

© Schwerpunkt »Welt im Fieber – Klima & Wandel«

»Dem System erlauben, sich selbst wahrzunehmen«

Ko-Kreativität als neuer Weg zur Agrarwende

von Titus Bahner

Die Agrarkultur in Deutschland liegt im Argen. Nitrat im Grundwasser, Eintönigkeit auf den Feldern, Skandale in der Tierhaltung – die Gesellschaft mag den landwirtschaftlichen Mainstream nicht länger tolerieren. Gleichzeitig vermissen viele Bäuerinnen und Bauern Gesprächsbereitschaft und eine klare Formulierung der an sie gestellten gesellschaftlichen Ansprüche. Eine Agrarwende liegt in der Luft. Doch die Symptome sind nicht neu, und auch die Lösungsansätze liegen seit 30 Jahren auf dem Tisch. Die Agrarwende schafft es nicht auf den Boden. Wie kommt das? Im folgenden Beitrag wird diese Frage im Licht eines neuen Ansatzes behandelt. Es geht um die systemisch-ökonomische »Theorie U« von Claus Otto Scharmer, die er seit den 1990er-Jahren am MIT Boston entwickelt und praktiziert. Es soll versucht werden, diesen Ansatz für die Umsetzung der Agrarwende fruchtbar zu machen.

Claus Otto Scharmer, als Bauernsohn in der biologisch-dynamischen Hofgemeinschaft Hof Dannwisch in Schleswig-Holstein aufgewachsen, studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten-Herdecke. Dort beschäftigte ihn unter anderem die Frage, warum Gesellschaften wider besseren Wissens existenzielle Probleme lieber an künftige Generationen durchreichen, anstatt sie zu lösen. Auf der Suche nach einer Antwort stieß er auf die Arbeiten von Peter Senge und seinem Center for Organisational Learning am MIT in Boston/Massachusetts. Das MIT hatte wesentliche Inhalte zu den »Limits to growth«-Studien des Club of Rome in den 1970er-Jahren beigetragen und dann zur Umsetzung dieser Ideen geforscht. 1995 wechselte Scharmer ans MIT, wo er seitdem arbeitet, und entwickelte dort gemeinsam mit Senge und weiteren Kollegen den hier vorgestellten neuen Ansatz.¹

In seiner Arbeit geht Scharmer von einer Kombination aus Volkswirtschaft/Politikwissenschaften auf der Makroebene und Betriebswirtschaft/Organisationsentwicklung auf der Mikroebene aus. Im Rahmen seiner empirischen Arbeit stellt er jedoch Grundannahmen der etablierten Ökonomie infrage, insbesondere die, dass das individuelle Eigeninteresse Triebfeder allen menschlichen Handelns sei. Methodisch basiert seine Arbeit auf Aktionsforschung: Als Teil der wissenschaftlichen Arbeit koordiniert sein Institut ein global angelegtes Bildungsprogramm mit lokalen Ak-

tionsgruppen zu den brennendsten gesellschaftlichen Themen. Die Koordination des Programms erfolgt über Online-offline-Kurse: Online-Bildungsangebote werden verknüpft mit ehrenamtlich moderierten physischen Gruppendiskussionen, um das Gehörte gemeinsam zu reflektieren und auf die eigene Situation zu beziehen. Hinzu kommen größere thematische Workshopreihen rund um den Globus.

Der U-Prozess

Scharmer geht aus von der Beobachtung, dass heutige gesellschaftliche Systeme kollektive Ergebnisse produzieren, die von den einzelnen Mitgliedern nicht wirklich gewollt sind. So sind Artensterben und Nitrateinträge ins Grundwasser keine beabsichtigten Folgen von Agrarpolitik. Er erklärt das Phänomen damit, dass moderne Gesellschaftssysteme durch komplexe Abhängigkeiten geprägt sind, während sich die überkommenen Institutionen noch darauf konzentrieren, Verhandlungen zwischen einfachen Interessengruppen zu organisieren. Das Ergebnis ist »ein Krieg der Teile gegen das Ganze«. Parteien und selbst NGOs sind daher nicht in der Lage, globale Probleme wie Klimawandel, Finanzsysteme oder soziale Ungleichheit zu lösen.

In der Konsequenz geht es darum, neue Institutionen und Prozesse zu schaffen, die es »dem System

erlauben, sich selbst wahrzunehmen«. Hierfür genügt es nicht, alle beteiligten Interessengruppen an einen Tisch zu setzen. Vielmehr geht es darum, einen gemeinsamen »Punkt der inneren Aufmerksamkeit« zu finden, der jenseits allen bisherigen Wissens und aller persönlichen Vorurteile der Beteiligten liegt. In dieser neuen Wahrnehmung können Lösungsansätze entstehen, die von einem unvoreingenommenen Blick aufs Ganze ausgehen und nicht mehr Teilinteressen in den Vordergrund stellen. Diese »ko-kreativen«, also gemeinsam schöpferisch konzipierten Lösungen werden dann als »Prototypen« ausprobiert und weiterentwickelt und setzen sich bei Tauglichkeit über Multiplikation und Nachahmung durch.

Scharmer bezeichnet diesen sozialen Prozess mit Bezug auf die graphische Visualisierung als U-Prozess und das gesamte Konzept daher als »Theorie U« (siehe Abb. 1). Die linke, absteigende Seite des U beschreibt das Loslassen vorgefertigter Meinungen und die vorbehaltlose gemeinsame Einstimmung auf das Thema in der Gruppe. Es geht dabei auch darum, vom Kopf »ins Fühlen« zu kommen. Der untere Wendepunkt der Kurve beschreibt den Gang durch das »Nadelöhr«, den Moment der Wahrnehmung einer »im Entstehen

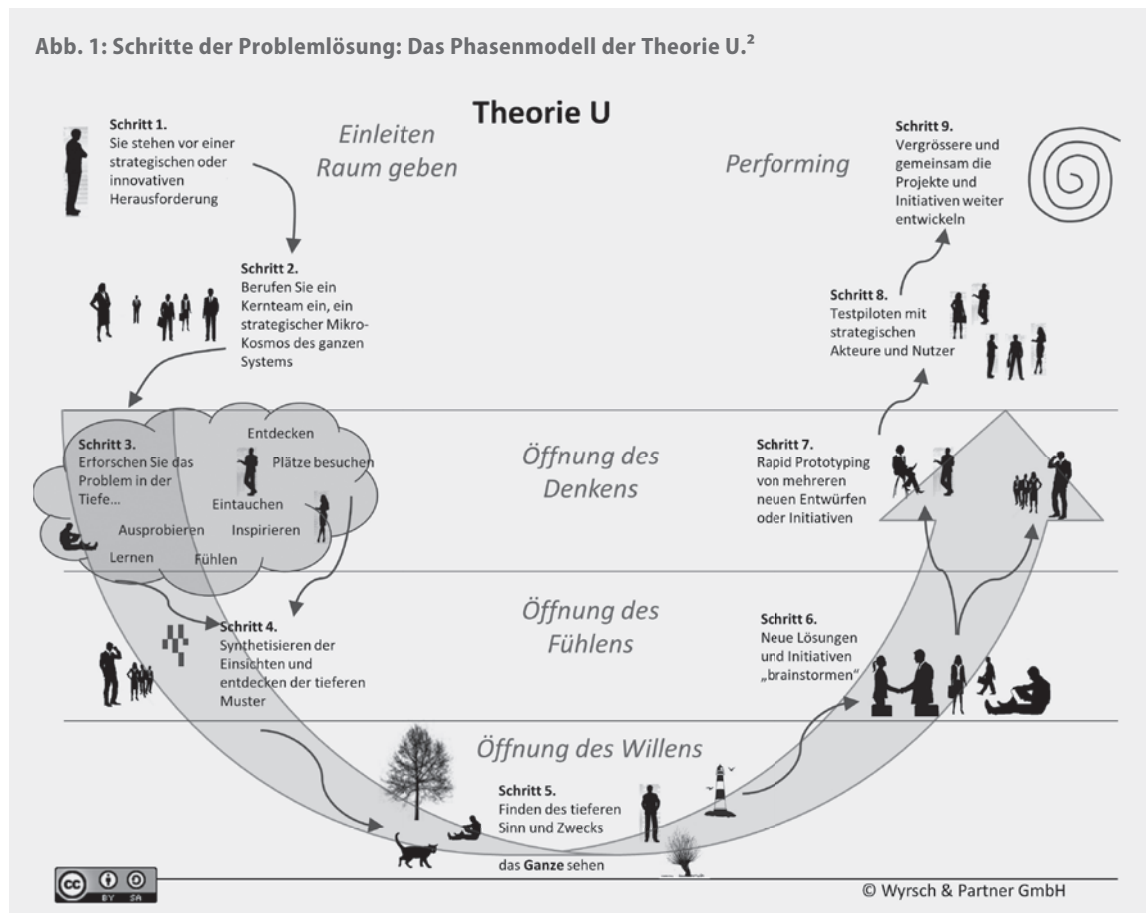
begriffenen neuen Zukunft« und ko-kreativen Intuition für neue Lösungen. Die aufsteigende rechte Seite ist die Umsetzung der gefundenen Lösungen in die Wirklichkeit.

Die empirische Aktionsforschung mit diesem Ansatz zeigt nach Scharmers Aussage eindrucksvolle Ergebnisse besonders für Momente, in denen Unvoreingenommenheit und persönliches Vertrauen unter bislang geradezu verfeindeten Interessenvertretern in einem geschützten moderierten Rahmen entstehen. Es bilden sich tragfähige Netzwerkbeziehungen und ko-kreative Lösungen, die für die Beteiligten selbst als überraschend und auch hochgradig motivierend erlebt werden können.

Matrix der ökonomischen Evolution

Institutionen, die Formen der sozialen Zusammenarbeit wie den oben beschriebenen U-Prozess ermöglichen, sind ein Lösungsansatz für komplexe Probleme des aktuellen 21. Jahrhunderts. Scharmer stellt sie in den Kontext einer ökonomischen Evolution, die mit dem Beginn der europäischen Moderne im 16. Jahrhundert einsetzt und vier Stufen umfasst, die er in An-

Abb. 1: Schritte der Problemlösung: Das Phasenmodell der Theorie U.²



lehnung an neomodische Sprachgewohnheiten als 1.0 bis 4.0 bezeichnet. Zuweilen geht noch die Stufe 0.0 voraus, die traditionelle Gesellschaften beschreibt, die noch nicht arbeitsteilig wirtschaften.

- Auf der *Stufe 1.0* übernimmt der Staat die Steuerung der ökonomischen Prozesse; hierher gehören der Merkantilismus des 16. bis 18. Jahrhunderts, aber auch die Planwirtschaften der sozialistischen, kommunistischen oder faschistischen Diktaturen des 20. Jahrhunderts.
- Auf der *Stufe 2.0* ist der Markt der vorherrschende Koordinationsmechanismus, charakterisiert durch die kapitalistische Industrialisierung des 19. und den sich globalisierten Welthandel des 20. Jahrhunderts. Der Markt löst das Problem der ineffizienten staatlichen Steuerung, erzeugt aber ein neues durch die Zerstörung lebenswichtiger gesellschaftlicher Gemeingüter.
- Auf der *Stufe 3.0* werden die Auswüchse der Marktwirtschaft durch Einbeziehung organisierter Interessen in der sozialen, später sozial-ökologischen Marktwirtschaft gebändigt. Gewerkschaften, soziale Sicherungssysteme, Umwelt- und Naturschutzgesetzgebung hegen die Marktkräfte ein; jedes Problem bekommt eine systemische Einzellösung.
- *Stufe 4.0*, die ko-kreative Wirtschaft, gilt es noch zu entwickeln; sie muss die Antwort finden auf die auf Stufe 3.0 nicht lösbaren global-komplexen Probleme, die nur über eine Internalisierung von Gemeinwohlaspekten in die Einzelentscheidungen aller gesellschaftlichen Akteure – von Verbrauchern über Unternehmer bis zur Politik – gelöst werden können.

GAP – Anatomie des Politikversagens

Wie lässt sich dieser Ansatz nun auf die aktuelle Agrarpolitik anwenden? Die skizzierte »Matrix der ökonomischen Entwicklung« verdeutlicht, dass die Gemeinsame Agrarpolitik der EU (GAP) seit ihrem Beginn 1957 quasi noch einmal im Zeitraffer die Stadien 1.0 bis 3.0 der ökonomischen Entwicklung durchlaufen hat: Am Anfang stand von 1962 bis 1992 die staatliche Marktsteuerung durch Abschottung nach außen (Zölle, Exportsubventionen) und Marktordnungen mit Garantiepreisen nach innen. Die MacSharry-Reform 1992, in der vor dem Hintergrund der parallelen WTO-Verhandlungen die produktionsunabhängige Preisstützung eingeführt wurde, führte in kurzer Zeit zur marktwirtschaftlichen Stufe 2.0 – allerdings flankiert durch direkte staatliche Einkommenstransfers als Relikt der Stufe 1.0.

Nachdem mit wachsendem Umweltbewusstsein klar wurde, dass die Agrarpolitik auch Tierschutz-

und Umweltfragen beantworten musste, wurden die Einkommenstransfers mit der Fischler-Reform 1999 (Cross Compliance/Zweite Säule) und der Ciołoş-Reform 2013 (Greening) mit ökologischen Leitplanken versehen. Die aktuelle Diskussion über die Zukunft der Agrarpolitik bewegt sich nun zwischen Verfechtern der Stufe 1.0 (Beibehaltung der Einkommenstransfers) und 3.0 (stärkere Bindung der staatlichen Zahlungen an Umweltleistungen). Doch Scharmers Matrix weist darauf, dass diese Diskussion zu kurz greift; sie bleibt in der Polarität Markt-Staat verfangen.

Das zeigt auch ein Blick auf aktuelle agrarpolitische Bestandsanalysen, z. B. auf das 2019 vom Wissenschaftlichen Beirat für Agrarpolitik des Bundeslandwirtschaftsministeriums vorgelegte Gutachten zur Agrarumweltpolitik.³ Hier werden verschiedenste Varianten kommender Agrarumweltmaßnahmen diskutiert. Der generelle Tenor folgt der Logik, dass öffentliches Geld für öffentliche Leistungen notwendig ist und die Kanäle, durch die es zu den Bäuerinnen und Bauern gelangt, möglichst so gestaltet sein sollten, dass auch die erwünschten Leistungen dabei herauskommen.

Das klingt alles nachvollziehbar und vernünftig. Was jedoch nicht infrage steht, ist der Politikansatz »Geld rein – Leistung raus«, flankiert durch das Ordnungsrecht. Aus Sicht der Theorie U muss es jedoch wie ein blinder Fleck anmuten, dass Dinge wie bäuerliche Motivationslagen und Zwänge, individuelle Lösungen auf Gesprächsbasis oder lokale Partnerschaften mit der Zivilgesellschaft von den Autorinnen und Autoren des Gutachtens ausgeblendet bleiben.

Das System sieht sich selbst

Wie könnte nun Agrarpolitik auf der »Stufe 4.0« aussehen? Wie lässt sich der Ansatz auf die anstehende Agrarwende übertragen? – Der Schritt von der Verhandlungsstufe 3.0 zur ko-kreativen Stufe 4.0 besteht darin, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass sich das System »selbst sehen kann«. Das System – das ist das ganze breite Panorama der bestehenden Landwirtschaft auf der einen und der von Landwirtschaft »betroffenen« Teile der Gesellschaft auf der anderen Seite, also die beiden Seiten, die seit 30 Jahren nicht zusammenfinden.

Zur Landwirtschaft gehören die zu 90 Prozent konventionell wirtschaftenden landwirtschaftlichen Betriebe mit ihren vor- und nachgelagerten Industrien, mit Zuliefer- und Absatzverträgen, mit etablierten Vermarktungswegen, mit Schulden und Sachzwängen. Des Weiteren gehören hierher die landwirtschaftlichen Verbandsstrukturen, die Landwirtschaftskammern, die Universitäten und Berufsschulen mit ihren Ausbildungsinhalten.

Zur gesellschaftlichen Seite gehören nicht nur Umwelt-, Verbraucher- und Tierschutzverbände, sondern auch die Landbevölkerung mit ihren Wünschen nach sauberer (geruchsfreier?) Luft, schönen Spazierwegen, blühenden Wegrainen und Schutz vor Spritzmittelabdrift im Vorgarten; sowie Otto Normalverbraucher in der Stadt mit billigem Grillfleisch gemäß dem Motto »Geiz ist geil«.

Dazwischen, und potenziell in einer Mittlersituation, steht die Politik. Das war nicht immer so. Landwirtschaftspolitik war über Jahrzehnte sektoral organisiert, der (stets männliche) Landwirtschaftsminister war in der Regel aktiver Bauer, der Bauernverband durfte Drehbuch schreiben. Das verlagerte den Ort der Politikformulierung de facto in den Bauernverband, wo über das System der Obmänner in den Dörfern am einen Ende und die Präsenz in industriellen Aufsichtsräten am anderen Ende eine komplett fraglose Politik des »Wachsens oder Weichens« formuliert wurde. Kleinbäuerliche, diversifizierende, gar die Agrarchemie infrage stellende Ansätze wurden bereits auf Dorfebene ausgeschaltet.

Doch diese Zeiten sind vorbei. Das politische System erwies sich als flexibel und hat diese sektoralen Strukturen aufgebrochen. Seit den 2000er-Jahren werden Landwirtschaftsministerien auf Bundes- und Länderebene durch Aspekte des Verbraucherschutzes ergänzt, in Einzelfällen sogar mit dem Umweltministerium zusammengelegt. Die Benennung der Ministerien hebt inzwischen sogar den Verbraucherschutz hervor. Auch wenn ein Teil davon nur Kosmetik sein sollte, zeigt sich in der Politik Bewegung.

Ein neues Politikverständnis

Das Aushandeln von gesellschaftlichen Lösungen zwischen unterschiedlichen Interessengruppen ist ur-eigenste Aufgabe von Politik. Auch die Agrarwende ist daher eine genuine Aufgabe von Politik (und nicht von Verbraucherinnen und Verbrauchern mit ihrem Einkaufsverhalten und nicht von Zivilgesellschaft mit privaten Initiativen). Wenn Politik hier seit Jahren versagt – erkennbar am Verfehlen selbstgesteckter Ziele in Sachen Ökologie, Versiegelung, Agrarstruktur, Bodenmarkt ... – dann könnte vielleicht ein verändertes Politikverständnis weiterhelfen.

Unser politisches System ist geprägt von der Durchsetzung von Partikularinteressen gegenüber der Restgesellschaft. Dazu braucht man gute Argumente, gute Verbindungen zu den politisch Mächtigen und im passenden Fall auch gute Öffentlichkeitsarbeit. Die davon geschädigte Gegenseite rüstet genauso auf. Heraus kommen typische Verhandlungslösungen wie ein Grenzwert für Pestizide im Trinkwasser oder ein Satellitenkontrollsystem für Blühstreifen.

Es gibt jedoch gesellschaftliche Problemlagen, in denen Verhandlungen zwischen Partialinteressen das Problem keiner Lösung zuführen, sondern es im Gegenteil zementieren. Indem sich die Beteiligten auf ihre eigene Interessenlage konzentrieren – und sei es, um bei der eigenen Klientel zu Hause Eindruck zu machen –, rücken grundsätzlichere Lösungen in die Ferne.

Ein Beispiel dafür ist der Naturschutz in der Agrarlandschaft. Naturschützer fordern seit Jahrzehnten einen in der Gesamtfläche präsenten Biotopverbund als Königsweg des Artenschutzes, weil er die Existenzbedürfnisse vieler Arten zumindest soweit befriedigt, dass sie stabile Populationen aufbauen und sich genetisch austauschen können. Biotopverbund ist gleichzeitig eine der Naturschutzmaßnahmen, die am seltensten umgesetzt wird. Der Grund: Er erfordert den lagegenauen Zugriff auf Flächen in der produktiven Agrarlandschaft, diese Flächen sind im Eigentum privater Bauern oder Verpächter, und diese verfallen sofort in Verteidigungsreflexe, wenn sie mit Forderungen konfrontiert werden. Beide Seiten intensivieren nun ihre Forderungen; im Ergebnis teilen sie sich die Fläche auf, und Naturschutz findet in Reservaten statt, mit sehr suboptimalen Ergebnissen.

Ko-kreation: Gemeinsam durch den Nullpunkt

Wenn auf der Stufe 4.0 in Scharmers Matrix von »ko-kreativen Lösungen« die Rede ist, dann ist damit in gewisser Weise das Gegenteil von politischen Aushandlungsprozessen gemeint. Es geht darum, die Wahrnehmung des Problems zu verändern: von »*Wir hier, ihr da*«, das der traditionellen Interessenlogik entspricht, zu »*Wir haben ein gemeinsames Problem*«.

Dafür muss die Logik der bilateralen Verhandlung – zumindest für Momente – aufgelöst werden. Ko-kreative Lösungen können entstehen, wenn es gelingt, die Beteiligten zu einer gemeinsamen Sicht auf das Problem zu bringen. Das Gegenüber der Sichtweisen löst sich dabei auf. Die Prozessbeteiligten verlassen für einen Moment ihre Rollen. Sie blicken gemeinsam auf ein Themenfeld, zu dem sie Sachkenntnis aus unterschiedlichen Erfahrungswelten beitragen können. Statt Argumente abzustreiten, beginnen sie sich für die Expertise des anderen zu interessieren. Unterschiedliche Sichtweisen werden zu einer Bereicherung des Ganzen.

Es wird dabei jedoch deutlich, dass das Thema zu komplex für einfache Lösungen ist. Die alten Antworten können nicht befriedigen, zumindest nicht auf der Suche nach einer Lösung, bei der sich alle Beteiligten »mitgenommen« fühlen. Ein Moment der Ratlosigkeit, des Nichtwissens entsteht.

Es ist dieser für manche Menschen schwer auszuhaltende Moment der Ratlosigkeit, der das Entstehen

einer ko-kreativen Lösung ermöglicht. Denn aus dem Erlebnis des »Wir wissen es nicht« können Ideen entstehen, die nun gemeinsam einleuchten. Und diese Intuitionen haben eine neue Qualität: Sie bedienen kein Partialinteresse, sondern sind aus einem gemeinsamen Bild entstanden und entsprechen damit den Bedürfnissen mehrerer Beteiligter, vielleicht sogar solcher, die gar nicht mit am Tisch sitzen (z. B. künftige Generationen).

Das Zustandekommen solcher Lösungen wird dadurch gefördert, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch die intensive gemeinsame Arbeit die Bedürfnisse der anderen Beteiligten in ihre Lösungsfindung einbeziehen können. Eine gemeinsame Lösung kann erst entstehen, wenn sich alle darin aufgehoben finden. Im U-Prozess richtet sich meine Problemlösungskreativität (vorübergehend) nicht mehr nur auf mein Bedürfnis, sondern auf die Gesamtheit der geäußerten Bedürfnisse.

Ist der Nullpunkt der Ratlosigkeit durchschritten und zeichnet sich eine gemeinsame Lösungsidee ab, dann entsteht häufig eine ausgesprochen euphorische Arbeit an der Konkretisierung der neuen Lösung. Nächste Schritte und weitere Treffen werden verabredet. Allerdings muss der Kern der neuen Lösung noch mit den nicht vertretenen Mitgliedern der jeweils repräsentierten Interessengruppen geteilt werden. Die Teilnehmenden nehmen also die Aufgabe mit nach Hause, für den Charme der gefundenen Lösung zu werben, und nicht immer werden sie von Erfolg gekrönt sein.

Ansätze für eine neue Qualität in der Agrarpolitik

Ko-kreative agrarpolitische Ansätze sind in kleinem Umfang bereits zu erkennen. Hierzu gehören die lange schon existierenden Landschaftspflegeverbände mit ihrer drittelparitätischen Struktur aus Landwirten, Naturschützern und kommunaler Politik, bei der nur einvernehmliche Lösungen eine Chance auf Verwirklichung haben. Viele gute Ansätze im Agrarnaturschutz sind auf dieser Basis entstanden.

Ein aktuelles und sehr erstaunliches Beispiel ist der »Niedersächsische Weg«, eine 2020 geschlossene Vereinbarung zwischen Landesregierung, NABU, BUND, Landvolk (Bauernverband) und Landwirtschaftskammer mit dem Ziel, dem parallel laufenden Volksbegehren »Artenvielfalt Niedersachsen« durch konkrete Gesetzgebungsvorhaben den Wind aus den Segeln zu nehmen. Die Verhandlungsergebnisse des Niedersächsischen Wegs unterscheiden sich von den Inhalten des Volksbegehrens nur wenig (z. B. Pestizideinsatz in Schutzgebieten weiter möglich, Reduktion außerhalb Schutzgebieten unklar, 15 Prozent statt 20 Prozent Ökolandbau im Jahr 2030), bringen

aber substantielle Fortschritte für Natur-, Arten- und Gewässerschutz, gepaart mit substantiellen Finanzierungszusagen der Landesregierung. Das Beispiel zeigt auch, dass politischer Druck vonseiten der Zivilgesellschaft ein möglicher Kontext für neue politische Lösungen ist, bei denen nicht nur Claims abgesteckt, sondern echte Inhalte bewegt werden.

Ein weiteres Beispiel ist das Kompetenznetzwerk Nutztierhaltung (»Borchert-Kommission«), das im Februar 2020 Vorschläge zum Umbau der Nutztierhaltung in Deutschland vorlegte und dabei nicht weniger als einen Systemwechsel skizzierte, in dem eine Tierwohlabgabe auf Fleischkonsum eine zentrale Rolle spielt. Das Konzept wurde von Bauern-, Verbraucher- und Umweltverbänden gemeinsam erarbeitet und wird von ihnen auch gleichermaßen vertreten. Hier ist kein minimaler Kompromiss produziert worden. Die Beteiligten konnten sich offensichtlich zu einer gemeinsamen Problemsicht vorarbeiten und haben aus dieser Perspektive einen neuen, bislang nicht systemimmanenten Lösungsansatz kreiert.

Der Bundestag hat die Vorschläge im Juli 2020 als Grundlage für die künftige Nutztierhaltung in Deutschland annähernd einmütig verabschiedet und die Bundesregierung aufgefordert, »die Empfehlungen des Kompetenznetzwerks Nutztierhaltung in Konsequenz und in Gänze aufzugreifen«. Bis zum Gesetz bleibt immer noch viel Raum für Verwässerung, aber allein das im Raum stehende Konzept schafft bereits eine neue Wirklichkeit.

Das könnte einen Hoffnungsschimmer auf die im September 2020 von der Bundesregierung eingesetzte »Zukunftskommission Landwirtschaft« werfen, die bis Sommer 2021 »Empfehlungen und Vorschläge für die Ziele der Landwirtschaft in Deutschland erarbeiten (soll), die ökonomisch sind, ökologisch und sozial tragfähig sind und gesellschaftlich akzeptiert sind«, insbesondere auch zum Ackerbau. Parallel zur Zukunftskommission startete das BMEL ein »Nationales Dialogforum Stadt.Land.Du«, um »Landwirte und Bürger miteinander ins Gespräch zu bringen«. Die Reihe musste vor der ersten Veranstaltung im März 2020 »mit hunderten von Gästen und vielen interaktiven Elementen« allerdings coronabedingt erst mal auf unbestimmt vertagt werden.

Man wird sehen, wie viel Substanz solche großen Runden erzeugen können. Der U-Prozess ist keine moderierte Kaffeerunde, sondern erfordert ein sehr persönliches Commitment der Beteiligten. Je dezentraler jedenfalls die Ebene, desto konkreter und auch einfacher lassen sich die ko-kreativen Gesprächsrunden ausgestalten, da die Betroffenen »direkt« miteinander sprechen können, anstatt über Vertreterinnen und Vertreter zu verhandeln, die die Ergebnisse nachher im eigenen Kreis verteidigen müssen.

Das eröffnet tendenziell die Tür auch zu einer neuen *kommunalen* Agrarpolitik. Auf Kreis- und noch besser Gemeindeebene ist z. B. die Umsetzung von Landschaftsplänen und Biotopverbundsystem angesiedelt, die ein prädestinierter Anwendungsfall für ko-kreative Lösungen wäre. Auch Fragen der örtlichen Agrarstruktur wie die bloße Existenz regional eingebundener Bauernhöfe in den Dörfern sind auf der Gemeindeebene richtig aufgehoben. Einfluss auf die Agrarstruktur kann eine Gemeinde durch eine Gesprächskultur mit der aktiven Landwirtschaft vor Ort ausüben; Höfe werden von Nachfolgern eher übernommen, wenn eine grundsätzlich verständnisvolle Stimmung vor Ort herrscht, als wenn sich die Nachfolger gegen schlechtes Image zur Wehr setzen müssen.

Konkret können Gemeinden aber auch »Landplätze« für Hofneugründerinnen organisieren, indem sie den sozialen Prozess des Ankommens begleiten. Viele gute Beispiele hierzu gibt es in Frankreich, wo das Netzwerk RENETA Hofneugründungen auf kommunaler Ebene begleitet. In dieser Szene beklagt man, dass in Frankreich auf drei aufgegebene Höfe nur ein neu gegründeter kommt. Von einem solchen Verhältnis sind wir in Deutschland noch sehr weit entfernt.

Neue GAP öffnet Türen

Die Agrarwende ist kein sozialtechnologischer Prozess, sondern fußt auf einem agrarkulturellen Wandel, der sich Schritt für Schritt seinen Weg in die Wirklichkeit sucht. Eine ko-kreative Agrarwende wird daher von unten wachsen müssen, aus vielen Beispielen kommunaler Agrarpolitik, aus kleinen Gesprächsrunden mit der Überzeugungskraft der dort entwickelten Lösungen.

Die Politik könnte die Umsetzung solcher Lösungen durch ein Förderbudget für örtliche Gemeinwohlleistungen im Rahmen einer regional erarbeiteten Umsetzungsstrategie unterstützen. Die künftige GAP wird Bund und Ländern mehr administrative Ausgestaltungsmöglichkeiten bieten. Diese Möglichkeiten könnten von den Ländern auch auf die kommunale Ebene weitergereicht werden.

Ähnliches wird im Bereich der Sozialpolitik bereits mit dem »persönlichen Budget« bei der Unterstützung behinderter Menschen realisiert (§ 29 SGB IX). Seit 2001 und mit Rechtsanspruch seit 2008 »können Leistungsempfängerinnen von den Rehabilitationsträgern anstelle von Dienst- oder Sachleistungen zur Teilhabe ein Budget wählen. Hieraus bezahlen sie die Aufwendungen, die zur Deckung ihres persönlichen Hilfebedarfs erforderlich sind. Damit werden Menschen mit Behinderung zu Budgetnehmern [...], die den

»Einkauf« der Leistungen eigenverantwortlich, selbstständig und selbstbestimmt regeln können; sie werden Käufer, Kunden oder Arbeitgeber. Als Experten in eigener Sache entscheiden sie so selbst, welche Hilfen für sie am besten sind [...]. Diese Wahlfreiheit fördert die Selbstbestimmung behinderter Menschen.«⁴

Erst die Option einer Budgetverantwortung wird örtlichen Gesprächskreisen vermutlich die nötige Ernsthaftigkeit und Umsetzungsrelevanz geben, die ihnen zukommen sollte. Das Beispiel der Ernährungsräte in verschiedenen deutschen Städten, die eigentlich ein passendes Forum sein könnten, scheint mir das zu belegen: Die »normale« Landwirtschaft ist dort meist gar nicht vertreten, es gibt für sie schlicht nichts zu holen. Das würde sich bei Budgetverantwortung sofort ändern.

Man sollte meinen, dass Probleme, die einen Wettbewerbsaspekt haben (wie z. B. eine artgerechtere Tierhaltung angesichts freier Preisbildung an den Fleischmärkten), auf regionaler Ebene nicht gelöst werden können, da man das übergeordnete Marktgeschehen nicht beeinflussen kann. Oder nehmen wir das Standardproblem des Strukturwandels: Erzeugerpreise werden durch die Erzeugungskosten der Großbetriebe bestimmt und sind für die Kleinen nicht auskömmlich; bleibt nur Wachsen oder Weichen.

Keine Lösung möglich? Ein ko-kreativer Ausweg ist der Ansatz der Solidarischen Landwirtschaft, bei dem – auf diese Idee muss man erst einmal kommen! – die Produkte keine Preise mehr haben, weil das Einkommen garantiert wird. Die Idee ist längst dem Pionierstadium entwachsen, SoLaWi boomt und ist

Folgerungen & Forderungen

- Der »U-Prozess« nach Scharmer bietet Konfliktparteien die Möglichkeit, zu einer gemeinsamen Problemwahrnehmung und damit zu neuen, »ko-kreativen« Lösungen zu kommen
- Ko-kreative Ansätze können Fronten zwischen Landwirtschaft und Gesellschaft auflösen und der Agrarwende zur Umsetzung verhelfen.
- Im Rahmen der künftigen GAP-Umsetzung in Deutschland sollte die kommunale Ebene gestärkt werden. Regionale und örtliche Gesprächskreise könnten mit Budgetverantwortung zur Agrarförderung ausgestattet werden.
- Themen kommunaler Agrarpolitik wären Flächensicherung, Naherholung sowie Umsetzung des Biotopverbunds.
- Beispiele aus Europa zeigen, wie auch Hofgründungen und Hofübernahmen auf kommunaler Ebene unterstützt werden können.

derzeit die bevorzugte Einstiegsoption für Neugründerinnen.⁵

Die Perspektiven ko-kreativer Lösungen sind revolutionär. Vielleicht gelingt es auf diese Weise über die nächsten Jahrzehnte, Land und Landwirtschaft aus den angesammelten Absurditäten der Vergangenheit zu befreien. Wir müssen den gesamten Kontext der Lebensmittelerzeugung, des Umgangs mit Nutztieren, des Umgangs mit der lebendigen Erde und der gesellschaftlichen Teilhabe derer, die sie für uns pflegen, vom Kopf auf die Füße stellen. Tragend wird dabei eine neue Qualität der Kommunikation sein. Denn es geht bei der Agrarwende nicht ums Geld. Es geht um das Gespräch.

Anmerkungen

- 1 Grundlegend hierzu C. O. Scharmer: Essentials der Theorie U – Grundprinzipien und Anwendung. Heidelberg 2019. – C. O. Scharmer und K. Käufer: Von der Zukunft her führen. Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft. Theorie U in der Praxis. Heidelberg 2017 – Infos finden sich auch auf der Website www.presencing.org.
- 2 Darstellung Michael Wyrsh, CC BY-SA (<https://changeologen.files.wordpress.com/2018/02/1-theorie-u-und-designthinking.png>) – minimal verändert.
- 3 Wissenschaftlicher Beirat für Agrarpolitik, Ernährung und gesundheitlichen Verbraucherschutz beim BMEL (WBAE): Zur effektiven Gestaltung der Agrarumwelt- und Klimaschutzpolitik im Rahmen der Gemeinsamen Agrarpolitik der EU nach 2020. Stellungnahme. Berlin 2019.
- 4 Infos zum »persönlichen Budget« finden sich z. B. hier: www.bmas.de/DE/Themen/Teilhabe-Inklusion/Personliches-Budget/personliches-budget.html.
- 5 Zur solidarischen Landwirtschaft siehe den Beitrag von K. Strüber: Lebensmittel bekommen ihren Wert zurück. Die bundesweite Bewegung der Solidarischen Landwirtschaft (SoLaWi). In: Der kritische Agrarbericht 2020, S. 343–348; dort auch das Beispiel des Münchner Kartoffelkombinats (S. 348).



Dr. Titus Bahner

Agrar- und Wirtschaftswissenschaftler, freiberuflicher Projektentwickler im Bereich Ökolandbau, Naturschutz und erneuerbare Energien (www.lebendigesland.de), seit 2013 geschäftsführender Vorstand der Kulturland-Genossenschaft (www.kulturland.de).

titus.bahner@lebendigesland.de