

7 Zusammenfassung

7.1 Knappe Beratungsressourcen im ökologischen Landbau

Die Verbreitung des ökologischen Landbaus wird seit einigen Jahren aus umwelt- und gesellschaftspolitischen Gründen gefördert. Information und Beratung der Landwirte, Gärtner und Winzer tragen wesentlich zu seiner Verbreitung bei, da die Betriebsleiter bei der Umstellung von der konventionellen Wirtschaftsweise auf die ökologische mehr oder minder große Risiken eingehen. Auch diejenigen, die schon längere Zeit ökologisch wirtschaften, stehen immer wieder vor gravierenden Entscheidungen besonders zur Vermarktung ihrer Produkte. Bisher sind aber weder die Anbauverbände als Selbsthilfeorganisationen der ökologisch wirtschaftenden Erzeuger noch die staatliche Offizi-alberatung in der Lage, den vorhandenen Beratungsbedarf ausreichend zu befriedigen.

In dieser Situation wird nach einer Ausweitung der vorhandenen Beratungskapazität gesucht. Gruppenarbeit bietet die Möglichkeit, mehrere Ratsuchende gleichzeitig zu erreichen. Durch den Erfahrungsaustausch der Gruppenteilnehmer untereinander kommen weitere Beratungsressourcen zur Nutzung. Verschiedene Untersuchungen zeigen, daß auch bei schwierigen Entscheidungen sowohl im ökologischen wie auch im konventionellen Landbau die Berufskollegen häufiger als die Berater um Rat gefragt werden.

Im Rahmen der meisten Anbauverbände des ökologischen Landbaus sind regionale Gruppen als Basisorganisationen permanent tätig. Diese Gruppen dienen der Betreuung der Verbandsmitglieder einer Region, dem Erfahrungsaustausch und der Meinungsbildung innerhalb des Verbandes. In diesen Gruppen sind also alle Belieferer eines regionalen Marktes mit demselben Warenzeichen versammelt, so daß hier günstige Voraussetzungen vorhanden sind, Vermarktungsentscheidungen gemeinsam zu besprechen und dabei Gruppenvorteile zu nutzen. Weil sich die Zugehörigkeit zur Gruppe nach örtlichen und nicht nach fachlichen Kriterien richtet, arbeiten in den regionalen Gruppen Betriebsleiter teilweise recht unterschiedlicher Betriebe zusammen, die deshalb sehr verschiedene produktionstechnische Entscheidungen zu treffen haben. Regionale Gruppen werden meist ehrenamtlich von gewählten Gruppenmitgliedern geleitet, so daß hier hauptamtliche Beratungskapazität nur gezielt unterstützend tätig zu werden braucht. In den regionalen Verbandsgruppen werden deshalb Möglichkeiten gesehen, vorhandene Organisationsstrukturen zu einer Erweiterung der knappen Beratungsressourcen zu nutzen. Für homogen zusammengesetzte Fachgruppen liegen bereits gut dokumentierte Erfahrungen über erfolgreiche Gruppenarbeit vor, so daß hier nicht der Schwerpunkt der Untersuchung gelegt wurde. Projektgruppen haben konkrete Ziele, wie z. B. die gemeinsame Gründung einer Absatzorganisation, so daß hier wenig Beitrag zur Klärung von betrieblichen Entscheidungen und damit für eine Ausweitung der vorhandenen Beratungskapazität erwartet wird.

Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag dazu, daß die Möglichkeiten der regionalen Gruppen zur Beratung ihrer Mitglieder besser genutzt werden können. Dafür wird zum einen die bisherige Bedeutung der regionalen Gruppen für betriebliche Entscheidungen ihrer Mitglieder in Erfahrung gebracht. Zum anderen werden die kritischen Stellen der Gruppenarbeit identifiziert, an denen die vorhandenen Möglichkeiten erweitert werden können. Dafür werden sowohl die Rahmenbedingungen der Gruppenarbeit aufgrund der Einbindung in eine bestehende Organisation und in die Gruppenumwelt als auch der Verlauf sozialer Entscheidungen betrachtet. Mit sozialer Entscheidung wird in der vorliegenden Arbeit eine Entscheidung bezeichnet, in der mehrere Personen auf gemeinsames Handeln in wichtiger Sache bei ungewissem Ausgang aufeinander angewiesen sind (Brandstätter, 1989).

7.2 Die zur Analyse der regionalen Gruppen im ökologischen Landbau gewählten Forschungsansätze und die Untersuchungsmethodik

Die Bedingungen erfolgreicher Gruppenarbeit werden von vielen verschiedenen Fachdisziplinen aufgegriffen, wobei außergewöhnlich reichhaltige und vielfältige Forschungsergebnisse erarbeitet und Theorien entwickelt wurden. Darüber hinaus ist davon auszugehen, daß bestehende Gruppen in vorhandenen Strukturen sehr vielen Einflußfaktoren ausgesetzt sind. Da der ökologische Landbau erst am Beginn seines Verbreitungsprozesses steht, sind diese Gruppen vor dem Hintergrund sich ständig verändernder Komplexität zu betrachten. Deshalb wurde aus theoretischen Ansätzen, im wesentlichen aus der Sozial- und Organisationspsychologie, ein Modell erarbeitet, das eine Übersicht über die vermutlich bedeutsamen Faktoren erlaubt. Als Rahmenbedingungen der Gruppenarbeit werden individuelle Faktoren, Gruppen-, Aufgaben- und Umweltfaktoren erfaßt. Der Verlauf der Gruppenarbeit wird mit Hilfe der Prozeßfaktoren "Entscheiden", "Verfahrensweise", "Gruppenklima" und "Engagement" analysiert. Die Bewertung der Gruppenarbeit erfolgt sowohl an ihrem Verlauf als auch an ihrem Ergebnis durch Gruppenmitglieder und Experten.

Die Erhebung erfolgte 1989 bis 1991 im Rahmen von Fallstudien als Längsschnittuntersuchungen. Es wurden drei Gruppen als Fälle und sechs soziale Entscheidungen als Untereinheiten der Fälle untersucht. Mit Hilfe von Interviews wurde der Beratungsbedarf der Gruppenmitglieder festgestellt, ihre Bewertung verschiedener Entscheidungshilfen erfaßt und ihre Einschätzung ihrer Regionalgruppe festgehalten. An allen Gruppentreffen des Untersuchungszeitraums wurden teilnehmende Beobachtungen durchgeführt, so daß die Gruppenaktivitäten, die Gruppenarbeitsweise und die behandelten Themen erfaßt werden konnten. Der Verlauf der sozialen Entscheidungen wurde analysiert und in Beziehung zum Beratungsbedarf der Gruppenmitglieder gestellt. Expertengespräche und Befragungen der ehrenamtlichen Gruppenleiter dienten zur Bewertung

der Gruppenarbeit. Die Auswertung des erhobenen Materials zu den Verläufen der sozialen Entscheidungen erfolgte mit Hilfe von qualitativen Inhaltsanalysen. Die entwickelten Erhebungs- und Auswertungsmethoden sind geeignet, die Möglichkeiten vorhandener Gruppen in bestehenden Organisationen zu erfassen und festzustellen, inwieweit diese Gruppen zur Deckung des vorhandenen Informations- und Beratungsbedarfs beitragen können.

7.3 Die Regionalgruppe als Kontaktmöglichkeit zum Berufskollegen

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, daß Regionalgruppen eigenständige Funktionen im Wissenssystem ökologischer Landbau haben und daß sie einen bedeutenden Beitrag zur Information und Beratung ihrer Mitglieder leisten. Ökologisch wirtschaftende Betriebsleiter und Umstellungsinteressenten nutzten die Gruppentreffen, um ihre Kollegen zu treffen und kennenzulernen. Dies wird daran deutlich, daß die Gruppenmitglieder weite Wege auf sich nahmen, um zu den Regionalgruppentreffen zu gelangen. Dort verbrachten sie gemeinsam viel Zeit. Der Erfahrungsaustausch beim Gruppentreffen gehörte zu den am häufigsten in Anspruch genommenen Entscheidungshilfen der Gruppenmitglieder. Diese Funktion ist besonders bedeutsam, da nicht nur im ökologischen Landbau der Kollege als wichtigster Ratgeber anzusehen ist.

Es stellt sich aber die Frage, warum nicht die gesamte Gruppe vom Erfahrungsaustausch von zwei oder drei Gruppenmitgliedern profitiert. Der Vergleich zwischen den Entscheidungen, die auf den Betrieben der Gruppenmitglieder zu treffen waren, und den Themen der Gruppenarbeit zeigt, daß die Gruppenmitglieder nur selten ihre betrieblichen Entscheidungen zum Gegenstand des Gruppengesprächs machten. Besonders die Tierhaltung sowie die Lagerung und Verarbeitung von Produkten waren häufiger Gegenstand betrieblicher Entscheidungen als des Gruppengesprächs. Themen der pflanzlichen Erzeugung und der Vermarktung hingegen wurden sowohl bei den Gruppentreffen besprochen und waren auch bei betrieblichen Entscheidungen von Bedeutung. Der Verfasserin scheint eine wesentliche kritische Stelle der Arbeit der regionalen Gruppen darin zu liegen, inwieweit die Fragen der einzelnen Gruppenmitglieder überhaupt zum Thema des gemeinsamen Gesprächs werden. Auch wenn in den untersuchten Gruppen soziale Entscheidungsprozesse zu beobachten waren, wie im folgenden dargestellt wird, könnte die Gruppenarbeit noch mehr zur Beratung ihrer Mitglieder beitragen, wenn dieser Erfahrungsaustausch häufiger im gemeinsamen Gruppengespräch stattfinden würde. Sicherlich ist hier die heterogene Zusammensetzung der Gruppen ein wesentliches Hindernis. Andererseits interessierten sich die Gruppenmitglieder, z. B. bei Betriebsbesichtigungen, auch für Fragen anderer Betriebsleiter, die sie nicht direkt betrafen. Sie nutzten häufig Möglichkeiten, sich Orientierungswissen anzueignen, wenn Themen behandelt wurden, zu denen noch kein konkretes Beratungsbedürfnis vorlag.

Überwiegend konnte ein offenes, vertrauensvolles Gruppenklima beobachtet werden, so daß Ablehnung oder Unverständnis nicht zu erwarten wäre, wenn Fragen gestellt würden.

Eine weitere kritische Stelle der Gruppenarbeit besteht darin, daß Fragen, die gemeinsam besprochen wurden, meist unkonkret und beiläufig behandelt wurden. Dies wurde daran deutlich, daß betriebswirtschaftliche Aspekte kaum angesprochen wurden. Außerdem wurden in Meinungsbefragungen der Gruppenmitglieder andere Informations- und Beratungsmethoden besser bewertet als die Regionalgruppentreffen. Hier wären den Gruppenleitern entsprechende Verfahrensweisen der Gruppenarbeit zu empfehlen. Ein strukturierter Erfahrungsaustausch oder eine Teilnehmervorbefragung vor einer Veranstaltung mit geladenen Experten würden z. B. eine intensivere Gruppenarbeit ermöglichen. Die ehrenamtlichen Gruppenleiter sollten besonders in den Verfahrensweisen der Gruppenarbeit geschult und von hauptamtlich tätigen Mitarbeitern gezielt unterstützt werden.

7.4 Der Beitrag des gemeinsamen Gruppengesprächs zur Beratung der Gruppenmitglieder

Wie bereits erwähnt, waren andererseits in den Regionalgruppen gemeinsame Entscheidungsprozesse der Gruppenmitglieder zu beobachten, so daß die Gruppenarbeit auf diese Weise zur Befriedigung des Informations- und Beratungsbedarfs ihrer Mitglieder beitrug. Am Beispiel von sechs sozialen Entscheidungen in den untersuchten Bioland-Regionalgruppen konnte gezeigt werden, daß sich die Gruppenmitglieder über einen längeren Zeitraum hinweg mit einem Thema intensiv auseinandersetzten. Alle Themen der analysierten Entscheidungsprozesse korrespondierten mit Entscheidungen auf ihren Betrieben. Die gemeinsame Anschaffung einer Kompostwendemaschine, die Getreidevermarktung, die Öffentlichkeitsarbeit, die Abgrenzung gegenüber Pseudobioprodukten und die Einhaltung der Verbandsrichtlinien waren überwiegend solche Fragen, deren Lösungen vorrangig in gemeinsamen Entscheidungen der Verbandsmitglieder einer Region bestanden, weil sie größtenteils das gemeinsame Warenzeichen betrafen. Aufgrund der Betriebstypen waren die regionalen Gruppen zwar heterogen zusammengesetzt, bezüglich einzelner Themen können sie aber als homogen angesehen werden. Somit sind Potentiale der Gruppenarbeit in den gemeinsamen Interessen und im gegenseitigen Abstimmungsbedarf vorhanden.

Auch bei der Betrachtung der einzelnen Faktoren des untersuchungsleitenden Modells zeigten sich etliche Potentiale der regionalen Gruppen, soziale Entscheidungen zu bewältigen: Der Bioland-Verband als rahmengebende Organisation ließ ihnen zumeist große Entscheidungsfreiheit. Im Vergleich zu den Vorkenntnissen der Gruppenmitglieder konnten sie überwiegend schwierige Aufgaben bewältigen. Diese Aufgaben

verlangten von ihnen vor allem kooperatives Vorgehen, nur selten waren Interessenkonflikte unter den Gruppenmitgliedern zu lösen. Durch die Zusammenarbeit in der Regionalgruppe über einen sehr langen Zeitraum hinweg war Vertrauen untereinander entstanden, auch risikoreiche Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Insgesamt bewältigten sie die sechs analysierten sozialen Entscheidungen nach Meinung ihrer Gruppenvertreter und von Experten erfolgreich.

Zwei kritische Stellen der Gruppenarbeit, die sich im Verlauf der sozialen Entscheidungsprozesse zeigten, können, wie die beiden bereits erwähnten kritischen Stellen, die Grundlage für Empfehlungen zur Verbesserung bieten. Der Informationsaustausch über die Gruppengrenze hinweg scheint besondere Beachtung aus folgenden Gründen zu erfordern: Die meisten zu bewältigenden Aufgaben bestanden darin, mit anderen Gruppen zu verhandeln oder Konflikte zu lösen. Es waren aber oft fehlende Informationen, die diese Auseinandersetzungen über die Gruppengrenze hinweg erschwerten. Die bestehende Ungewißheit, insbesondere fehlende Marktinformationen, hinderten die Gruppen wiederholt daran, bessere Entscheidungen zu treffen. Auch an dieser kritischen Stelle beziehen sich die Empfehlungen auf entsprechende Verfahrensweisen der Gruppenarbeit. Zum einen sollte der Informationsfluß zwischen Regional- und Untergruppe nicht nur durch Personalunion gewährleistet sein. Zum anderen könnte ein Gruppengedächtnis stärker durch Protokolle, Visualisierung oder Tischvorlagen geschaffen werden. Berichte über Ereignisse außerhalb der Gruppe müßten besser strukturiert werden und externe Experten müßten bei ihren Vorträgen stärkeren Bezug zum Wissen der Gruppenmitglieder nehmen.

Eine weitere kritische Stelle im Verlauf der sozialen Entscheidungen lag in der Wahl des Zeitpunktes zum Handeln. Anlaß fast aller untersuchten sozialen Entscheidungen waren sich bietende Gelegenheiten. Probleme oder Krisen, auf die dringend reagiert werden mußte, entstanden erst im Laufe der Entscheidungen und zumeist deshalb, weil zu lange gewartet wurde. Entsprechend selten war Zeitdruck zu beobachten. Alle Gruppenmitglieder hatten so zwar die Gelegenheit, sich in die zu bewältigenden Aufgaben einzudenken und sich eine Meinung zu bilden. Die zur Verfügung stehende Zeit wurde aber selten für konzeptionelles Denken und vorausschauendes Planen genutzt. Auch das überwiegend große Engagement der Gruppenmitglieder für diese Entscheidungen setzte meist erst reagierend ein. Andere, ebenfalls wichtige Themen konnten nicht berücksichtigt werden, weil die analysierten sozialen Entscheidungen relativ viel Raum bei den Gruppentreffen einnahmen. An dieser Stelle ist den Gruppen zu empfehlen, sich häufiger einen Überblick über die anstehenden Aufgaben zu verschaffen und sie nach Wichtigkeit und Dringlichkeit einzuordnen. Möglichkeiten, Probleme und Aufgaben der Gruppe frühzeitig zu erkennen, sollten überlegt werden. Entscheidungen, die zügig zu treffen sind, sollten an entscheidungskompetente Untergruppen delegiert werden. Nicht dringende Entscheidungen, die zudem von allen Gruppenmitgliedern zu tragen sind, können in der Regionalgruppe verbleiben.

7.5 **Schlußfolgerungen und Ausblick**

Abschließend ist dem Biolandverband zu empfehlen, die ehrenamtliche Mitarbeit weiterhin zu unterstützen und gezielt zu nutzen. Die Regionalgruppen bringen den ökologisch wirtschaftenden Betriebsleitern vielfältigen Nutzen, der durch andere Entscheidungshilfen nicht ohne weiteres ersetzt werden kann. Wenn der ökologische Landbau sich künftig weiter verbreiten wird, wird sich auch die Bedeutung der Regionalgruppen ändern. Schon jetzt ist absehbar, daß die Funktion der sozialen Geborgenheit für die Mitglieder an Bedeutung verliert, weil der ökologische Landbau sich etabliert und Umsteller nicht mehr so sehr als Außenseiter angesehen werden.

In fortführenden Untersuchungen sollten genauere Zusammenhänge zwischen der beobachteten Verfahrensweise der Gruppenarbeit und der jeweiligen Gruppenaufgabe hergestellt werden. Die Entscheidungsstrategien der Gruppe könnten genauer operationalisiert werden, um sie noch stärker zur Bewertung der Gruppenarbeit nutzen zu können.