



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Bader, U.: Beratung und Erfahrungsaustausch in permanenten Gruppen im ökologischen Landbau. In: Hagedorn, K.; Isermeyer, F.; Rost, D.; Weber, A.: Gesellschaftliche Forderungen an die Landwirtschaft. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 30, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1993), S.523-533.

BERATUNG UND ERFAHRUNGSAUSTAUSCH IN PERMANENTEN GRUPPEN IM ÖKOLOGISCHEN LANDBAU

von

Ulrike BADER*

1 Förderung des ökologischen Landbaus durch Gruppenarbeit der Erzeuger

Angesichts der Überschußproblematik agrarischer Erzeugnisse und der Umweltprobleme in der Landwirtschaft fördern Bund und EG seit einigen Jahren den ökologischen Landbau. In der Bundesrepublik Deutschland werden mittlerweile 0,7% der Betriebe auf 0,75% der landwirtschaftlichen Nutzfläche von Betriebsleitern bewirtschaftet, die in einem der anerkannten Verbände des ökologischen Landbaus Mitglied sind (Stiftung Ökologie und Landbau, 1993). Mindestens im gleichen Umfang, aber ohne Bindung an einen Mitgliedsverband der Arbeitsgemeinschaft Ökologischer Landbau, wird nach den Auflagen des Extensivierungsprogramms gewirtschaftet, die weitgehend denen des anerkannten ökologischen Landbaus entsprechen (HACCIUS, 1993).

Die Ausbreitung des ökologischen Landbaus scheint durch Hemmnisse behindert zu werden, die durch Information, Bildung und Beratung der Landwirte, Gärtner und Winzer teilweise gemindert werden können. So war für konventionell wirtschaftende Landwirte mangelnde Information einer der wesentlichen Gründe, warum sie nicht am Extensivierungsprogramm teilnahmen (HAMM & KONRAD, 1992). SCHULZE-PALS (1993) konnte für Betriebe, die sich in der Umstellung vom konventionellen auf den ökologischen Landbau befanden, einen direkten Zusammenhang zwischen dem Betriebserfolg und der für Fortbildung aufgewendeten Zeit ermitteln. Da im ökologischen Landbau der Betriebserfolg wesentlich von den Vermarktungsmöglichkeiten bestimmt wird (DABBERT, 1990) ist anzunehmen, daß Informationen, Fortbildung und Beratung zu Vermarktungsfragen eine besondere Bedeutung zukommt. Die im folgenden vorgestellte Arbeit hat sich deshalb zur Aufgabe gesetzt, das Entscheidungsverhalten der ökologisch wirtschaftenden Landwirte, Gärtner und Winzer zu untersuchen und Ansatzstellen zur Fortentwicklung des Informations-, Bildungs- und Beratungsangebots zu erarbeiten (BADER, in Vorbereitung).

Da hauptamtliche Kräfte für Bildung und Beratung im ökologischen Landbau den Bedarf nur unvollständig decken können (BADER, 1990), soll nach einer besseren Nutzung der vorhandenen Kapazitäten gesucht werden. In der Gruppenarbeit sind ungenutzte Potentiale zu vermuten, weil dort mehrere Ratsuchende gleichzeitig erreicht werden, und sie gegenseitig von den Kenntnissen und Erfahrungen profitieren können (ALBRECHT, BADER & LULEY, 1992). Im ökologischen Landbau arbeiten Fach-, Projekt- und Regionalgruppen, die sich in ihrem Auftrag, der Teilnehmerzusammensetzung und der Dauer ihres Bestehens unterscheiden (ALBRECHT et al., 1992). Die hier vorgestellte Arbeit hat sich vorrangig der Untersuchung von Regionalgruppen gewidmet, da diese Gruppen sehr wenig Kapazität der hauptamtlichen Beratungskräfte in Anspruch nehmen, in ihnen alle ökologisch wirtschaftenden Erzeuger einer Region erreicht werden können und diese Gruppen relativ weit verbreitet sind. Diese Gruppen werden meist ehrenamtlich geleitet und können so zu einer Aus-

* Dipl.-Ing. agr. U. Bader, Stiftung Ökologie und Landbau der Universität Hohenheim (430), 70574 Stuttgart

weitung der Beratungskapazität beitragen. Sie bestehen dauerhaft, und es werden sowohl Fragen der Vermarktung wie auch der Produktionstechnik miteinander besprochen (DINKEL, 1987).

Nur eine sinnvoll gestaltete Gruppenarbeit kann die Vorteile der Gruppe nutzen, so daß nach Handlungsanleitungen zu suchen ist, die für diese spezifische Aufgabe praxistauglich sind. Trotz des umfangreichen Forschungsstandes der Sozialpsychologie zum Problemlösen in Gruppen liegen nur wenig Kenntnisse darüber vor, wann und wie die Vorteile der Gruppenarbeit in permanenten Gruppen selbständiger Entscheidungsträger genutzt werden und wie diese an Interessierte vermittelt werden können. Deshalb lag der Schwerpunkt der hier vorgestellten Arbeit auf der Analyse sozialer Entscheidungssituationen und der Entwicklung praxistauglicher Handlungsempfehlungen für diese spezifische Situation. Es sollte herausgefunden werden, welche Bedeutung diese Gruppenarbeit sowohl für die individuellen betrieblichen Entscheidungen der Gruppenmitglieder wie auch für gemeinsames Handeln einnimmt und wo eine Verbesserung der Gruppenarbeit möglich ist.

Darüber hinaus spricht die besondere Bedeutung der Vermarktung für den ökologischen Landbau dafür, Ansatzstellen zur Fortentwicklung der Gruppenarbeit im Rahmen der Anbauverbände zu suchen. Ökologisch wirtschaftende Landwirte, Gärtner und Winzer können einen höheren Produktpreis erzielen, wenn sie ihre Produkte unter einem Warenzeichen der Verbände des ökologischen Landbaus vermarkten können. Bisher brachte die Verbandsmitgliedschaft eindeutige Vorteile (DABBERT, 1990), auch wenn sie im ersten Umstellungsjahr noch nicht zum Tragen kommen (DABBERT & Braun, 1993). Ob die Anbauverbände diese Position zukünftig halten können, bleibt abzuwarten (HACCIUS, 1993).

Die Verfasserin entschied sich dafür, die Untersuchung im Rahmen des Bioland-Verbandes durchzuführen, da hier regionale Gruppen in der Verbandsstruktur Funktionen übernehmen und sie in den alten Bundesländern so gut wie flächendeckend organisiert sind, und weil dieser Verband sich auch an einer solchen Untersuchung interessiert zeigte. Es wurden Langzeitstudien als Fallstudien durchgeführt, in denen die Gruppenarbeit von drei Bioland-Regionalgruppen über zwei Jahre hinweg begleitet wurde.

2 Die untersuchten Bioland-Regionalgruppen

Für die Untersuchung wurden drei Bioland-Regionalgruppen in Baden-Württemberg ausgewählt, die sich hinsichtlich des Alters der Gruppe und der Schwerpunkte der Betriebe unterscheiden. Gruppe 1 und 2 sind durch wiederholte Teilungen aus einer Regionalgruppe hervorgegangen, die schon 1971 aktiv war. Gruppe 3 wurde 1987 von neuen Verbandsmitgliedern und Mitgliedern verschiedener Regionalgruppen gegründet.

Im Frühjahr 1990 wurden die Gruppenmitglieder, die am häufigsten an der Gruppenarbeit teilnahmen, mit einem standardisierten Fragebogen zu ihren Betrieben und zu ihrer Sicht der Gruppe befragt. Dreiviertel dieser Betriebe sind landwirtschaftliche Betriebe, ein Viertel Garten- oder Obstbaubetriebe. In der Gruppe 1 überwiegen größere landwirtschaftliche Betriebe mit erheblichem Feldgemüseanteil, die teilweise viehlos bewirtschaftet werden. In der Gruppe 2 sind kleinere Gemischtbetriebe vertreten. Gruppe 3 weist einen hohen Anteil an Gartenbau- und Nebenerwerbsbetrieben auf. Im Vergleich zu Fachgruppen sind die Regionalgruppen naturgemäß heterogener zusammengesetzt, was sich auf das fachliche Niveau der Gruppenarbeit erschwerend auswirken kann. Aufgrund der unterschiedlichen Interessen können fachliche Fragen nur oberflächlich behandelt werden, es sei denn, es handelt sich

um Themen, die für jeden Betriebstyp von Interesse sind, wie z. B. Fragen der Bodenbearbeitung und Düngung. Andererseits zeigt die durchschnittliche Dauer der ökologischen Bewirtschaftung, daß in diesen Gruppen ein breites Spektrum an Erfahrungen zur ökologischen Wirtschaftsweise versammelt ist, was besonders Neuen zugute kommt: Die Betriebe der Mitglieder der Gruppe 1 wurden im Schnitt seit 7,6 Jahren, die der Gruppe 2 seit 6,9 und die der Gruppe 3 seit 5,3 Jahren ökologisch bewirtschaftet.

Wie im ökologischen Landbau üblich, vermarkten die Gruppenmitglieder einen erheblichen Teil ihrer Produkte direkt an die Verbraucher. Die Entfernungen ihrer Hofläden oder Wochenmärkte zu anderen Anbietern derselben Produkte, das sind meist Kollegen aus der gleichen Regionalgruppe, sind recht gering. Trotzdem empfanden die Gruppenmitglieder aber nur zu einem geringen Teil Konkurrenz untereinander. Zehn der 13 Gruppenmitglieder, die Konkurrenz empfanden, wollten deshalb in ihren Betrieben etwas ändern. Andererseits berichtete die Mehrheit der Befragten, daß sie durchaus auch Unterstützung von ihren Kollegen erfahren haben: Den meisten wurden vom Kollegen Kunden zugewiesen, Vermarktungswege aufgezeigt oder aktuelle Preise mitgeteilt. So kann also grundsätzlich trotz bestehender Konkurrenz von einem kollegialen Arbeitsklima innerhalb der Gruppen ausgegangen werden.

3 Funktionen der Regionalgruppe

Für ordentliche Bioland-Mitglieder, das sind diejenigen, die ihre Produkte unter dem Warenzeichen des Verbandes vermarkten können, ist die aktive Mitarbeit in der Regionalgruppe Pflicht (Bioland-Richtlinien, 1992, S. 24). Die Mitglieder der untersuchten Gruppen kamen bis auf sehr wenige dieser Pflicht bereitwillig nach. Die Satzung des Verbandes weist den Regionalgruppen die Aufgaben "Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern, Betreuung und Beratung während der Umstellung, Überwachung der Einhaltung der Richtlinien während der Vertragsdauer, Einführung neuer Mitglieder, Organisation von Gruppenversammlungen und Unterstützung des Landesvorstands" (Bioland Landesverband Baden-Württemberg, 1988, § 11.3) zu. Je nach Engagement der Gruppenmitglieder und besonders der ehrenamtlichen Gruppenvertreter erfüllten die untersuchten Gruppen diese und darüber hinausgehende Aufgaben. Die in der Tab. 1 dargestellten Kennwerte der untersuchten Gruppen lassen auf ein sehr reges Gruppenleben schließen: Die Gruppentreffen, an denen zehn bis zwanzig Personen teilnahmen, fanden fast jeden Monat statt. Die Veranstaltungen wurden nicht nur von den ordentlichen Biolandmitgliedern, sondern auch von Umstellungsinteressierten und anderen Gästen häufig besucht. Die Teilnehmer sind zu weiten Anfahrtswegen bereit und nehmen sich für die Gruppenveranstaltungen recht viel Zeit. In den Wintermonaten finden die Gruppentreffen meist als Abendveranstaltungen statt, die im Durchschnitt zu einem Viertel mit Gesprächen zu zweit oder dritt, zu drei Vierteln mit Plenumsgesprächen verbracht wurden. So bieten die Wintertreffen Gelegenheit, sich auch im kleineren Rahmen auszutauschen. Im Sommerhalbjahr werden üblicherweise die Betriebe der Gruppenmitglieder reihum besichtigt, so daß ein intensives gegenseitiges Kennenlernen möglich ist. Es ist also in der Arbeit der Regionalgruppen ein großes Potential an Zusammenhalt, Informations- und Erfahrungsaustausch anzunehmen.

Als Methoden der Gruppenarbeit (BADER & LULEY, 1991) überwogen der Vortrag mit anschließender Diskussion und der unstrukturierte Erfahrungsaustausch. Gelegentlich fanden Fachexkursionen statt, und es wurden spezielle Aufgaben an Untergruppen delegiert. Selten anzutreffen waren Rundgespräche, Expertenbefragungen oder Gruppenberatung, womit nach LÜBKE und SCHOENHEIT (1989) sowohl Gruppenberatung zum Zweck einer gemein-

samen Gruppenlösung als auch Gruppenberatung mit Einzelberatungseffekt für jeden Teilnehmer gemeint ist.

Die pflanzliche Erzeugung, Vermarktung und Verbandsbelange waren ungefähr gleich häufig Thema des Gruppengesprächs. Öffentlichkeitsarbeit wurde weniger oft besprochen und noch seltener die tierische Erzeugung. So gut wie nie wurde über Betriebswirtschaft gesprochen. Die Gruppenmitglieder waren durchaus bereit sich Zeit zu nehmen für gemeinsame Aktivitäten über die Gruppentreffen hinaus und auch finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen: Es fand verschiedentlich gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit statt, es wurde in die gemeinsame Anschaffung einer Maschine investiert, es wurden Produktionsmittel gemeinsam beschafft und gemeinsam Handelspartner angesprochen und beliefert. Eine Gruppe gründete gemeinsam eine Erzeugergemeinschaft, eine andere trat geschlossen einer bestehenden Erzeugergemeinschaft bei. Die Aktivitäten der Gruppen gehen also über den Erfahrungsaustausch hinaus. Wichtige Entscheidungen, besonders zur Vermarktung, werden gemeinsam besprochen und das Vorgehen wird aufeinander abgestimmt.

Tab. 1: Teilnehmerzahl, Häufigkeit der Treffen und Anfahrtswege in den untersuchten Gruppen

Merkmal	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Anzahl ordentliche Mitglieder (Frühjahr 1990)	22	17	12
Treffen pro Jahr (Ø 1989 und 1990)	10,5	10	11
Ø Teilnehmerzahl pro Treffen (Herbst 1988 - Frühjahr 1991) *)	18 (17 Treffen)	13 (15 Treffen)	18 (23 Treffen)
Ø Anzahl ordentliche Mitglieder pro Treffen (Herbst 1988 - Frühjahr 1991) *)	10,4 (17 Treffen)	7 (15 Treffen)	7,4 (23 Treffen)
Ø Wegstrecke, die die Teilnehmer zu den Treffen zurücklegen (Frühjahr 1990)	13 km (n = 14)	19,1 km (n = 16)	32,9 km (n = 15)
Dauer der Zusammenkünfte (h) im Mittel der Wintertreffen (Herbst 1988 - Frühjahr 1991) *)	3,4 (15 Treffen)	3,7 (10 Treffen)	3,5 (12 Treffen)

Quelle: BADER (in Vorbereitung)

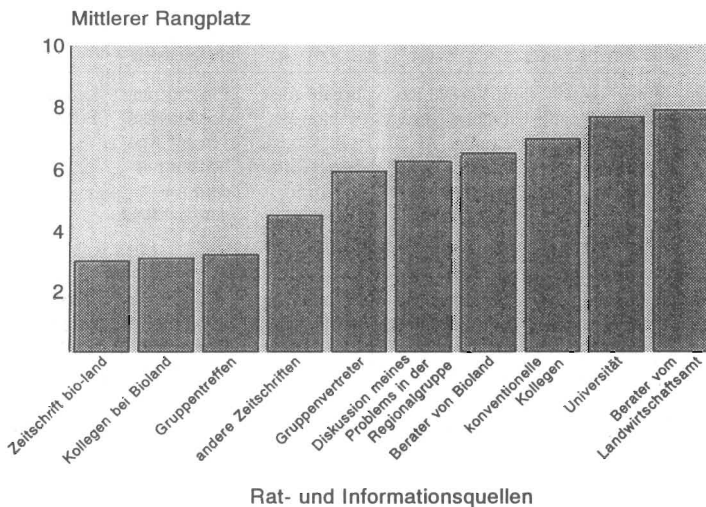
*) Die Teilnehmerzahl und die Dauer der Zusammenkünfte konnte nicht bei allen Treffen des Zeitraums ermittelt werden.

4 Bedeutung der Regionalgruppenarbeit für ihre Mitglieder

Um zu erfahren, welche Bedeutung die Gruppenarbeit für die Entscheidungen der Gruppenmitglieder einnimmt, wurden die Mitglieder, die häufig an den Gruppentreffen teilnahmen, nach ihrer Sicht ihrer Regionalgruppe gefragt. Sie gaben an, daß sie in den vergangenen zwei Jahren durchschnittlich sechs bis sieben Entscheidungen getroffen hatten, von denen im Mittel zwei durchaus schwerfielen. Zur Entscheidungsfindung waren die Kollegen die

weitaus wichtigsten Ratgeber, wie auch andere Studien belegen (z. B. BERG, 1989; GEYER & HOFFMAN, 1991): Sie wurden durchschnittlich bei zwei bis drei Entscheidungen und bei ein bis zwei der schwierigen Entscheidungen um Rat gefragt. Die Veranstaltungen der Regionalgruppen hingegen wurden so gut wie nie als direkte Entscheidungshilfe erwähnt. Die Bedeutung der Kollegen als Rat- und Informationsquelle zeigt sich auch in den Antworten zur Frage nach der Häufigkeit, mit der verschiedene Entscheidungshilfen beansprucht wurden (Abb.1): Die Biolandkollegen wurden sehr häufig in Anspruch genommen, die eigenen Probleme wurden aber bei den Treffen der Regionalgruppen relativ selten zur Diskussion gestellt. Auch bei einer Bewertung verschiedener Rat- und Informationsquellen rangierten die Regionalgruppentreffen an letzter Stelle (BADER, in Vorbereitung). Gruppenarbeitsmethoden, die eine intensivere Bearbeitung der Problemstellung erlauben, wurden jedoch wesentlich besser bewertet. Daraus kann gefolgert werden, daß die Regionalgruppentreffen bisher zwar wenig direkt zur Entscheidungsfindung beitragen. Weil sie aber Gelegenheit bieten die Kollegen zu treffen und breites Orientierungswissen verfügbar machen, haben sie für die Gruppenmitglieder auch jetzt schon eine große Bedeutung, die aber durchaus erweiterbar ist. Die Diskrepanz zwischen der intensiven Gruppenarbeit einerseits und ihrem geringen Beitrag zu individuellen Entscheidungen andererseits weist auf bisher ungenutzte Potentiale der Gruppenarbeit hin. Ansatzstellen zu einer besseren Nutzung sind besonders im methodischen Vorgehen zu suchen (BADER & LULEY, 1991). Methoden wie z. B. Rundgespräche oder Expertenbefragungen erlauben es, mehr auf die individuellen Fragen einzugehen. Von Seiten des Verbandes könnten Hilfsmittel wie eine Referentenliste (GEHR, 1993) oder eine bessere Aufbereitung der Verbandsmitteilungen (SCHWARZ, 1992) die Arbeit der ehrenamtlichen Gruppenleiter wesentlich unterstützen.

Abb. 1: Rangplätze der Häufigkeit, mit der Beratungs- und Informationsstellen von den befragten Gruppenmitgliedern in Anspruch genommen werden



(n = 42) niedriger Rang: häufig genutzt, hoher Rang: selten genutzt.

Quelle: BADER (in Vorbereitung)

5 Analyse sozialer Entscheidungssituationen in Bioland-Regionalgruppen

Aus der Vielfalt der in den Gruppen besprochenen Themen wurden pro Gruppe vier Themen ausgewählt, die das Gruppengespräch in erheblichem Maße beanspruchten und die zu einem gewissen Grad ein gemeinsames Vorgehen der Gruppenmitglieder erforderten. Diese Themen entsprechen somit sozialen Entscheidungssituationen, die folgendermaßen gekennzeichnet sind: "Mehrere Personen sind auf gemeinsames Handeln in wichtiger Sache mit ungewissem Ausgang aufeinander angewiesen, jedoch zunächst ratlos oder uneinig, welches Ziel zu verfolgen, welcher Weg einzuschlagen, wie Belastungen und Gewinne aufzuteilen sind. Nach Diskussion wird gemäß (expliziten oder impliziten) Regeln einer der verschiedenen risikobehafteten Handlungsvorschläge ausgewählt und realisiert" (BRAND-STÄTTER, 1989, S. 506).

Tab. 2: Problemlösestrategien

Problemlösestrategie	Interessenkonflikt	Ungewißheit	Auswahlverfahren	Suchverfahren	Lernverfahren
Optimieren	Einigkeit über Ziele und Präferenzfunktion	kalkulierbares Modell möglich	Vergleich der Alternativen miteinander, Maximierung	Kalkulation oder Berechnung	Modifikation von Wahrscheinlichkeitsschätzungen
Strategie der Zufriedenheit	verschiedene Ziele, aber Annäherung möglich	im Vorfeld ist es möglich, die Auswirkungen der Alternativen mit den Zielen zu vergleichen	Annehmbarkeit der Alternativen	Suche nach Alternativen, die den Zielvorstellungen nahe kommen, Hypothesentesten	Modifikation der Ziele, Alternativen und Informationssuche
Strategie der kleinen Schritte	man ist sich darüber einig, daß im begrenzten Rahmen gemeinsam vorgegangen werden soll	im Vorfeld ist absehbar, ob jeweilige Alternative zu Verbesserungen führt oder nicht	lineare Auswahlregeln, z.B.: "so wie letztes Jahr, nur 10% besser"	Einschätzung der Alternativen auf Ähnlichkeit mit dem Ausgangszustand	Lernen aus Erfahrung
Versuch- und Irrtumstrategie	Einigung erst im Nachhinein möglich	Auswirkungen der Alternativen nur im Nachhinein beobachtbar	Wahl wird im Nachhinein gerechtfertigt	Wiederholung von Handlungen, die als sinnvoll bekannt sind	Verstärkungslernen
Zufall	keine Einigung möglich	Auswirkungen nicht beobachtbar	Zufall	keine systematische Suche möglich	kein Lernprozeß möglich

Quelle: GRANDORI (1984)

Die ausgewählten sozialen Entscheidungssituationen wurden mittels eines Input-Prozeß-Output-Modells analysiert, um Anhaltspunkte für eine intensivere Nutzung der Gruppenarbeit zu erhalten. Die Input-Faktoren sollen Aufschluß über die situationsspezifischen Bedingungen der Gruppenarbeit im ökologischen Landbau ermöglichen. Deshalb wurden hier individuelle Faktoren, Gruppen-, Aufgaben- und Umweltfaktoren berücksichtigt. Als Prozeßfaktoren wurden die verwendete Problemlösestrategie, die Verfahrensweise der Gruppenarbeit, dabei insbesondere das Informationsverhalten, das Gruppenklima und das Engagement der Gruppenmitglieder, sich mit der Aufgabe zu beschäftigen, berücksichtigt. Als Outputfaktor wurden zum einen die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder mit dem Ergebnis der Gruppenarbeit gewählt. Zum anderen wurde abgeschätzt, inwieweit das beobachtete Vorgehen mit normativen Empfehlungen (Tab. 2) übereinstimmt und inwieweit Stimmigkeit mit den Bedingungen der Gruppenarbeit herrscht (SCHOLZ, 1992), um so auf verpaßte Gelegenheiten oder verschwendete Energie schließen zu können.

GRANDORI (1984) ordnet im normativen Sinn den Situationen, die sich im Ausmaß der Ungewißheit oder des Interessenkonflikts unter den Beteiligten unterscheiden, ein optimales Verfahren zu. Demnach ist es als uneffektiver einzuschätzen, wenn ein weniger genaues Verfahren verwendet wird, wenn doch die Situation ein genaueres Vorgehen zulassen würde. So kann für reale Entscheidungssituationen eingeschätzt werden, ob das vorgefundene Verfahren der Situation angemessen war oder ob ein genaueres Vorgehen möglich gewesen wäre.

6 Einflußfaktoren der Gruppenarbeit

Aufgrund der bisher erfolgten Auswertungsschritte können folgende Einflußfaktoren der Arbeit in regionalen Gruppen im ökologischen Landbau als vermutlich bedeutsam angesehen werden: Die Ausbildung und der Erwerbscharakter der Gruppenmitglieder, die Dauer der Zusammenarbeit, der Verband, das Geschehen am Markt sowie das Ausmaß der Unsicherheit und des Interessenkonflikts in Entscheidungssituationen scheinen die Gruppenarbeit wesentlich zu beeinflussen.

In der jüngeren Gruppe war seltener gemeinsames Handeln als in den anderen beiden Gruppen anzutreffen. Als Ursache kann angenommen werden, daß diese Gruppenmitglieder noch relativ kurz zusammen arbeiteten und noch nicht genügend Vertrauen, gegenseitiges Kennenlernen und gemeinsame Verhaltensregeln entstanden waren. Die dauerhafte Zusammenarbeit in den Regionalgruppen schafft günstige Bedingungen für wirtschaftliche Kooperationen, da wiederholte Zusammenarbeit zur Vertrauensbildung beiträgt, Reputationseffekte auftreten können, partnerspezifische Kenntnisse und gemeinsame Verhaltensregeln erworben werden können (SCHRADER, 1993). Sozialpsychologische Untersuchungen zu sozialen Dilemma-Situationen legen den Schluß nahe, daß Gelegenheit zur Kommunikation die Kooperationsbereitschaft untereinander erhöht und zwar weniger, weil durch das Gespräch eine gemeinsame Gruppennorm zur Kooperation entwickelt wird, sondern mehr, weil Absichtserklärungen zu kooperieren möglich werden (ORBELL, van de KRAGT & DAWES, 1988).

Die Ausbildung und der Erwerbscharakter der Gruppenmitglieder beeinflussen die Themen der Gruppengespräche und die gemeinsamen Aktivitäten. In der Gruppe, in der mehr Nebenerwerbslandwirte und auch mehr Gruppenmitglieder ohne eine landwirtschaftliche oder gärtnerische Ausbildung vertreten waren, fanden seltener Gespräche zu produktionstech-

nischen Themen statt als in den anderen beiden Gruppen. Diese Gruppe würde deshalb mehr Betreuung durch einen hauptamtlichen Berater benötigen.

Wie in der Untersuchung von GLADSTEIN (1984) sind auch für Bioland Regionalgruppen maßgebliche Umweltfaktoren die Einbindung in die Organisation, also in den Bioland-Verband, und die Ereignisse auf dem Markt. Der Verband nimmt Einfluß auf individuelle und Gruppenentscheidungen seiner Mitglieder, um ein einheitliches Auftreten am Markt hinsichtlich Produktqualität und Warenzeichenpräsentation zu gewährleisten. Der Bioland-Verband nimmt zum einen formal Einfluß auf seine Mitglieder, z. B. durch die Erzeugungs- und Verarbeitungsrichtlinien. Da aber diese formalen Regeln auslegungsbedürftig sind, wird das Verhalten des Einzelnen oder einer Gruppe auch informell beeinflusst. Diese Beeinflussung findet zu einem erheblichen Teil während der Diskussionen in den Regionalgruppen statt, während derer neuen Mitgliedern die Feinheiten der Verbandspolitik näher gebracht werden oder Vertreter anderer Gruppen oder Verbandsgruppen die Gruppenmeinung zu beeinflussen versuchen. In Verbänden hat die zentrale Instanz üblicherweise keine Sanktionsgewalt gegenüber Basisgruppen, wenn diese Auflagen nicht erfüllen (SCHWARZ, 1992), so daß Handlungsspielraum verbleibt.

Die Strukturen von Bioland entsprechen nach SCHWARZ (1992) einer föderalistischen Struktur, d. h. durch Personalunion werden die verschiedenen Verbandsorgane miteinander verbunden. Die Biolandverbandsstrukturen befinden sich immer noch im Aufbau bzw. wurden häufig umstrukturiert, so daß die verschiedenen Gremien und ihre Aufgaben sogar Insidern teilweise nicht bekannt sind (CONTRACT, 1992). Föderalismus ermöglicht zwar eine hohe Akzeptanz der Beschlüsse, ist aber weniger effektiv als das Gewaltentrennungsmodell. Ungünstige Folge sind zu große Entscheidungsorgane und abnehmende Entscheidungsqualität (SCHWARZ, 1992).

Neben der Direktvermarktung verbleibt ein erheblicher Anteil an Produkten der Gruppenmitglieder, die über den mehrstufigen Absatz abgesetzt werden müssen. Dieser Absatzweg hat für die Landwirte eine weitaus größere Bedeutung als für die Gärtner unter den Gruppenmitgliedern. In der Regel ist hier eine Zusammenarbeit eher als in der Direktvermarktung möglich, so daß bei den Gruppentreffen über den mehrstufigen Absatz eher gesprochen wird, zumal hierbei meist der Verband mitentscheidet. Durch die Bildung von Erzeugergemeinschaften ist hier eine Handlungsmöglichkeit gegeben, die das gemeinsame Auftreten am Markt erleichtern kann. Zwei der untersuchten Gruppen vermarkten wesentliche Getreidemengen über Erzeugergemeinschaften. Im mehrstufigen Absatz besteht also innerhalb der Gruppe und zwischen ihr und dem Verband erheblicher Abstimmungsbedarf, der in den Gesprächen bei den Gruppentreffen beträchtlichen Raum einnimmt.

Bei Bioland zeigt sich die Problematik, gesamtverbandliche Entscheidungen zügig zu treffen und gleichzeitig hohe Akzeptanz dieser Entscheidungen bei den Mitgliedern zu erreichen, besonders im Bereich Vermarktung. Der Verband als Inhaber des Warenzeichens eröffnet dem einzelnen Mitglied Zugang zu Verarbeitern wie Molkereien, Mühlen, Bäckereien oder Metzgern sowie zu Einzelhandelsketten, wenn der Verband mit diesen einen Vertrag über die Nutzung des Warenzeichens abgeschlossen hat. Da aber innerhalb des Verbandes kein schlüssiges Absatzkonzept vorhanden war, zeigte Bioland kein einheitliches Auftreten am Markt (HAMM, 1991). So konnte der Verband auch nicht verhindern, daß Mitglieder der untersuchten Gruppen auch an Verarbeiter ohne Bioland-Verträge lieferten. Diese Ware erscheint am Markt nicht mit dem Verbandszeichen gekennzeichnet, da sie verbandliche Auflagen nicht voll erfüllt. Sie wird aber indirekt doch als Biolandware gehandelt und erschwert dadurch eine einheitliche Warenpräsentation.

Die Art und Weise, wie in den Regionalgruppen nach Lösungen für anstehende Probleme gesucht wurde, entspricht zumeist dem Grad der Unsicherheit über die Problemsituation und dem Grad des Interessenkonflikts zwischen den Gruppenmitgliedern (GRANDORI, 1984). Interessenkonflikte bestanden weniger zwischen den Mitgliedern einer Gruppe, sondern mehr zwischen der gesamten Gruppe oder einem Teil der Gruppe und anderen Gruppen, z. B. mit Anbietern von Pseudobioprodukten, Handelspartnern oder Verbands-gremien. Besonders in den sozialen Entscheidungssituationen, die das gemeinsame Auftreten am Markt betreffen, würde aber der geringe Interessenkonflikt innerhalb der Gruppe intensivere Suchverfahren nach Lösungsalternativen erlauben als sie in den untersuchten Gruppen praktiziert wurden. Es wäre z. B. möglich gewesen, von den hauptamtlichen Mitarbeitern des Verbandes genauere Daten zur Vermarktung einzufordern. In den meisten untersuchten sozialen Entscheidungssituationen wurden höchstens zwei Alternativen berücksichtigt. Die Befunde von HAUSCHILDT (1983) weisen aber auf den besonderen Vorteil hin, drei Alternativen zu berücksichtigen, weil so ein Optimum zwischen Überforderung und genügendem Handlungsspielraum erreicht werden kann. Dabei ist das Unterlassen nur dann als Alternative anzusehen, wenn es ausdrücklich als Handlungsmöglichkeit diskutiert wird.

Die Gruppen nutzen nur in einem geringen Maß die Möglichkeit, aktiv nach Informationen zu suchen, stattdessen überwiegt passives Informationsverhalten, bei dem mehr oder weniger zufällig wichtige Informationen aufgenommen werden. Selten wird die Gelegenheit genutzt, aktiv den Informationsbedarf zu erkunden und gezielt z. B. Expertenwissen einzuholen. Andererseits gehen die Regionalgruppen bereitwillig auf die Problemwahrnehmung einzelner Gruppenmitglieder ein. So besteht ein Potential, sich frühzeitig und adäquat auf zukünftige Probleme einzustellen. LYLES (1981) hatte für Industrieunternehmen die Phase der Problemwahrnehmung und -formulierung als besonders kritisch hervorgehoben, weil hier häufig auf die Problemwahrnehmung einzelner zu spät oder nicht adäquat reagiert wurde.

7 Verbesserungsvorschläge für die Arbeit der Biolandregionalgruppen

Als Ansatzpunkt zur intensiveren Arbeit in Regionalgruppen im ökologischen Landbau ist die Fortbildung der haupt- und ehrenamtlichen Gruppenleiter anzusehen, da sie eher ihre Vorgehensweise ändern können und für Fortbildung zugänglich sind als die einzelnen Gruppenmitglieder. In einem Handbuch für ehrenamtliche Gruppenleiter im ökologischen Landbau (BADER & LULEY, 1991) wurden u. a. methodische Hinweise zur Gestaltung der Gruppenarbeit dargestellt. Dieses Handbuch wurde den meisten Regionalgruppen im ökologischen Landbau zur Verfügung gestellt und in Fortbildungsseminaren vorgestellt. Es zeigte sich aber, daß die ehrenamtlichen Gruppenleiter sich von ihrer Tätigkeit ausreichend beansprucht fühlen und die Vorschläge zur Gestaltung der Gruppenarbeit als weitere Anforderung empfanden (GEHR, 1993). Von seiten der hauptamtlichen Berater wurden die Fortbildungsangebote eher angenommen und umgesetzt.

Abschließend bleibt festzuhalten, daß die Regionalgruppen sowohl dem Bioland-Verband wie auch der Verbreitung des ökologischen Landbaus ein wertvolles Potential bieten, das weitgehend auf ehrenamtlichem Engagement und Eigeninitiative beruht. Dem Verband ist zu empfehlen, diese Arbeit mit gezielten Maßnahmen zu unterstützen, so daß die Kapazitäten der Hauptamtlichen noch besser genutzt werden können.

Literaturverzeichnis

ALBRECHT, H., BADER, U., & LULEY, H. (1992). Gruppenarbeit im ökologischen Landbau - Untersuchung und Förderung ehrenamtlich geleiteter Gruppen. Berichte über Landwirtschaft, 70, S. 633-650.

BADER, U. (in Vorbereitung). Problemlösen in permanenten Gruppen im ökologischen Landbau - Antwort auf Beratungsbedarf bei knappen Beratungsressourcen. Stuttgart-Hohenheim: Dissertation.

BADER, U. (1990). Organisationsfragen der Beratung im ökologischen Landbau in der Bundesrepublik Deutschland. Berichte über Landwirtschaft, 68, S. 616-650.

BADER, U. & LULEY, H. (1991). Handbuch für ehrenamtliche Gruppenleiter im ökologischen Landbau. Stuttgart-Hohenheim: Eigenverlag.

BERG, E. (1989). Entscheidungsverhalten und Beratungsbedarf von ökologisch wirtschaftenden Landwirten - Empirische Analyse in den Regierungsbezirken Darmstadt und Gießen. (Unveröffentlichte Diplomarbeit). Gießen.

BIOLAND (1992). Richtlinien für Pflanzenbau, Tierhaltung und Verarbeitung vom 4./5. Mai 1992. Uhingen.

BIOLAND - Landesverband Baden-Württemberg (1988). Satzung. Fassung vom 7. Mai 1988. Wolfschlugen.

BRANDSTÄTTER, H. (1989). Problemlösen und Entscheiden in Gruppen. In: ROTH, E. (Hrsg.), Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/III/3. (S. 505-528). Göttingen: Hogrefe.

CONTRACT (1992). Organisationsentwicklungsberatung Bioland e.V. - Bericht zur Organisationsanalyse (Unveröffentlichtes Manuskript). Karlsruhe.

DABBERT, S. (1990). Zur optimalen Organisation alternativer landwirtschaftlicher Betriebe - untersucht am Beispiel organisch-biologischer Haupterwerbsbetriebe in Baden-Württemberg. Agrarwirtschaft, Sonderheft, S. 124.

DABBERT, S. & BRAUN, J. (1993). Auswirkungen des EG-Extensivierungsprogramms auf die Umstellung auf ökologischen Landbau in Baden-Württemberg. Agrarwirtschaft, 42, S. 90-99.

DINKEL, G. (1987). Effektive Beratung in vier Regionalgruppen der Fördergemeinschaft organisch-biologischer Land- und Gartenbau (Unveröffentlichte Diplomarbeit). Stuttgart-Hohenheim.

GEHR, E. (1993). Die Arbeit von Ehrenamtlichen im ökologischen Landbau (Unveröffentlichte Diplomarbeit). Stuttgart-Hohenheim.

GEYER, B. & HOFFMAN, J. (1991). Erfahrungsaustausch zwischen Landwirten bei der Umstellung auf biologisch-dynamischen Landbau (Unveröffentlichte Diplomarbeit). Stuttgart-Hohenheim.

- GLADSTEIN, D.L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, S. 499-517.
- GRANDORI, A. (1984). A prescriptive contingency view of organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 29, S. 192-209.
- HACCIUS, M. (1993). Fünf Jahre "Arbeitsgemeinschaft Ökologischer Landbau". *bioland*, 4, S. 35-37.
- HAMM, U. (1991). 20 Jahre Vermarktung von Bioland-Produkten aus der Sicht eines Ökonomen. *bio-land*, 2, S. 32-34.
- HAMM, U. & KONRAD, M. (1992). Akzeptanzmindernde Faktoren beim EG-Extensivierungsprogramm. *Berichte über Landwirtschaft*, 70, S. 184-212.
- HAUSCHILDT, J. (1983). Alternativenzahl und Effizienz von Entscheidungen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 35, S. 94-112.
- LÜBKE, V. & SCHOENHEIT, I. (1989). Gruppenberatung ist mehr als vor vielen Leuten zu sprechen - Methoden der Gruppenberatung (1). *rationelle hauswirtschaft*, 16/1, S. 23-26.
- LYLES, M.A. (1981). Formulating strategic problems: Empirical analysis and model development. *Strategic Management Journal*, 2, S. 61-75.
- ORBELL, J. M., VAN DE KRAGT, A.J.C. & DAWES, R.M. (1988). Explaining discussion-induced cooperation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, S. 811-819.
- SCHOLZ, C. (1992). Organisatorische Effizienz und Effektivität. In: FRESE, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (S. 532-551). Stuttgart: Poeschel.
- SCHRADER, S. (1993). Kooperation. In: HAUSCHILDT, J. & GRÜN, O. (Hrsg.), *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung*. (S. 221-254). Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- SCHULZE-PALS, L. (1993). Ökonomische Wirkungen des Extensivierungsprogrammes auf die Umstellung landwirtschaftlicher Betriebe. In: ZERGER, U. (Hrsg.), *Forschung im ökologischen Landbau* (S. 328-335). Bad Dürkheim: SÖL-Sonderausgabe Nr. 42.
- SCHWARZ, P. (1992). *Management in Nonprofit Organisationen*. Bern: Haupt.
- STIFTUNG ÖKOLOGIE UND LANDBAU (1993). *Anerkannte Verbände des ökologischen Landbaus, Stand 1. 1. 1993. Ökologie und Landbau*, 86, S. 67.