitglieder als Plattform, die sein ökonomisches Agieren ermöglicht. Damit weist der Typ einen immer noch sehr hohen Mitbestimmungsgrad auf – die Konsumenten bestimmen aktiv mit, sie partizipieren, bestimmen die Abläufe aber nicht federführend. Bei der Mitarbeit gibt es eine noch deutlichere Abstufung. Die Feldarbeit ist freiwillig und hat keinen regelmäßigen oder verbindlichen Charakter (ein Teil der Konsumenten arbeitet mit, ein anderer nicht). Insbesondere zu Stoßzeiten kann zur Mithilfe bei der Ernte aufgerufen werden. Die Abholung wird ab Hof angeboten, wobei es auch darum geht, den wöchentlichen Kontakt zwischen Bauern und Konsumenten zu pflegen. Bei der Portionierung wird auf die Eigenständigkeit der Konsumenten gesetzt, der Bauer und sein Team stellen die Kisten bereit und die Konsumenten entnehmen ihren Anteil laut Anleitung selbst. Alternativ kann die wöchentliche Ernte auch näher an die nächste Stadt gebracht und in Depots bereitgestellt werden. Ein zweiter wesentlicher Unterschied bei der Mitarbeit besteht darin, dass die Organisationsarbeit nicht ehrenamtlich bestritten wird, sondern im Wesentlichen vom Bauern selbst geleistet wird. Dabei wird er von ehrenamtlichen Mitarbeitern unterstützt, die Teilbereiche übernehmen. Typische Mitarbeitsbereiche sind die Öffentlichkeitsarbeit, die Veranstaltungsorganisation und die Organisation zusätzlicher Angebote (wie Kinderprogramm oder Kochkurse). Da mit der Vertriebsform ein für bäuerliche Betriebe neuer Kommunikationsaufwand entsteht, stellen die unbezahlte Unterstützung und das Know-how der Konsumenten eine wichtige inhaltliche und budgetentlastende Ergänzung dar. Die Rollenverteilung zwischen Produzenten und Konsumenten ist von einer flachen Hierarchie gekennzeichnet und von einem kooperativen Verhältnis zwischen Bauer und Mitgliedern geprägt. Die Konsumenten agieren in Teilbereichen eigenverantwortlich (Portionierung und Entnahme, Übernahme bestimmter Organisationsaufgaben) und nehmen auch aktiv an der Meinungsbildung und an Abstimmungen teil, müssen aber nicht die Gesamtkoordination übernehmen. Dadurch sind die Anforderungen für die Mitglieder niederschwelliger bzw. können sie individuell entscheiden, wie intensiv sie sich einbringen möchten, ob sie das Minimum (Bierrunde und Abholung) erfüllen oder ob sie sich darüber hinaus am Feld oder bei der Organisation engagieren möchten. Die Lösung bzw. Milderung der Spannungen liegt bei diesem Typ daher schon im Organisationsmodell begründet. Charakteristisch für den Typ ist der Mittelweg zwischen Anspruch und Praktikabilität. Die Ak-



teure bringen eine hohe wertrationale Motivation mit und die ökonomischen Aktivitäten werden auch in eine Hofgemeinschaft mit betrieblichen wie festlichen Aktivitäten eingebettet, es besteht aber auch Freiraum für weniger Engagement. Der Zugang deckt sich mit der mittleren Solidarität (gemessen an der Bereitschaft zur Nacherhebung). Die *Bewältigungsstrategie* besteht daher in einem mittleren Grad der Einbettung, wodurch die Konsumenten die Verantwortung weniger nach innen nehmen müssen. Die Entlastung der Konsumenten funktioniert durch einen offenen Führungsstil der Produzenten, der auch zwischen Interessen vermitteln und Widersprüche ausgleichen können muss.

#### 4.3.3. Typ 3: Die serviceorientierte Solidarische Landwirtschaft

Die serviceorientierte Solidarische Landwirtschaft geht von Unternehmensgründern aus, die davor in verwandten Branchen tätig waren, z. B. als Angestellte in der Agrarindustrie, als selbstständige Bauern, die keine Perspektive mehr hatten, oder als selbstständige Berater in den Bereichen Umweltschutz und Nachhaltigkeit. Mit der Gründung einer Solidarischen Landwirtschaft erfüllen sie sich die Vision, ihre Überzeugungen betrieblich umzusetzen. Ihr Ausgangsmotiv ist am stärksten zweckrational geprägt, übersteigt die wertrationale Einstellung aber nicht. Ihr Ziel ist es, die Ansprüche auszubalancieren – konkurrenzfähig als auch für die Konsumenten attraktiv im Vergleich zum kommerziellen Angebot zu sein sowie für sich und ihre Angestellten ein existenzsicherndes Einkommen zu generieren. Dementsprechend legen sie den Betrieb zwar nicht auf Gewinnmaximierung hin aus, streben aber eine Mindestgröße an und gestalten die Organisationsstrukturen rationeller als die beiden anderen Typen. In der Regel produzieren sie nach Bio-Standard zertifiziert, unter ihnen befinden sich aber auch nicht zertifizierte oder konventionelle Betriebe, die damit den Spielraum haben, selbst zu entscheiden, ob sie punktuell synthetische Mittel einsetzen, um Ernteausfälle zu vermeiden. Ihr professioneller Auftritt und die schlankere Organisationsstruktur sprechen einen Konsumentenkreis an, der Wert auf hohe Qualität bei Konsumprodukten legt und alltagspraktisch orientiert ist. Für die Qualität des Gemüses und die Wahrung der natürlichen Ressourcen als Voraussetzung für Lebensqualität sind sie bereit, das Gemüse selbst abzuholen und punktuell an Veranstaltungen teilzunehmen, obwohl sie darüber hinaus keinen ausgeprägten alternativen Lebensstil verfolgen oder einen persönlichen Heilsweg damit verbinden. Produzenten und Konsumenten treffen sich bei den Leitmotiven, bei denen eine sozial-ökologische Gesellschaftsverände-

rung an erster Stelle steht, im Unterschied zu den anderen Typen aber gefolgt von dem unternehmerischen Motiv, dem Profitdruck zu entgehen und als Unternehmer verantwortungsbewusst agieren zu wollen. Die Gruppe bringt von ihrer Gesinnung her große Selbstständigkeit, Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein mit, setzt sie aber nicht selbstorganisiert im basisdemokratischen Sinne um. Eine Spannung besteht darin, dass aufgrund der niedrigen Werthaltung eine geringere Bereitschaft besteht, die Organisationsverantwortung nach innen zu nehmen. Die Unternehmenskultur wird daher so verstanden, dass in der Gemeinschaft nicht zu viele Debatten und Aushandlungsprozesse stattfinden. Man will den Konsumenten einfache, geordnete Abläufe bieten. Dafür wählen die verantwortlichen Produzenten typischerweise keine monatlichen Plena mit allen Mitgliedern, sondern eine schlankere Mitbestimmungskultur. Sie halten auch keine Bieterunden ab, sondern geben einen fixen Kostenbeitrag vor. Allerdings können Kostenbeiträge und die Ernteanteile gestaffelt angeboten werden (z. B. ein halber oder ein ganzer Anteil oder S-M-L-XL). Die Produzenten suchen hierbei nach einer Balance zwischen Berücksichtigung der Kundenwünsche – sie machen Kundenbefragungen – und standardisiertem Service. Das zentrale Mitbestimmungselement ist die Jahresversammlung. Bei der Jahresversammlung werden das Budget offengelegt, von der Produktion berichtet, die Fragen der Teilnehmer beantwortet sowie diejenigen Fragen diskutiert, zu denen das Führungsteam eine Rückmeldung bekommen möchte. In der Mitgliederversammlung werden meist keine Abstimmungen vorgenommen, wenn doch, wird meist eine Mehrheit und kein Konsens angestrebt. Die Letztentscheidungen werden in der Regel vom Führungsteam unter Berücksichtigung der eingeholten Stimmungsbilder gefällt, die Entscheidungen werden also von den Experten getroffen (die Entscheidung, welches Gemüse angebaut wird, obliegt den angestellten Landwirten/Gärtnern, betriebliche Entscheidungen dem betrieblichen Führungsteam). Der Führungsstil ist daher informativ und nicht delegativ (basisdemokratisch, selbstbestimmt) wie bei Typ 1 oder partizipativ wie bei Typ 2. Die Arbeitsstrukturen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie für die Konsumenten offen und flexibel gehalten werden. Die zentrale Organisations- und Vorstandsarbeit wird von hauptamtlichen Mitarbeitern abgedeckt, nur teilweise wird sie von ehrenamtlichen Mitarbeitern unterstützt. Durch die serviceorientierte Herangehensweise entsteht für die Konsumenten ein geringerer Aufwand. Sie holen ihre Ernteanteile, die vorsortiert für sie vom Team bereitgestellt werden, wöchentlich ab. Bei manchen Betrieben gibt es gar keine Mitarbeit am Feld, in der Regel ist sie aber gegenseitig erwünscht – als Unterstützung für die Produzenten und als Naturerlebnis für die Konsumenten. Das Organisationsteam versucht daher die Feldarbeit in Form von Aktionstagen und Beglei-

tung bei der Feldarbeit attraktiv zu gestalten. Die Rollenverteilung zwischen Produzenten und Konsumenten ist daher hierarchisch. Bei diesem Typ gibt es am wenigsten Mitbestimmungsmöglichkeiten und Mitarbeitspflichten; außer bei der Abholung und der flexibel gestalteten Mitarbeit am Feld bleiben die meisten Aufgaben bei einem zentralen Führungsteam. Dadurch werden die Anforderungen und die Hemmschwellen für die Konsumenten entsprechend niedrig gehalten. Die Konsumenten müssen weniger Eigenverantwortung übernehmen, fühlen sich auf der anderen Seite aber auch weniger mitverantwortlich für den Erfolg des Betriebes. Dieser Typ weist die geringsten Solidaritätswerte auf. Charakteristisch für den Typ ist, dass eine mögliche Überforderung der Konsumenten durch zu hohe Ansprüche bei der Mitbestimmung und Mitarbeit von vorneherein vermieden wird; es ist der Typ mit der geringsten sozialen Einbettung. Die Umsetzungsweise korrespondiert mit dem niedrigsten Grad der Wertrationalität. Die Spannung ergibt sich daraus, dass durch die geringeren Anforderungen zwar leichter Mitglieder gefunden werden (sie müssen weniger Zeitressourcen und Kompetenzen mitbringen), diese aber auch weniger stark moralisch an den Betrieb gebunden werden können. Sie sind von sich aus weniger bereit, solidarisch einzustehen und Qualitäts- und Ertragsschwankungen mitzumachen. Lösung und Voraussetzung für den Typ ist daher die Aufrechterhaltung der Servicequalität. Neben der Professionalisierung spielt aber noch ein anderer Aspekt eine wichtige Rolle, die diesen Typ von einem klassischen Betrieb unterscheidet. Es sind die vergleichsweise vielen Angebote für eine unmittelbare Kommunikation zwischen Produzenten und Konsumenten an Abholtagen, Arbeitstagen, Aktionstagen und bei Festen, wo die nötige Überzeugungsarbeit geleistet und sicherstellt wird. Darüber hinaus wird auf eine gut aufbereitete mittelbare Kommunikation (Webseite, Newsletter, Videos) Wert gelegt, die die Vision des Betriebes einem breiten Zielpublikum verständlich macht. Die *Bewältigungsstrategie* besteht darin, dass der niedrigen moralischen Verpflichtung anstatt der sozialen Einbettung mit einer Kombination aus Serviceorientierung und intensiver Kommunikation entgegengehalten wird.

#### 4.4. Zwischenresümee: Drei Arten der Bewältigung

In diesem Kapitel wurden zwei Mechanismen, die normative Abstützung und die soziale Einbettung, zusammengeführt und ihre Zusammenhangsregeln aufgezeigt. Hierfür konnte die Korrelation zwischen wertrationaler Haltung und sozialer Einbettung der ökonomischen Aktivitäten nachgewiesen werden. Damit kann auch die Zusammenhangshypothese angenommen

werden. Sie beschreibt die Bewältigungsstrategie, wie die Betriebe die Herausforderung lösen, zwischen ideellen Ansprüchen und Praktikabilität vermitteln zu müssen. Dies gelingt ihnen durch die Ausbildung unterschiedlicher Organisationsstrukturen. Sie differenzieren sich entlang der Mitarbeit und Mitbestimmung aus. Die drei abgeleiteten Typen lassen sich hinsichtlich ihrer je spezifischen Bewältigungsstrategie wie folgt rekapitulieren:

### *Strategie 1: Entlastung*

Typ 1, die selbstorganisierte Solidarische Landwirtschaft, setzt die Wertrationalität am höchsten an. Dies erfordert die stärkste soziale Einbettung und bringt die höchsten Anforderungen mit sich. Um die drohende Überforderung zu reduzieren, wird mit Entlastung durch strukturelle Maßnahmen reagiert. Durch mehr Begleitung der Konsumenten und Verfeinerung der Selbstorganisationselemente können die Spannungen zwischen Eigenverantwortlichkeit und Ressourcen (Handlungskompetenzen, Zeitressourcen) reduziert werden.

### *Strategie 2: Niedrigere Ansprüche*

Typ 2, die partizipative solidarische Landwirtschaft, basiert zwar auch auf einer hohen Wertrationalität, setzt sie aber mit weniger Eigenverantwortlichkeit um. Indem die Ansprüche von vorneherein niedriger gehalten werden, entstehen geringere Anforderungen für die Konsumenten und die Gefahr der Überforderung wird reduziert. Durch die geringere soziale Einbettung bestehen weniger Spannungen zwischen Anspruch und Praktikabilität.

### *Strategie 3: Professionalisierung*

Typ 3, die serviceorientierte Solidarische Landwirtschaft, bringt die niedrigste Wertrationalität mit. Aufgrund der geringeren moralischen Verpflichtung besteht weniger Bereitschaft zum eigenverantwortlichen Handeln bzw. für die aktive Teilnahme am Organisations- und Produktionsprozess. Daher kann die Umsetzung am wenigsten sozial eingebettet werden. Als Lösung wird mit Professionalisierung reagiert. Ein bezahltes Team übernimmt die zentrale Steuerung und durch verstärkte Kommunikation bzw. Überzeugungsarbeit wird einer zu geringen Bindungsbereitschaft gegengesteuert. Das Problem besteht weniger in der Spannung zwischen Anspruch und Praktikabilität als in der geringen ideellen Identifikation mit dem Betrieb. Dennoch werden bei dem Typ die Kernelemente der Einbindung (Abholung, Jahresversammlung) praktiziert und man kann von einer moderaten Professionalisierung sprechen. Sie beinhaltet die neue Rollenverteilung zw-

schen Produzenten und Konsumenten (auch wenn in einem geringeren Maß als bei den beiden anderen Typen) und ist nicht mit der professionellen Organisation zu vergleichen, wie sie in der Organisationssoziologie als von Professionen (Berufsständen) bestimmte organisationale Arrangements verstanden wird (Hall 1968).

Die Solidarische Landwirtschaft bildet also graduell abgestufte Organisationsstrukturen aus und bedient sich unterschiedlicher Bewältigungsstrategien. Sie alle bauen jedoch auf ein und demselben Prinzip, auf der Ausbalancierung von Wertrationalität und sozialer Einbettung auf. Daher ist der allgemeine Koordinationsmechanismus auf die Zusammenhangsregeln zwischen Wertrationalität und sozialer Einbettung zurückzuführen.

