



# Herausragende Masterarbeiten

Autor\*in

—  
Nikolai Warth

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

**Organisationskultur als Einflussfaktor auf die Implementierung von Maßnahmen des regenerativen Wirtschaftens in Organisationen. Am Beispiel von Agroforstwirtschaftssystemen in mittelfränkischen landwirtschaftlichen Betrieben.**

R  
P TU

Distance and Independent  
Studies Center  
DISC



## **Danksagung**

Diese Masterarbeit ist für mich ein wahrer Meilenstein. Ich bin dankbar für die zahlreichen Menschen, die mich in den vergangenen Jahren unterstützt und begleitet haben. Danke Henry für deine Freundschaft und den Austausch. Danke Holger für den Ansporn und deine Freundesliebe. Danke Butcher und Damaris für eure Stärkung und das gemeinsame Leben und Wirken. Danke Anneliese und Gerhard für die Impulse die ihr mir mit eurer Lebensperspektive und Weisheit gebt.

Danke an meine Frau Kathrin und Tochter Rahel. Danke für euer Aushalten. Danke für eure Liebe. Ich bin ein reicher Mann.

Mein Dank gilt darüber hinaus Alois Wohlfahrt, Michael Reber, Benedikt Bösel, Stefan Schwarzer und Hanno Burmester. Eure Gedanken zum bäuerlichen Leben und regenerativen Wirtschaften sind Auftakt und Inspiration für diese Arbeit gewesen.

Ich möchte mich auch bei den zahlreichen Landwirten und Landwirtinnen bedanken, ohne die ich diese Arbeit nicht hätte schreiben können. Ganz besonders Dieter für die tiefen Einblicke und spannenden Impulse. Danke für die enorme Arbeit die ihr in diese Schöpfung investiert.

Widmen möchte ich diese Arbeit meinem Großvater Wolfgang. Danke, dass ich deine Lebensenergie in mir trage.

## **Abstract**

Diese Masterarbeit analysiert den Einfluss der Organisationskultur auf die Einführung von Agroforstwirtschaftssystemen, als Maßnahme des regenerativen Wirtschaftens, in mittelfränkischen landwirtschaftlichen Betrieben. Trotz vorhandener langfristiger ökologischer und sozialer Perspektiven dominieren kurzfristige ökonomische Gewinne in der Umsetzung. Allerdings wird deutlich, dass Organisationskulturelle Aspekte wie die Grundannahmen über das Wirtschaften, die Natur, den Klimawandel, die Zeit, das Verantwortungsgefühl und Selbstverständnis einen wesentlichen Einfluss auf den Handlungsdruck zur Implementierung der Agroforstwirtschaftssysteme haben. Hindernisse wie mangelnde Rechtssicherheit, fehlende Honorierung und Skepsis stehen der Implementierung im Weg. Die Arbeit identifiziert verschiedene Ansatzpunkte zur Förderung der Implementierung. Zentral sind dabei die bäuerlichen Werte und Verhaltensweisen, welche in der Organisationskultur der Betriebe verankert sind. Die Ergebnisse haben nicht nur praktische Auswirkungen auf die Landwirtschaft, sondern bieten auch wichtige Erkenntnisse für Organisationen, die regeneratives Wirtschaften etablieren möchten. Die Organisationskultur als zentraler Einflussfaktor, wird dabei eng mit gesellschaftlichen und politischen Denk- und Handlungsweisen verknüpft.

This master's thesis analyzes the significant impact of organizational culture on the implementation of agroforestry systems, as a measure of regenerative practices, in agricultural enterprises in Middle Franconia. Despite existing long-term ecological and social perspectives, short-term economic gains dominate the implementation. However, it becomes evident that organizational cultural aspects such as fundamental assumptions about economy, nature, climate change, time, responsibility, and self-perception significantly influence the urgency to implement agroforestry systems. Additionally, there are rural values and behaviors entrenched in the organizational culture of the enterprises. Obstacles such as lack of legal certainty, inadequate remuneration, and skepticism impede implementation, despite significant reasons for it. The study identifies various approaches to promote implementation. The findings not only have practical implications for agriculture but also provide valuable insights for organizations aiming to establish regenerative practices. Organizational culture, as a central influencing factor, is closely linked to societal and political ideologies and actions.

## **Literaturverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis .....	VII
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Hintergrund, Problemstellung, Forschungsfrage und Relevanz.....	1
1.2 Zielsetzung und Methodik .....	2
1.3 Forschungsfeld, Abgrenzung und Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2 Theoretischer Rahmen .....</b>	<b>4</b>
2.1 Spannungsfeld zwischen Ökologie, Sozialem und Ökonomie.....	4
2.1.1 Ökologische Dimension .....	5
2.1.2 Wirkmechanismen und Logiken des aktuellen Wirtschaftens .....	6
2.1.3 Lösungsansätze zur Integration von Ökonomie, Ökologie und Sozialem.....	9
2.2 Regeneratives Wirtschaften.....	10
2.3 Landwirtschaft in Mittelfranken, regenerative Landwirtschaft und Agroforstwirtschaftssysteme .....	14
2.3.1 Landwirtschaft in Mittelfranken.....	14
2.3.2 Regenerative Landwirtschaft.....	17
2.3.3 Agroforstwirtschaftssysteme .....	18
2.4 Organisationskultur .....	19
2.5 Weitere Forschungsergebnisse und Forschungslücke .....	23
<b>3. Methodologischer Ansatz der Arbeit.....</b>	<b>26</b>
3.1 Forschungsmethode: Qualitative Experteninterviews.....	26
3.1.1 Erstellung des Interviewleitfadens.....	27
3.1.2 Auswahlverfahren der Interviewten .....	28
3.1.3 Gesprächssetting und Gesprächsdurchführung .....	29
3.1.4 Besonderheiten .....	29
3.2 Datenanalyse und -auswertung.....	30
3.2.1 Transkription .....	30

3.2.2 Paraphrasieren und Bildung von Überschriften.....	31
3.2.3 Kategorienbildung und Kodierung .....	31
<b>4 Ergebnisse.....</b>	<b>33</b>
4.1 Durchführung der Interviews und übergeordnete Ergebnisse .....	33
4.2 Ergebnisdarstellung nach den Dimensionen der Organisationskultur.....	34
4.2.1 Selbstverständnis der Landwirte und Landwirtinnen .....	34
4.2.1.1 Motivation .....	34
4.2.1.2 Rollenverständnis und Verantwortung .....	35
4.2.1.3 Erwartungen und Ansprüche .....	36
4.2.1.4 Status, Anerkennung und Erfolg .....	37
4.2.2 Grundannahmen in Bezug auf Landwirtschaft und zukünftige Veränderungen ...	38
4.2.3 Grundannahmen über das Wirtschaften und Innovation .....	40
4.2.4 Zeitverständnis.....	43
4.2.5 Vernetzung und bäuerliches Leben .....	44
4.2.6 Grundannahmen über den Klimawandel .....	45
4.2.7 Strategien im Umgang mit der sich verändernden Welt.....	46
4.2.7.1 Persönliche Umgangsstrategien.....	46
4.2.7.2 Landwirtschaftliche und strukturelle Maßnahmen .....	47
4.3 Agroforstwirtschaftssysteme .....	48
4.3.1 Grundannahmen über Agroforstwirtschaftssysteme .....	48
4.3.2 Hinderliche Faktoren für die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen .....	49
4.3.3 Gründe und Bedingungen für die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen .....	51
4.3.4 Bereitschaft zu konkreten Maßnahmen .....	52
<b>5 Diskussion, Implikationen und weiterführende Gedanken .....</b>	<b>52</b>
5.1 Organisationskultur als Einflussfaktor und Anknüpfungspunkt bei der Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen.....	53

5.2 Prinzipien und Erkenntnisse aus der Landwirtschaft in Bezug auf den Einfluss der Organisationskultur auf das regenerative Wirtschaften.....	61
<b>6 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>65</b>
6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfrage .....	65
6.2 Ausblick und mögliche zukünftige Forschungsansätze.....	68
<b>7 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>70</b>
<b>8 Anhang.....</b>	<b>85</b>
8.1 Abbildungen .....	85

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b> Von Degeneration zu Regeneration .....	11
<b>Abbildung 2:</b> Organisationskultur & Agroforstwirtschaftssysteme .....	54
<b>Abbildung 3:</b> Entwicklung der Betriebe 2019-2021 .....	85
<b>Abbildung 4:</b> Entwicklung der Pachtpreise von 1971 bis 2020 .....	86
<b>Abbildung 5:</b> Entwicklung Pachtflächen von 1949 bis 2020 .....	86
<b>Abbildung 6:</b> Längerfristige Entwicklung der Einkommen .....	87
<b>Abbildung 7:</b> Gewinn Haupterwerbsbetriebe 2020/2021 in Bayern .....	87
<b>Abbildung 8:</b> Anzahl der Menschen, die durch einen Landwirt ernährt werden ...	88
<b>Abbildung 9:</b> Level der ökologischen Nachhaltigkeits-Strategien .....	88

## 1 Einleitung

Das erste Kapitel dieser Masterarbeit beinhaltet die Vorstellung des Themenhintergrunds, die Formulierung der Problemstellung, die Festlegung der Forschungsfrage, die Darlegung der Relevanz des Themas, die Definition der Zielsetzung sowie die Beschreibung der angewandten Methodik. Zudem wird das Forschungsfeld betrachtet und abgegrenzt und der Aufbau der Arbeit wird erläutert.

### 1.1 Hintergrund, Problemstellung, Forschungsfrage und Relevanz

Verfasst wird diese Arbeit inmitten einer Zeit von Bauernprotesten und der Diskussion über die Rolle und Förderung der Landwirtschaft.<sup>1</sup> Dieser Diskurs entfaltet sich im Kontext der Interpretation und Bewertung der klimatischen Veränderungen<sup>2</sup> und der sich daraus ergebenden Debatte über ein angemessenes Wirtschaften im Spannungsfeld zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem.<sup>3</sup>

Das Konzept des *regenerativen Wirtschaftens* ist ein Ansatz, um mit dieser Spannung umzugehen. Innerhalb dessen gibt es konkrete Bereiche, z. B. die *regenerative Landwirtschaft*. Agroforstwirtschaftssysteme sind ein Teil der *regenerativen Landwirtschaft*. Zahlreiche Studien und weltweite Praxisbeispiele zeigen, dass die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen eine wirksame Maßnahme gegen negative Auswirkungen der Klimakrise darstellt. Gleichzeitig gibt es erste Überlegungen und Untersuchungen dahingehend, was die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen behindert.<sup>4</sup> Die Untersuchungen betrachten dabei jedoch nicht die Dimension der Organisationskultur als Einflussfaktor auf die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen. Diese Arbeit soll einen Beitrag zum Erkenntnisgewinn in diesem Bereich leisten, indem die folgende Forschungsfrage betrachtet wird:

*Welchen Einfluss hat die Organisationskultur auf die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen in mittelfränkischen landwirtschaftlichen Betrieben?*

---

<sup>1</sup>Vgl. Grefe & Taube, 2024; Groll et al., 2024; Reichelt, 2024.

<sup>2</sup>Vgl. Fratzscher, 2024.

<sup>3</sup>Auf diesen Aspekt wird im zweiten Kapitel dezidiert eingegangen.

<sup>4</sup>Die Studien und Aussagen zu Agroforstwirtschaftssystemen werden im zweiten Kapitel aufgegriffen und mit Quellen belegt.

Die Erkenntnisse dieser Masterarbeit können für verschiedene Gruppen von Bedeutung sein: zum einen für Menschen, die sich mit der Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen in landwirtschaftlichen Betrieben beschäftigen und Transformationsprozesse in diesem Bereich gestalten, und zum anderen für Behörden, die Politik und Lehranstalten, um die Erkenntnisse für Rahmensetzungen, strategische Ausrichtungen und Bildung zu nutzen. Darüber hinaus können die Erkenntnisse für Berater/-innen interessant sein, welche sowohl mit Landwirten und Landwirtinnen als auch mit Behörden, der Politik und anderen Organisationen arbeiten. Interessant können die Erkenntnisse auch für Umweltverbände und Beteiligte im Bereich Klimaschutz sein, da die Landwirtschaft dort ein relevanter Einflussfaktor ist. Neben der Bedeutung für Menschen im Kontakt mit der Landwirtschaft können die Erkenntnisse auch relevante Impulse für Organisationsberater/innen liefern, welche die Transformation und Veränderungsprozesse von Organisationen hin zu einer *regenerativen Organisation* begleiten oder auch regionale Kreislaufwirtschaften etablieren bzw. das *regenerative Wirtschaften* insgesamt als Arbeits- und Wirkungsfeld haben.

## **1.2 Zielsetzung und Methodik**

Das Hauptziel dieser Masterarbeit ist es, den Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und dem *regenerativen Wirtschaften* zu untersuchen. Konkret sollen dabei relevante Dimensionen der Organisationskultur und Anknüpfungspunkte identifiziert sowie Auswirkungen auf die Implementierung von Maßnahmen des *regenerativen Wirtschaftens* analysiert werden, welche die Umsetzung der Maßnahmen fördern können. Der Fokus liegt hierbei auf dem spezifischen Sektor der Landwirtschaft. Im Rahmen der Untersuchung sollen weitere potenzielle Hindernisse und förderliche Faktoren der Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen in mittelfränkischen landwirtschaftlichen Betrieben identifiziert werden. Die Erkenntnisse basieren auf den Ergebnissen von durchgeführten qualitativen Experteninterviews.

### 1.3 Forschungsfeld, Abgrenzung und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Forschung verläuft zwischen verschiedenen Fachgebieten. Das Thema der Organisationskultur ist im Bereich der Organisationsentwicklung anzusiedeln und somit gemeinsam mit dem *regenerativen Wirtschaften* in den Bereichen der Wirtschaftswissenschaften (Mikro- und Makroökonomie) und der Sozialwissenschaften (Organisationssoziologie, Organisationspsychologie, Change-Management) verankert. Das Feld der Regeneration betrifft hingegen auch die Umweltwissenschaft und die Klimaforschung. Der Bereich der Agroforstwirtschaftssysteme ist ferner in den Agrarwissenschaften, der Ökologie und Biologie angesiedelt.<sup>5</sup> Dabei werden die klimatischen Auswirkungen und Zusammenhänge nicht naturwissenschaftlich erörtert, sondern größtenteils als potenzielles Zukunftsszenario dargestellt, der Diskussion vorangestellt und als Rahmung gesetzt. In dieser Masterarbeit wird ferner nicht betrachtet, wie die Transformation hin zu einer regenerativen Organisation ausgestaltet werden muss. Der Fokus liegt vielmehr auf der Betrachtung des Einflussfaktors der Organisationskultur auf die Implementierung von Maßnahmen *regenerativen Wirtschaftens*, aber nicht auf der generellen Transformation einer Organisation oder eines Systems.

Das zweite Kapitel beinhaltet die Erörterung des theoretischen Rahmens. Hier werden relevante Schlüsselbegriffe, Theorien und Zusammenhänge beschrieben und zentrale Forschungsergebnisse genannt. Daraufhin wird im dritten Kapitel der methodologische Ansatz beschrieben. Das vierte Kapitel stellt die Ergebnisse der Forschung dar; im fünften Kapitel werden diese sodann diskutiert und Ansatzpunkte aus dem Bereich der Landwirtschaft für das *regenerative Wirtschaften* im Allgemeinen dargestellt. Den Abschluss dieser Masterarbeit bilden eine Zusammenfassung und der Ausblick in Kapitel 6.

---

<sup>5</sup>Im Rahmen dieser Arbeit wird nicht auf die biologischen Spezifika, wie z. B. die Mikrobiomik und deren chemische und biologischen Prozesse der Agroforstwirtschaftssysteme eingegangen.

## 2 Theoretischer Rahmen

In diesem Kapitel sollen die theoretischen Grundlagen aus den relevanten wissenschaftlichen Disziplinen, welche das Thema berühren, erarbeitet werden, um die anschließenden Ergebnisse und die Diskussion nachvollziehen, einordnen und bewerten zu können. In diesem Kapitel wird zu Beginn das Spannungsfeld zwischen *Ökologie*, *Sozialem* und *Ökonomie* erörtert und das *regenerative Wirtschaften* als ein Lösungsansatz skizziert. Im Anschluss werden das Feld der *regenerativen Landwirtschaft* und die spezifische Maßnahme der *Agroforstwirtschaftssysteme* dargestellt. Zuletzt wird der Begriff der *Organisationskultur* definiert und relevante Forschungsergebnisse und Studien werden aufgeführt.

### 2.1 Spannungsfeld zwischen Ökologie, Sozialem und Ökonomie

Der zentrale Aspekt im Diskurs über *Ökologie*, *Soziales* und *Ökonomie* entfaltet sich angesichts der Interpretation und Bewertung der klimatischen Veränderungen und der sich daraus ergebenden Debatte über passende Schlussfolgerungen, die die Wirtschafts- und Lebensweise der Menschen in Deutschland betreffen.<sup>6</sup> Wissenschaftlich ist der Zusammenhang zwischen der aktuellen Wirtschafts- und Lebensweise der Menschen und der Klimakrise<sup>7</sup> im Kern unumstritten. Gleichzeitig haben sowohl die Maßnahmen zur Veränderung als auch deren Unterlassen Konsequenzen auf die jeweiligen Systeme und Gesellschaften, wenngleich in deutlich unterschiedlicher und ungleicher Härte und Konsequenz. Die Veränderung des Wirtschaftssystems bedroht den Wohlstand der ersten Welt, welche aktuell primär davon profitieren. Die Klimakrise bedroht gegenwärtig die Existenz zahlreicher Länder und in letzter Konsequenz die gesamte Menschheit, da die derzeitige Wirtschaftsweise die ökologischen Grundlagen zerstört. Um dieses Dilemma zu

---

<sup>6</sup>Vgl. Fratzscher, 2024.

<sup>7</sup>Im Rahmen dieser Arbeit wird deshalb von einer Klimakrise gesprochen. Es sei jedoch erwähnt, dass Entscheidungsträger aus Wirtschaft und Politik, unter Beratung von Frank Luntz, in den 1990er Jahren, Zweifel an ebendiesem evidenten Zusammenhang von Wirtschaftssystem und klimatischen Auswirkungen geäußert haben. In diesem Zuge ist auch von Klimawandel und nicht von Klimaerhitzung oder Klimakrise gesprochen worden. Bis in die Gegenwart hält sich dahingehend, entgegen wissenschaftlicher Grundlagen, der Verdacht, dass es sich auch um natürliche Dynamiken handeln könnte (vgl. Cook, 2017, Seite 733). Nicht eingegangen wird auf Theorien, die solche Zweifel zu untermauern versuchen oder die menschengemachte Klimakrise gänzlich leugnen. Der Grund dafür ist, dass die Argumente eingänglich widerlegt worden sind; vgl. dazu Luczak, 2020, Seiten 11–33; Kleidon, 2020, Seite 85; Marotzke, 2022, Seite 174; Frindte, 2020, Seite 403.

lösen, gibt es zahlreiche, sich in ihrer Radikalität unterscheidende Ansätze. Sowohl auf die ökologische Dimension und die Ökonomie als auch auf Lösungsansätze wird in diesem Kapitel eingegangen.

### 2.1.1 Ökologische Dimension

Das Klima<sup>8</sup> ist hoch komplex, multifaktoriell und betrifft fünf Teilsysteme.<sup>9</sup> In allen Systemen sind jedoch dramatische Veränderungen zu verzeichnen. Zurückzuführen sind diese Veränderungen auf das Handeln des Menschen: Dieser selbst ist zur Naturgewalt geworden und sein Handeln, insbesondere durch die Verbrennung der fossilen Energieträger und der mit ihr verbundenen CO<sub>2</sub>-Emissionen seit der Industrialisierung (vgl. Kleidon, 2020, Seite 79) und den zunehmenden Ressourcenverbrauch,<sup>10</sup> hat schwerwiegende Konsequenzen für das Klima und bewirkt somit Veränderungen des Planeten.<sup>11</sup> Das gegenwärtige Zeitalter wird daher auch das *Anthropozän* genannt – dabei steht „*kä-*“ für ‚neu‘ und *anthropos* für ‚menschlich‘“ (Latour, 2023, Seite 194). Diese Entwicklungen liegen jedoch nicht in der Zukunft, sondern sind schon gegenwärtig zu verzeichnen; der Planet ist an seine natürlichen Belastungsgrenzen gelangt (vgl. Lesch & Kamphausen, 2018, Seite 243–245).

Die klimatischen Veränderungen sind mit den menschlichen Sinnen kaum wahrnehmbar; vereinzelte Ereignisse erhalten jedoch die Aufmerksamkeit der Menschen. Eine

---

<sup>8</sup>Wenn im Rahmen dieser Arbeit von klimatischen Veränderungen und der Klimakrise geschrieben wird, liegt dem eine Unterscheidung zwischen *Wetter* und *Klima* zugrunde: Das Wetter betrachtet kurzfristige Geschehnisse, das Klima bezieht sich indes auf länger Zeiträume (vgl. Latif, 2012, Seite 19).

<sup>9</sup>Die Teilsysteme bilden Atmosphäre, Hydrosphäre, Biosphäre, Kryosphäre und Lithosphäre (vgl. Rings, 2020, Seite 14f).

<sup>10</sup>Der jährliche *Overshoot-Day* zeigt, dass der Mensch immer schneller die ihm jährlich zur Verfügung stehenden Ressourcen an Biokapazitäten aufbraucht und sich ab diesem Tag der Ressourcen der Zukunft bedient (vgl. Mansuy et al., 2022, Seite 7).

<sup>11</sup>Ökologisch umfasst dies beispielsweise die Erderwärmung und den mit ihr verbundenen Anstieg der Meeresspiegel (vgl. Powell, 2021, Seite 5), das „Artensterben, saure Meere, ... [die] Konzentration von Treibhausgasen in der Atmosphäre ... [und zerstörerische] Gifte aller Art“ (Frindte, 2022, Seite 404), den Rückgang von Permafrost und zahlreiche weitere potenzielle Kippunkte, etwa die Veränderungen im Golfstrom des Atlantiks, welcher sich seit 1960 verlangsamt (vgl. Caesar et al., 2021, Seite 118), der Rückgang an Biomasse und die Eisschmelzen an den Polen. Wissenschaftlich ist dabei nicht präzise vorherzusagen, wann, wie, ob und in welcher Form diese Ereignisse geschehen, da sie multifaktoriell sind. Eindeutig ist indes, dass es zu beobachtende Dynamiken gibt, welche unvorhersehbar katastrophale Konsequenzen mit sich ziehen würden (vgl. Lenton et al., 2020, Seite 292–295). Auf diese Kippunkte wird im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter eingegangen. Diese haben u. a. Dürren, Hitzewellen, Waldbrände und Wasserknappheit zur Folge.

Erklärung dafür ist, dass der menschliche „Sinnes- und Denkapparat ... im Laufe der Evolution auf plötzliche, unmittelbare Gefahren trainiert worden“ (Reimer & Staud, 2021, Seite 9) ist. Das gilt auch für soziale (gesellschaftliche) Veränderungen, denn die Klimakrise hat nicht nur ökologische, sondern auch ökonomische und soziale Konsequenzen, welche jedoch teilweise ebenfalls schleichend geschehen. In der Betrachtung ist es daher notwendig, die ökologische Krise nicht von der Ökonomie und sozialen Fragen zu trennen (vgl. Göpel & Redecker, 2022, Seite 5).<sup>12</sup> Das gegenwärtig dominierende Wirtschaftssystem, mithin die Wechselwirkung zwischen Produktion und Konsum, ist ein zentraler Einflussfaktor auf das menschliche Handeln und die damit verbundenen Auswirkungen auf das Klima.<sup>13</sup> Daher wird die Betrachtung der Wirkmechanismen und Logiken des Wirtschaftssystems für die Diskussion dieser Masterarbeit als relevant eingestuft.

### 2.1.2 Wirkmechanismen und Logiken des aktuellen Wirtschaftens

Die Begriffe *Landwirtschaft*, *Agroforstwirtschaftssysteme* und *regeneratives Wirtschaften* beinhalten jeweils das Wort *Wirtschaft*. Wirtschaften kann unterschiedlich ausgestaltet werden; gleichzeitig hat sich eine spezifische Form der Ökonomik, der *Kapitalismus*,<sup>14</sup> durchgesetzt und ist zur heutigen Weltanschauung (vgl. Aldred, 2020, Seite 12) geworden. Der Kapitalismus prägt den Alltag der Menschen und die Politik.<sup>15</sup> Er gibt vor, was

---

<sup>12</sup>Schon heute ist sichtbar, dass der Klimawandel Ungleichheiten vertieft und zu Armut und Fluchtbewegungen führt (vgl. Reimer & Staud, 2021, Seite 15). Darüber hinaus ist zu erkennen, dass die finanziellen Aufwendungen zum Schutz gegen Naturereignisse hohe Kosten verursachen und auch die Investitionen zur Kompensation und Vorsorge die Wirtschaft treffen.

<sup>13</sup>Moore spricht deshalb nicht nur vom Anthropozän, sondern spezifischer vom Zeitalter des Kapitalozäns, da er nicht den Menschen, sondern spezifisch den Kapitalismus für diese Zerstörung verantwortlich macht (vgl. Moore, 2023, Seite 561).

<sup>14</sup>Mit der Darstellung wird nicht negiert, dass der Kapitalismus als Wirtschaftssystem zahlreiche positive Errungenschaften bewirkt hat (vgl. Hermann, 2022, Seiten 19–27). Außerdem ist eine Grundannahme, dass der Kapitalismus lernen kann und sowohl sozial als auch kulturell und politisch eingebettet sein muss. Innerhalb „des Kapitalismus sind sehr unterschiedliche Varianten und Alternativen denkbar“ (vgl. Kocka, 2017, Seite 128). So schreibt Lotter, dass der Kapitalismus ein Werkzeug und keine Ideologie ist, und beschreibt mit dem Zivilkapitalismus ein mögliches Szenario einer neuen kapitalistischen Ausrichtung (vgl. Lotter, 2013, Seiten 30–54). Wenn in dieser Masterarbeit von Kapitalismus gesprochen wird, dann ist damit der Kapitalismus gemeint, welcher sich aus dem Industriekapitalismus, über den Managerkapitalismus zu seiner Finanzialisierung entwickelt hat (vgl. Kocka, 2017, Seiten 84–97).

<sup>15</sup>Eine Grundannahme dieser Arbeit ist, dass die Industrialisierung auch eine spezielle Form des Kapitalismus gefördert hat, wobei sich Dynamiken wechselseitig beeinflusst haben. Gleichzeitig wird im Rahmen dieser Arbeit auf eine weitere Differenzierung der Begriffe verzichtet. Ferner ist festzustellen, dass die Industrialisierung abgeschlossen ist und der Kapitalismus die Industrialisierung überlebt hat (vgl. Kocka, 2020, Seite 292f).

gedacht und respektiert wird. Obgleich ein Wirtschaftssystem vom Menschen geprägt und gewählt wird, so scheint die Meinung vorzuherrschen, dass dies beim Kapitalismus nicht so ist; seine Prinzipien werden vielmehr mit dem *Wirtschaften* an sich gleichgesetzt (vgl. Gerlof, 2023, Seite 51f).<sup>16</sup>

Das Credo des Kapitalismus ist die Maximierung von kurzfristigen Gewinnen, ohne Rücksicht auf potenzielle gegenwärtige oder zukünftige Verluste (vgl. Saito, 2023, Seite 34). Das Wachstum kennt keine Grenzen – je schneller und umfassender der Kapitalismus dabei für Wachstum gesorgt hat, desto stärker haben sich die klimatischen Effekte negativ potenziert. Somit entstand die Gleichung, dass Wohlstandmaximierung gerechtfertigt ist (vgl. Mathis & Shannon, 2009, Seiten 144–149).<sup>17</sup> Die Gesamtwirtschaft muss demnach so maximiert werden, dass keine Gefahr von Verteilungskämpfen besteht. Im kapitalistischen System ist dem Wohlstand daher Vorrang vor anderen ethischen und moralischen Überlegungen und Entscheidungen einzuräumen. Diese Annahme basiert auf dem Menschenbild, dass „die natürliche und dominierende Determinante von menschlichem Verhalten“ (Aldred, 2020, Seite 23) Eigennutz ist.<sup>18</sup> Die Geschichte vom Wachstum war

---

<sup>16</sup>Es ist deshalb unerlässlich, nachzuvollziehen, „wo diese machtvollen neuen Ideen herkamen und wie sie es geschafft haben, ... [die Gesellschaft] so fest in ihren Bann zu schlagen“ (Aldred, 2020, Seite 12). Die Vorstellungen und Überzeugungen über das Wirtschaften haben sich durch die Industrialisierung gewandelt: Diese revolutionierte einige wenige Länder und förderte dort ein starkes Wirtschaftswachstum. Es kam dabei zu Momenten, in denen sich das Wachstum beschleunigt hat (vgl. Saito, 2023, Seite 19). „Im 20. Jahrhundert steigerten die Elektrifizierung und die tayloristische Zerlegung der Arbeit die Produktivität ins Ungeahnte.“ (Greffrath, 2023, Seite 164) Nach dem zweiten Weltkrieg begann eine Phase des Wachstums und des Wirtschaftsbooms, die sich immer mehr beschleunigte. Die Löhne sind gestiegen und Wohlstand hat sich in Deutschland etabliert.

In den 70er Jahren kam es erstmals wirtschaftlich zu Grenzen des Wachstums, woraufhin die „Unternehmen des Westens ... durch Globalisierung und Verlagerung der Produktion, Ausweitung der Märkte, Deregulierung der Arbeitsbeziehungen und Drosselung des Sozialstaats die Wachstumsschwäche zu überwinden“ (Greffrath, 2023, Seite 165)<sup>16</sup> versuchten. Parallel dazu entstanden die ersten Diskussionen über Ökologie, den Wohlstand und die planetaren Grenzen (vgl. Fromm, 1990, Seiten 11–22). In den Achtziger und Neunziger Jahren haben sich diese Dynamiken potenziert. Francis Fukuyama beschrieb 1989 sogar das Erreichen eines Endpunktes der ideologischen Evolution der Menschheit (vgl. Fukuyama & Mahbubani, 2010, Seite 7).

Durch die Globalisierung und die Deregulierung der Märkte haben sich ungeahnte Wachstumspotenziale eröffnet. Die Auflösung der Sowjetunion war gleichzeitig der Untergang eines sozialistischen Gegenentwurfs. Der Kapitalismus hat vermeintlich seine Vorherrschaft bewiesen und andere Wirtschaftsordnungen als unterlegen entlarvt. „Nichts stand ... einem wahrhaft globalen freien Markt im Weg, sodass die befreiten Großunternehmen nicht nur in ihren eigenen Ländern nach Gutdünken schalten und walten konnten, sondern auch ungehindert Grenzen überschreiten und auf der ganzen Welt Wohlstand verbreiten konnten.“ (Klein, 2012, Seite 34)

<sup>17</sup>Auf die Abgrenzung zum und auf den Utilitarismus selbst wird nicht weiter eingegangen; siehe dazu weiterführend Mill, 2006.

<sup>18</sup>Der Mensch als *Homo oeconomicus* ist ein Mensch, der sich rational verhält – auf diesen Aspekt wird nicht weiter eingegangen; siehe dazu Haaker, 2013. Die Beschreibungen über das Menschsein wurden

in den letzten 250 Jahren ein kulturelles Narrativ, da sie „steigenden Wohlstand für alle Personen der Gesellschaft verspricht,<sup>19</sup> die sich ausreichend anstrengen. ... Die ungleiche Verteilung wird als vorübergehend erzählt, und wenn sie sich nicht ausgleicht, dann haben sich diejenigen, bei denen das nicht geklappt hat, einfach nicht genug angestrengt. ... Dass irgendwer aufhört zu wachsen, kommt in dieser Geschichte gar nicht vor.“ (Göpel & Redecker, 2022, Seite 17) Um Wachstum zu gewährleisten, schafft der Kapitalismus ständig Mangel (vgl. Saito, 2023, Seite 174) und braucht Krisen (vgl. Klein, 2012, Seite 21). Diese werden als Antrieb für Wachstum und die Erschaffung von neuen Technologien zur Problemlösung genutzt.<sup>20</sup>

Die Notwendigkeit des Wachstums hat die Grenzen, sowohl in die Tiefen und Höhen des Planeten als auch in der Fläche, bis ans Äußerste verschoben. Dabei sind die Kosten, sowohl sozial als auch ökologisch und ökonomisch, externalisiert<sup>21</sup> worden, was die heutige deutsche Gesellschaft in eine Überflussgesellschaft befördert hat. Sie ist eine Gesellschaft, für welche Wachstum als wohlfördernde Dynamik zur Norm geworden ist. Es hat sich ein Lebensstil des Wohlstands kultiviert, der als attraktiv und erhaltenswert eingestuft wird. Dabei ist in Vergessenheit geraten, auf wessen Kosten es zu diesem Wohlstand gekommen ist. Das hat zu einem Weltbild geführt, welches auf Überlegenheit sowie ökologischer und sozialer Ausbeutung beruht (vgl. Burmester, 2021, Seite 2). Gleichzeitig ist dies ein Wohlstand, der sich an den Ressourcen kommender Generationen bedient (vgl. Saito, 2023, Seite 38).

---

von der Ökonomie dominiert. Ökonomisches Denken, wenngleich fehlerhaft, wird auf immer mehr Lebensbereiche der Gegenwart ausgeweitet. Diese Dynamik wird *ökonomischer Imperialismus* genannt (vgl. Aldred, 2020, Seite 200). Im Rahmen dieser Arbeit wird dieser Aspekt nicht weiter ausgeführt. Dass der Mensch auch andere Tugenden hat, tritt in den Hintergrund. Außerdem kann nicht auf die Debatte eingegangen werden, ob der Mensch von Natur aus gut ist oder nicht (vgl. Bregman, 2023, Seite 117).

<sup>19</sup>Den Ursprung für den Glauben an ein immer größeres Wachstum hat Smith gelegt (vgl. Harari, 2015, Seite 381).

<sup>20</sup>Dabei ist anzumerken, dass die Geschwindigkeit des Wachstums entscheidend ist; das System offenbart sich in den Momenten des Stockens. Bei langsamem Wachstum kommt es zur Kluft des Wohlstands. Außerdem hat der Wohlstand seit Ende der 70er Jahre in den westlichen Ländern nichts zur Verringerung der Armut beigetragen (vgl. Deaton, 2017, Seite 316). Das kapitalistische System klammert vielmehr aus, was die Wohlstandsentwicklung für große Teile der restlichen Welt bedeutet (vgl. Deaton, 2017, Seite 22f), denn das moderne Wirtschaftswachstum ist weitestgehend für die weltweite Ungleichheit verantwortlich (vgl. Deaton, 2017, Seite 21).

<sup>21</sup>Die Systemgrenzen sind verkleinert, sodass die Kosten nicht mehr in der eigenen Bilanz von Organisationen auftauchen; global sind sie indes weiterhin vorhanden (vgl. Göpel & Redecker, 2022, Seite 23).

Die vertrauten Narrative und Überzeugungen werden jedoch zunehmend deutlich hinterfragt, denn die Kosten der Externalisierung werden auch in Deutschland spürbarer: *ökologisch* in Form von Naturkatastrophen, *sozial* in Form einer zunehmenden Trennung von Arm und Reich und *ökonomisch* durch eine schwächer werdende Industrie und Wirtschaft. Burmester schreibt, dass die Welt in den kommenden Jahren fundamental geschüttelt wird, was in der Häufigkeit und Intensität zunehmen wird (vgl. Burmester, 2021, Seite 1). Daraus hat sich eine Diskussion darüber entfacht, wie lange der aktuelle noch haltbar ist und welche Art von Lebensstil zukünftig gerechtfertigt ist. Die erkämpften Errungenschaften und Privilegien der Vergangenheit werden teilweise als Belastung und Problem gedeutet. Dies stellt eine große soziale Herausforderung dar (vgl. Luczak, 2020, Seiten 206–218), denn die Errungenschaften von Wachstum und Wohlstand sind identitär für die deutsche Gesellschaft geworden. Die Paradoxie der Zeit ist somit, dass die „Probleme von heute ... ihre Ursache in den Erfolgen von gestern“ (Glück & Magel, 1990, Seite 13) haben.<sup>22</sup> Ein Ausweg aus dieser Spannung ist die Hoffnung darauf die Verhaltensweisen und das System nicht signifikant ändern zu müssen, sondern das Vertrauen darauf, dass die Menschheit auch dieses Problem, wie in vergangenen Krisen, löst, (vgl. Burmester, 2021, Seite 2). Weitere Möglichkeiten sind die Relativierung der Klimakrise,<sup>23</sup> oder die kurzfristige Übernutzung der begrenzten gemeinschaftlich genutzten Ressourcen (Allmende) für den eigenen Vorteil, unter Missachtung der dadurch nachhaltig entstehenden negativen Konsequenzen für die Gemeinschaft (vgl. Weimann, 2006, 377f). Mit Blick auf die ökologische Krise führt dies langfristig in eine Katastrophe. Das haben zahlreiche Menschen erkannt und Theorien und Konzepte für mögliche Lösungen beschrieben.

### **2.1.3 Lösungsansätze zur Integration von Ökonomie, Ökologie und Sozialem**

Burmester und Straub schreiben, dass es dringlich ist, „unternehmerisches Handeln so zu gestalten, dass es für Klima, Mensch und nichtmenschliches Leben langfristig gangbar ist“ (2022). Der Grad der Radikalität der Konzepte hängt stark mit der jeweiligen Einschätzung der Dringlichkeit zur Veränderung angesichts der ökologischen und sozialen

---

<sup>22</sup>Gerlof versteht dies noch umfassender, indem er schreibt, dass aus „heutiger Sicht ... der neolithische Übergang zur Sesshaftigkeit ... [des Menschen] größte Leistung und zugleich ... größter Fehler gewesen sein“ (2023, Seite 51) könnte.

<sup>23</sup>„Die Leute sagen halt: Wenn es wirklich so schlimm kommt, kann man sich ja immer noch darum kümmern. Dass das nicht stimmt, ist sehr, sehr schwer vermittelbar“ (Reimer & Staub, 2021, Seite 331).

Probleme zusammen. Dabei ist ein zentraler Aspekt die Frage, ob das bestehende System und das Wohlstandsniveau durch technologischen Fortschritt und den Einsatz von erneuerbaren Energien, als Ersatz für fossile Energien, größtenteils fortgeführt werden können, oder ob es einen radikalen Ausstieg aus der gegenwärtigen Wachstumslogik bedarf. Zweiteres ist mit einer Minimierung des Wohlstands und einer Veränderung der Konsumweise verbunden. In beiden Ansätzen ist die Kreislaufwirtschaft ein Kernelement. Der erste Ansatz beschreibt das *grüne Wachstum*,<sup>24</sup> aus dem sich auch der *Green Deal* geformt hat (vgl. Bechberger & Thiele & Neumann, 2020, Seiten 72–77). Die zweite Variante mündet in weitreichenderen gesellschaftstransformatorischen Ansätzen, z. B. in der Postwachstumsökonomie (vgl. Paech, 2013), im kommunistischen Degrowth-Ansatz (vgl. Saito, 2023), in der Gemeinwohlökonomie (vgl. Felber, 2021), der Theorie des Grünen Schrumpfens (vgl. Hermann, 2022)<sup>25</sup> und im Konzept *des regenerativen Wirtschaftens*.<sup>26</sup>

## 2.2 Regeneratives Wirtschaften

Der aktuelle Nachhaltigkeitsansatz reicht, dem Ansatz des *regenerativen Wirtschaftens* zufolge, nicht mehr aus, um eine lebenswerte Zukunft für die Menschen auf der Erde zu ermöglichen. Vertreter/-innen des regenerativen Wirtschaftens fordern, die Degeneration der natürlichen und menschlichen Systeme umzukehren (vgl. Mang & Reed, 2019, Seite 123). Der Ausgangspunkt des *regenerativen Wirtschaftens* ist dabei die *Sustainability*-

---

<sup>24</sup>Das zentrale Problem ist aktuell der enorme Energiebedarf. Sowohl die Produktion als auch das Konsumverhalten ist sehr energie- und ressourcenintensiv. Der Versuch des grünen Wachstums und auch des Green Deals besteht darin, die Belastungen des Wirtschaftswachstums davon zu entkoppeln. So wird nach Wegen gesucht, wie die Wirtschaft wachsen kann, ohne schwere Belastungen für die Umwelt zu verursachen. Wirtschaft, Gesellschaft und Politik gehen davon aus, „dass es für die hochqualifizierten Ingenieure der Hersteller kein Problem sein sollte, die CO<sub>2</sub>-Emissionen (und damit den Spritverbrauch) im Lauf der Jahre gemäß den Vorgaben mit überschaubaren Kosten zu senken. Es stellte sich jedoch heraus, dass der wachsende Wohlstand in Deutschland dazu geführt hat, dass immer größere, schwerere und stärker motorisierte Autos gekauft werden, die alle technischen Effizienzgewinne mehr als zunichte zu machen drohen.“ (Luczak, 2020, Seite 163)

<sup>25</sup>Im Rahmen dieser Arbeit wird nicht vertieft auf die unterschiedlichen Theorien und Ansätze eingegangen und insofern keine weitere Erörterung und Abgrenzung vorgenommen.

<sup>26</sup>Neben diesen konkreten Vorschlägen zu einer angepassten Wirtschaftsweise gibt es auch zahlreiche Ansätze, welche sich an indigenem Wissen und den dazugehörigen Lebensweisen (vgl. Fopp, 2021, Seite 290 oder Or, 2021, Seite 227) oder auch an anderen religiösen und philosophischen Weisheiten orientieren, welche das Menschsein in Einklang mit der Natur betrachten. So schreibt Weber, dass der Mensch die Natur braucht und sie bewahren muss (vgl. Weber, 2008, Seite 15). Chigel ruft ferner dazu auf, dass die „Erde ... vor Missbrauch geschützt werden [soll], weil sie zur Freude des Menschen geschaffen wurde. Die Erde zu missbrauchen, ist kein ökologisches Verbrechen. Es ist ein Verbrechen gegen die Menschlichkeit.“ (2020, Seite 278)

*Zeroline* (vgl. Dahm, 2022, Seite 241). Diese bezeichnet den Punkt, an dem so viel zurückgegeben wird, wie entnommen wird (vgl. Andreucci et al., 2021, Seite vii). Nachhaltigkeit erhält den Status quo, ohne diesen zu verschlechtern. Restauration bedeutet, dass die Wiederherstellung ökologischer und sozialer Systeme zu einem gesunden Zielzustand, nämlich mit der Natur zusammenzuleben (vgl. Muñoz, 2021, Seiten 509f), verfolgt wird, während Regeneration Bedingungen schaffen soll, die diesen Zielzustand dauerhaft ermöglichen.<sup>27</sup> Dafür muss mehr ins „Gesamtsystem ... [zurückgeführt werden], als das Unternehmen für seine Geschäfte entnimmt“ (Burmester & Straub, 2022).

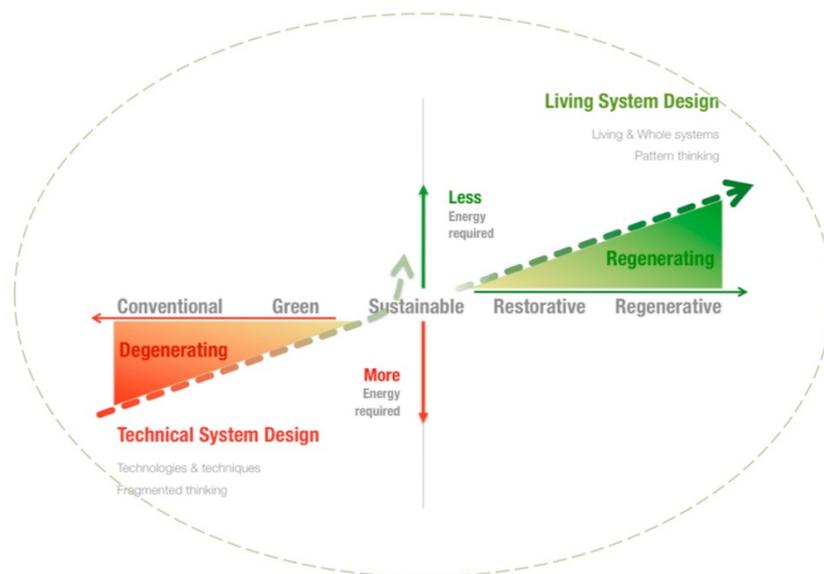


Abbildung 1: Von Degeneration zu Regeneration (Mang & Reed, 2012, Seite 10)<sup>28</sup>

*Regeneratives Wirtschaften* ist prozessual, systemisch, netto-positiv, relational und kollaborativ (Hahn & Tampe, 2021, Seite 459).<sup>29</sup> Es berücksichtigt die wechselseitige Abhängigkeit der sozial-ökologischen Systeme (vgl. Starik & Kanashiro, 2013, Seite 9), agiert innerhalb der natürlichen Grenzen und wird nicht als losgelöste Einheit

<sup>27</sup>„Pioniere der Bewegung ... betrachten ihre Geschäftsmodelle nicht nur durch die Linse des Schadens, den sie vermeiden möchten, sondern durch die Möglichkeiten, die sie zur Regeneration unseres Planeten beitragen können. Das Ziel lautet nicht nur, Schäden zu minimieren, sondern aktiv zur Heilung und Wiederherstellung der Erde beizutragen und daraus ein funktionierendes Geschäft zu machen.“ (Schirmund, 2023)

<sup>28</sup>Ergänzend zu dieser Grafik kann die Abbildung 9 im Anhang hinzugezogen werden. Hier hat Mang die Integration des menschlichen Bewusstseins und die Stufen der Verbundenheit mit der Natur integriert (vgl. Mang, 2012, Seiten 13–16).

<sup>29</sup>Auf die Unterschiede gegenüber kreislaforientierten Wirtschaftsmodellen wird im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass es dahingehend große Überschneidungen gibt (vgl. Konietzko, 2023, Seiten 383f).

verstanden,<sup>30</sup> sondern soll die Lebensbedingungen im sozial-ökologischen System verbessern.<sup>31</sup> Dazu ist ein ortsabhängiger und lokaler Ansatz nötig, der die Geschäftsaktivitäten auf die Saisonalität und die regionalen Zeitzyklen abstimmt. Die Theorie spricht von Bioregionen, welche klein genug sind, „damit es zwischen allen Beteiligten ... lebendige Feedbackschleifen geben kann. ...“ (Steininger, 2023, Seite 32). Der Mensch ist dabei nicht getrennt von der Bioregion.

Regeneratives Wirtschaften erkennt langfristige, verzögerte und nicht lineare Auswirkungen des menschlichen Handelns an, fördert jedoch ein fortlaufendes iteratives Handeln und entwickelt Ökokompetenz, mithin die Fähigkeit, die natürlichen Systeme und Prozesse zu verstehen, um die Erhaltung und das Leben der Erde zu gewährleisten (vgl. Wahl, 2022, Seite 203). Die sozial-ökologischen Grenzen sind die Rahmenbedingungen für das ökonomische Handeln (vgl. Hahn & Tampe, 2021, Seite 470), was eine Abkehr von kurzfristiger Gewinnmaximierung impliziert. Burmester und Straub definieren sechs Prinzipien für das regenerative Wirtschaften: Co-Kreation und gemeinsame Leistungsverantwortung, Selbstorganisation und funktionale Dezentralität, Entwicklung als bewusstes Ziel und Dauerzustand verstehen, stille Wandlungen würdigen, langfristig durchhaltbare Rhythmen, mit Blick auf den Umgang mit der Zeit, zu finden und aufs Kollektiv statt nur auf Einzelne fokussieren (vgl. Burmester & Straub, 2022). Die neuen Ansätze sind eine Verschmelzung aus alten Weltanschauungen und neuen wissenschaftlichen Paradigmen (vgl. Du Plessis & Brandon, 2015, Seite 54). Wachstum ist nicht grundsätzlich problematisch, sondern „es geht um die Frage, was wächst“ (Kuhnhen & Lühe, 2018, Seite 26) und auf wessen Kosten.

---

<sup>30</sup>Es ist zu berücksichtigen, dass die Trennung von Natur und Mensch schon weit vor der Industrialisierung begonnen hat. Dies zeigt sich auch in den theologischen Konzepten, welche durch das hebräische Denken, das hellenistische Griechenland, das römische Reich, das Mittelalter, die Renaissance und die Aufklärung immer weiter zugenommen haben (siehe dazu Hutchins & Storm, 2023, Seite 18–27). Letztlich hat die Trennung zu einem beinahe vollständigen „Abbruch der Verbindung ... [zur] natürlichen Umwelt und ... weiblichen Essenz[, der Mutter-Erde,] ... geführt“ (Hutchins & Storm, 2023, Seite 23). Die Frage bei der Betrachtung regenerativen Wirtschaftens ist somit zum einen, in welche Zeit als Orientierung geblickt wird und wie ganzheitlich Integration gedacht wird. Dieser Arbeit liegt die Annahme zu Grunde, dass der nächste Schritt die Orientierung an der Zeit vor den stark kapitalistischen Dynamiken erfordert, wohlwissend, dass die Gründe für diese Entwicklung älter sind. Jedoch lässt sich, wie in dieser Arbeit dargestellt, festhalten, dass es noch im 20. Jahrhundert, vor allem in der Landwirtschaft, eine andere und teilweise noch gegenwärtig partiell zu findende, deutlich regenerativere Art von wirtschaftlichem Denken und Verbundenheit zur Natur gegeben hat.

<sup>31</sup>„Regeneratives Wirtschaften bereichert das Leben ... [, hin] zu einem Einsatz ... [von] Zeit, Ressourcen und Kreativität für Initiativen, die dem Leben dienen.“ (Hutchins & Storm, 2023, Seite 84)

Die Transformation zu einem *regenerativen Wirtschaften* bedarf einer Veränderung auf individueller Ebene (vgl. Burmester, 2021, Seite 4). *Regeneratives Wirtschaften* beruht somit zum Teil auf der Integration und Rückbesinnung auf bestehendes Wissens und Weisheiten, woraus sich die Notwendigkeit des Verlernens desjenigen ergibt, was der Mensch als zwingend notwendig erachtet und als unumstößliche wirtschaftliche und politische Gegebenheiten ansieht.<sup>32</sup> Das Selbstverständnis zu nehmen, ohne zu geben, muss verlernt werden. Regeneration bedeutet somit ein Hinterfragen von Mustern und verändert die Verhaltensweisen der Individuen und Gesellschaft.<sup>33</sup> *Regeneratives Wirtschaften* beinhaltet Unterlassen, Aufhören und eine Form der Umkehr. „Maßnahmen gegen den Klimawandel bedeuten erhebliche finanzielle Einbußen für Unternehmen, die vom Verbrauch fossiler Rohstoffe finanziell profitieren.“ (Luczak, 2020, Seite 6)

Hier zeigt sich bereits die soziale Brisanz dieses Ansatzes, da Geschäftsmodelle, welche auf reiner Profitabilität beruhen und negative Folgekosten für gegenwärtige und zukünftige Generationen externalisieren und in Kauf nehmen, grundsätzlich in Frage gestellt werden. Denn diese Denk- und Steuerungsweise ist mit *regenerativem Wirtschaften* nicht in Einklang zu bringen, denn *regeneratives Wirtschaften* entscheidet im Zweifel gegen den Profit und für ethische sozial-ökologische regenerative Prämissen. Die reine Profitorientierung verschiebt den Wettbewerbsvorteil zu Ungunsten derer, welche im Markt anders agieren möchten.<sup>34</sup> Deshalb ist es notwendig, dass durch Interventionen Chancengerechtigkeit hergestellt werden kann. Diese fördert Diversität, Innovation und Dezentralität (vgl. Göpel & Redecker, 2022, Seite 68). Damit unterscheidet *regeneratives Wirtschaften* sich von den oben beschriebenen extraktiven Kulturen<sup>35</sup> und wirtschaftlichen Wirkmechanismen, welche nehmen, was sie bekommen können. *Regenerativ* bedeutet

---

<sup>32</sup>„Eine radikale Verteuerung von Treibhausgasen würde diese von der Mittelschicht hart erarbeitete Sozialisierung von Luxus unweigerlich ein Stück weit wieder rückgängig machen. Für die Mittelschicht wäre es schwer erträglich, wenn ihre lieb gewonnenen Verhaltensweisen dann wieder nur noch den Reichen vorbehalten wären. Die große Sorge um den eigenen Status quo und die panische Angst davor, dass man sich zukünftig vielleicht bestimmte Dinge weniger oft leisten kann als jetzt, ist eine der größten Barrieren gegen die Verteuerung von fossiler Energie und Fleisch.“ (Luczak, 2020, Seite 53)

<sup>33</sup>„Da geht es um weniger Konsum, Verzicht auf Gewohnheiten oder Komfort, Angst vor Arbeitslosigkeit, weniger Gewinne oder gar Verluste für Betriebe und vieles mehr.“ (Rings, 2020, Seite 9)

<sup>34</sup>„Wirtschaften ist – jedenfalls in der hiesigen Wirtschaftsordnung – der Prozess zur Herstellung von Gütern und dem Verrichten von Diensten mit immer neuen Eigenschaften zu immer niedrigeren Kosten. Der Antrieb dahinter ist Konkurrenz: Anbieter, die hier nicht erfolgreich sind, zu spät kommen, weniger absetzen, werden früher oder später damit bestraft, dass sie vom Markt verschwinden, und neue Anbieter, die mit neuen oder billigeren Produkten in den Markt eintreten, werden belohnt. Dieses immer neu, immer mehr, immer billiger ist mit erheblichen [ökologischen] Kosten verbunden.“ (Jacob, 2023, Seite 139)

<sup>35</sup>„In der Wirtschaft haben bewusste Überlegungen zur Regeneration oft noch den Geruch der Zeitverschwendung, sind mit schlechtem Gewissen verbunden oder werden strikt in die Freizeit verlagert.“ (Leidenfrost & Sachs, 2013, Seite 102)

dabei die „Schaffung von Bedingungen, die es dem Leben ermöglichen, sich ständig zu erneuern, neue Formen anzunehmen und unter sich ständig verändernden Lebensbedingungen zu gedeihen“ (Hutchins & Storm, 2023, Seite 319). Die Industrialisierung hat die Zeit getaktet. Im *regenerativen Wirtschaften* geht es verstärkt um Rhythmus, welcher sich an den sozial-ökonomischen Bedürfnissen und Gegebenheiten orientiert,<sup>36</sup> weg von ständiger Verfügbarkeit (Rosa, 2019, Seiten 124–130), Konsumorientierung<sup>37</sup> und einem neuen Leistungsbegriff (vgl. Burmester & Straub, 2022). So verschiebt sich im *regenerativen Wirtschaften* das Verständnis darüber, was als Prestige und Status angesehen wird.

### **2.3 Landwirtschaft in Mittelfranken, regenerative Landwirtschaft und Agroforstwirtschaftssysteme**

In diesem Unterkapitel sollen grundlegende Daten zu Betrieben, der Bodenbeschaffenheit und klimatischen Gegebenheiten in Mittelfranken beschrieben werden. Im Anschluss wird sowohl die regenerative Landwirtschaft als auch die Agroforstwirtschaftssysteme betrachtet.

#### **2.3.1 Landwirtschaft in Mittelfranken**

Über 80 % der Gesamtfläche in Mittelfranken werden land- und forstwirtschaftlich genutzt. Bewirtschaftet wird die Fläche von 10 525 Betrieben im Haupt- und Nebenerwerb.<sup>38</sup> In Mittelfranken wirtschaften ca. 678 Betriebe, somit ca. 6,5 %, ökologisch.<sup>39</sup> Die

---

<sup>36</sup>Im sozialen Bereich sind die negativen Auswirkungen eindeutig belegt. So zeigt die Schlafforschung, dass die „Lebensgestaltung der letzten fünfzig Jahre ... dazu [geführt hat], dass rund einer von vier Berufstätigen in den Abendstunden und in der Nacht arbeitet, was den Schlaf-Wach-Rhythmus ungünstig beeinflusst.“ (Brand, 2018, Seite 306)

<sup>37</sup>Diejenigen, „die Überkonsum für sich in Anspruch genommen haben, sprich viel zu viel auf die Lebensgrundlagen aller zugegriffen haben, [müssen] dieses Konsumniveau reduzieren – also ihren eigenen Fußabdruck verkleinern, damit andere ihren Zuwachs für eine ausreichende Versorgung überhaupt vornehmen können“ (Göpel & Redecker, 2022, Seite 43).

<sup>38</sup>Insgesamt 75 % der Fläche werden von den Haupterwerbsbetrieben und 25 % von den Nebenerwerbsbetrieben bewirtschaftet. Die ökologischen Betriebe bewirtschaften 6–9 %. Ein Haupterwerbsbetrieb bewirtschaftet ca. 79 ha, ein Nebenerwerbsbetrieb ca. 44 ha und ein ökologischer Betrieb ca. 32 ha. Insgesamt gibt es in Mittelfranken ca. 500 Biogasanlagen.

<sup>39</sup>Der Regierungsbezirk Mittelfranken wird in drei Ämtern – in Ansbach, Roth-Weißenburg und Fürth-Uffenheim – verwaltet. Die Daten stammen aus den jeweiligen Ämtern und sind hier zusammengeführt worden. Eine Gesamtstatistik für Mittelfranken gibt es dagegen nicht. Siehe dazu Amt für Ernährung,

bayerische Staatsregierung hat das Ziel vorgegeben, dass bis 2030 insgesamt 30 % der Flächen bewirtschaftet werden sollen (vgl. Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft, 2024).<sup>40</sup> Die Betriebsentwicklung zeigt, dass es „weniger, dafür größere Betriebe“ (Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Ansbach, 2024) gibt. Auf ca. 80 % der Ackerfläche werden Getreide und Ackerfutter angebaut. Eine weitere Entwicklung<sup>41</sup> ist, dass die Pachtpreise zwischen 2010 und 2020 durchschnittlich von 235 Euro/ha auf 379 Euro/ha gestiegen sind (siehe Abbildung 4). Der gepachtete Anteil lag 1990 bei circa. 30 % und 2020 bei über 50 % der Fläche; der Eigenanteil an Fläche schrumpft somit kontinuierlich (siehe Abbildung 5). Das Einkommen der Betriebe hat sich seit Mitte der 1990er Jahre im Schnitt fast verdoppelt; gleichzeitig haben die Einkommensschwankungen stark zugenommen (siehe Abbildung 6) und variieren je nach Betriebsgröße deutlich.<sup>42</sup> Während ferner im Jahr 1970 durch einen Landwirt im Schnitt 27 Personen ernährt werden konnten, waren es 69 Personen im Jahr 1990, im Jahr 2000 bereits 127 Personen und 139 Personen im Jahr 2021 (siehe Abbildung 8). Im Schnitt sind 68 % der Beschäftigten in den landwirtschaftlichen Betrieben Familienangehörige (vgl. Statistisches Bundesamt, 2020).<sup>43</sup>

Zwischen 1985 und 2018 war auf den Ackerflächen eine Erwärmung von etwa 1,6 Grad Celsius in Mittelfranken zu verzeichnen. Gleichzeitig hat die Niederschlagsmenge abgenommen (vgl. Treisch et al., 2022, Seite 23f). Beim organischen Kohlestoff und beim Gesamt-Stickstoff, zwei relevanten Humuskenngrößen,<sup>44</sup> ist in Mittelfranken keine

---

Landwirtschaft und Forsten Fürth-Uffenheim; Amt für Ernährung Landwirtschaft und Forsten Ansbach; Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten Roth-Weißenburg. Es sind die neuesten statistischen Zahlen aus dem Jahr 2022 verwendet worden.

<sup>40</sup>Zwischen 2019 und 2021 durchschnittlich –2 % (siehe Abbildung 4).

<sup>41</sup>Die folgenden Statistiken liegen nicht für Mittelfranken vor, sondern zeigen die landwirtschaftliche Entwicklung in Bayern. Die Zahlen zu Beschäftigten und Bevölkerungsversorgung sind Bundeszahlen. Die Annahme dieser Arbeit ist, dass die Tendenzen in Mittelfranken jeweils dem Durchschnitt in Bayern entsprechen.

<sup>42</sup>Im Schnitt erwirtschaften die Haupterwerbsbetriebe in Mittelfranken ca. 66.500 Euro Gewinn (siehe Abbildung 7). Ein Nebenerwerbsbetrieb hatte im Jahr 2020/2021 durchschnittlich 48.600 Euro Gesamteinkommen (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, 2022).

<sup>43</sup>Dieser Aspekt ist relevant für diese Arbeit, denn wenn „eine Familie als Eigentümer in der Verantwortung für ein Unternehmen ist, fließen – bewusst oder unbewusst – familienartige Werte in die Unternehmenskultur ein“ (Simon, 2012, Seite 93).

<sup>44</sup>„Neben der Bedeutung für die Fruchtbarkeit und Funktionalität von Böden stellt der Humus das größte terrestrische Kohlenstoffreservoir der Erde dar und spielt somit eine entscheidende Rolle hinsichtlich der Klimaregulation.“ (Scharlemann et al., 2014, Seite 81) Die positive Humusentwicklung „scheint vorwiegend auf veränderte Bewirtschaftungsweisen zurückzuführen“ (vgl. Treisch et al., 2022, Seite 54) zu sein.

deutliche Änderung, bis auf eine Region im Osten Mittelfrankens, zu verzeichnen (vgl. Treisch et al., 2022, Seite 54).<sup>45</sup> Seit 2008 hat der Maisanbau, der verstärkt zu Monokulturen führt, jedoch deutlich zugenommen.<sup>46</sup> Die Abnahme der Biodiversität, der Bodenfunktionalität und der Rückgang der Vegetation<sup>47</sup> auf den Ackerflächen sind jedoch schon länger zu verzeichnen, denn die Rationalisierung, die Mechanisierung und die Intensivierung der Landwirtschaft haben im Laufe der Industrialisierung, und gravierend in der Zeit nach 1949, zugenommen. Die industriell geprägte Bewirtschaftung<sup>48</sup> hat die negativen Effekte auf den landwirtschaftlichen Flächen verstärkt. Als zentrale Konsequenzen seien das Artensterben auf den Flächen, Wasserknappheit und unregelmäßige Niederschlagsverteilung (vgl. Gerten, 2018), Humusverlust sowie Bodendegradierung durch Wind- und Wassererosionen (vgl. Wibbing, 2022, Seite 9) genannt. Durch den Einfluss des Klimawandels ist in Zukunft zu erwarten, dass diese Dynamiken sich verstärken werden und auch der mikrobielle Abbau der organischen Substanzen zu verzeichnen sein wird. Dies könnte langfristig zu einem Rückgang des Humusgehaltes führen. Der Klimawandel stellt somit ein Risiko für die Landwirtschaft in Mittelfranken dar, da die Funktionsfähigkeit des Bodens – und somit die Bodenfruchtbarkeit – bedroht ist. Die klimatischen Veränderungen bedeuten in der klassischen Bewirtschaftungslogik, dass die Zeitfenster für die Bodenbearbeitung kleiner und unkalkulierbarer werden, was die Zunahme der Bodenverdichtung und den negativen Kreislauf vorantreibt (vgl. Treisch et al., 2022, Seiten 77f).

---

<sup>45</sup>Bei den Bodenbeschaffenheiten muss grundsätzlich spezifisch die jeweilige Fläche betrachtet werden. Hier sind bereits innerhalb weniger Kilometer große Unterschiede zu verzeichnen; siehe hierzu den Bodenatlas (vgl. Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe, 2024).

<sup>46</sup>Dies ist auf die Einführung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes zurückzuführen. Positive Maßnahmen für die Bodenentwicklung sind die Entwicklungen durch die Erosionsschutzverordnung 2010, der geringere Pflugeinsatz, welcher den Regenwurmbestand auf den Flächen signifikant erhöht hat, und die erhöhte Aussaat von Klee gras (vgl. Treisch et al., 2022, Seiten 75–77).

<sup>47</sup>„Seit ... 1985 gibt es einen ungebremsten Rückgang der Vielfalt von Gefäßpflanzen-Arten ..., [welche] an extensive Nutzungsbedingungen angepasst waren. Solche Bedingungen sind heute kaum noch vorhanden. ... [Das ist problematisch, da sie] zur Vermehrung der allgemeinen Biodiversität und von ökosystemaren Funktionen notwendig“ (Treisch et al., 2022, Seite 77) sind.

<sup>48</sup>Die zunehmende Bodenverdichtung, der kategorische Pflugeinsatz, der starke Pestizideinsatz, der unterbrochene Güllereislauf durch die Trennung von Fläche und eigenem Tierbestand, der Einsatz von Kunstdünger und Monokulturen sind hier zentrale Aspekte (vgl. Grassberger, 2022, Seiten 74–131).

### 2.3.2 Regenerative Landwirtschaft

Die *regenerative Landwirtschaft*,<sup>49</sup> auch Agrikultur genannt (vgl. Scheub & Schwartzer, 2022, Seite 17), soll durch das Rückbesinnen auf alte Kulturtechniken und neue Denk- und Handlungsweisen den beschriebenen Entwicklungen entgegenwirken (vgl. Wibbing, 2022, Seite 116f).<sup>50</sup> Hierbei liegt der Fokus auf der Bodengesundheit.<sup>51</sup> Wie im vorherigen Unterkapitel beschrieben, sind fruchtbare Böden die Grundlage für Wachstum und somit essenzieller Bestandteil, um die Ernährung der Bevölkerung sicherzustellen, aber auch den Auswirkungen der Klimakrise entgegenzuwirken (vgl. Dohrn, 2019, Seite 12f). Die *regenerative Landwirtschaft* möchte stabile Ökosysteme generieren; sie beinhaltet, „vom Kohlenstoffemittenten zum Kohlenstoffspeicher [zu] werden“ (vgl. Dixon-Decleve et al., Seite 145). Es geht hierbei um Integration und die Förderung der Wechselwirkung zwischen den Systemelementen. So sollen Nutzeffekte entfaltet, die Resistenz erhöht und Vielfalt in den natürlichen Ökosystemen gefördert werden (vgl. Holzer, 2020, Seite 16). Um ganzheitliche Kreisläufe zu etablieren, nutzt die *regenerative Landwirtschaft* Permakultur, biointensiven Anbau, „holistische Weidetierhaltung und Agroforstwirtschaft[ssysteme]“ (vgl. Dixon-Decleve et al., Seite 151).

---

<sup>49</sup>*Regenerative Landwirtschaft* kann sowohl konventionell als auch ökologisch betrieben werden (vgl. Dachler, 2023, Seite 346).

<sup>50</sup>„Die Landwirtschaft ... ist ein Teil des Problems, aber auch ein zentraler Teil der Lösung zur Eindämmung des Klimawandels[...] ... Land ist eine knappe Ressource. Ohne Land kann keine Nahrung für eine wachsende Weltbevölkerung produziert werden, gleichzeitig müssen etwa Wälder und Moore erhalten werden, um ihre Rolle im Erdsystem erfüllen zu können. Um die Zielkonflikte von Landnutzung und Landnutzungsänderungen besser verstehen zu können, müssen auch wesentliche Ökosystemdienstleistungen besser verstanden werden“ (Potsdam Institut für Klimafolgenforschung, 2024).

<sup>51</sup>Bodengesundheit bedeutet ein vielfältiges Bodenleben, die Begünstigung der Humusbildung, eine hohe Durchwurzelbarkeit und die Verbesserung der Wasserspeicherung (vgl. Dachler, 2023, 346). Hierzu gibt es zahlreiche Maßnahmen, z. B. die konstante Bodenbedeckung durch Untersaaten und Zwischenfrüchte sowie den Einsatz von Pflanzenfermenten und Komposttee (vgl. Näser, 2021, Seiten 44–107).

### 2.3.3 Agroforstwirtschaftssysteme<sup>52</sup>

Agroforstwirtschaft lässt sich grundsätzlich in drei Systeme<sup>53</sup> unterteilen: *silvoarable*, *silvopastorale* und *agrosilvopastorale Systeme* (vgl. Hübner, 2021, Seite 241).<sup>54</sup> Agroforstwirtschaftssysteme beinhalten die Integration von „verholzender Vegetation, Ackerfrüchten und Vieh auf derselben Fläche“ (vgl. Stadler-Kaulich, 2021, Seite 21). Wenn im Rahmen dieser Masterarbeit von Agroforstwirtschaftssystemen geschrieben wird, dann sind damit die silvoarablen Systeme gemeint, welche Gehölzstreifen bzw. Baumpflanzungen in die konkrete landwirtschaftliche Fläche mit Anbaukulturen integrieren.<sup>55</sup> Obschon Agroforstwirtschaftssysteme gegenwärtig populärer werden, so ist die integrierte Nutzung keine Innovation, sondern im Grunde eine alte Landnutzungsform, welche durch die industrialisierte Bewirtschaftung und die Flurbereinigung in Deutschland „in Vergessenheit geraten“ (vgl. Günzel & Pälicke, 2022, Seite 12) ist. Im Laufe der Zeit ist es zu einer strikten Trennung der Systeme gekommen. Ursprünglich ist die Tierhaltung in den Wäldern erfolgt. Außerdem sind zahlreiche Hecken und Streuobstwiesen, sowie Bäume in den Ackerflächen gepflanzt und bewirtschaftet worden. Agroforstwirtschaftssysteme sind regenerative Lösungsstrategien der Landwirtschaft, mit dem Ziel, eine langfristige (nachhaltige) ökologische, soziale und wirtschaftliche Grundlage zu erhalten. Sie schützen die Ackerkulturen vor Erosion, verbessern das Mikroklima, fördern die Wassermenge auf der Fläche und verhindern den Abfluss in Oberflächengewässer. Weitere Vorteile sind die Förderung der Artenvielfalt, da Rückzugsräume entstehen und es entstehen theoretisch neue Einkommenseffekte (vgl. Günzel & Pälicke, 2022, Seite 12f).<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup>Im Rahmen dieser Arbeit wird von Agroforstwirtschaftssystemen geschrieben. Das ist synonym zu den Begriffen *Agroforst*, *Agroforstwirtschaft*, *dynamische Agroforstwirtschaft*, oder *Agroforstsystem* zu verstehen.

<sup>53</sup>Schleep sieht sechs Arten innerhalb der Grundsysteme als grundsätzlich passend für die gemäßigten Breiten: *Alley Cropping*, *Riparian Buffer*, *Silvopasture*, *Windschutzhecken*, *Forest Farming* und *Waldgärten* (vgl. Schleep, 2021, Seite 48).

<sup>54</sup>Eine spezielle Form von Agroforstwirtschaftssystemen sind Kurzumtriebsplantagen. Hier werden schnellwachsende Gehölze auf landwirtschaftlichen Flächen gepflanzt, meist zur Energieholzgewinnung und teilweise als Unterschlupf für Tiere, wie z. B. Hühner. Auch Kurzumtriebsplantagen haben, obgleich sie eher Monokulturen darstellen, einen ökologischen Nutzen (vgl. Bayerische Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft, 2016). Fälschlicherweise werden Kurzumtriebsplantagen jedoch häufig mit Agroforstwirtschaft gleichgesetzt.

<sup>55</sup>Weniger im Fokus standen hier Streuobstwiesen, welche mit Schafen bewirtschaftet werden, was ein silvopastorales System darstellt. Gleichzeitig wurden silvopastorale und agrosilvopastorale Systeme berücksichtigt.

<sup>56</sup>Es liegen zahlreiche Studien und Veröffentlichungen zu den ökologischen Auswirkungen von Agroforstwirtschaftssystemen vor; vgl. etwa Scheub & Schwarzer, 2023; Bender et al., 2009; Nawroth et

Agroforstwirtschaftssysteme sind, je nach Umsetzung, eine disruptive Veränderung für einen landwirtschaftlichen Betrieb. Erste Untersuchungen und Beobachtungen in den neuen Bundesländern und in Pilotprojekten nennen die politischen Rahmenbedingungen, Förderkriterien, Unwissenheit, potenzielle Ertragsverluste, Schwierigkeiten in der Bearbeitung und Pachtverträge als Gründe gegen die Implementierung.<sup>57</sup>

## 2.4 Organisationskultur<sup>58</sup>

Der Begriff *Kultur* ist in den vergangenen Jahrzehnten aus verschiedenen Disziplinen und von zahlreichen Forscher/innen betrachtet worden (vgl. Müller, 2003, Seite 99–111). Zum „Wesen von Kultur gehört, dass sie nicht leicht auf einen Nenner zu bringen ist“ (Schmid & Messmer, 2009, Seiten 206f). Anthropologen bezeichnen mit Kultur die Summe aller charakteristischen Merkmale einer spezifischen Gruppe (vgl. Lingenfelter & Mayers, 2007, Seite 16). Kultur hängt dabei von einzelnen Personen ab; gleichzeitig verfügt das Kollektiv über eine spezifische Eigendynamik (vgl. Hansen, 2009, Seite 158). Dabei ist zu vermerken, dass spezielle Umwelten spezielle Strategien hervorrufen. Umwelt formt Kultur, die ihrerseits wiederum auf die Umwelt wirkt. Es kommt demnach zu einer Wechselwirkung (vgl. Käser, 2005, Seite 52)<sup>59</sup> und einer Veränderung „der äußeren und inneren Natur durch Arbeit“ (Hansen, 2003, Seite 15). Die theoretische Grundlage dieser Arbeit ist die Annahme, dass *Kultur* eine Strategie „zur Daseinsbewältigung“ (Käser, 2005, Seite 37) einer spezifischen Gruppe ist.<sup>60</sup>

---

al., 2019.; Tsonkova & Böhm 2020; Reeg et al., 2009; Hoops, 2021; Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft, 2023; Hübner & Tsonkova, 2023; Lamersdorf & Schmidt, 2018. Hinsichtlich Berichten und Studien zu ökonomischen Auswirkungen vgl. Langenberg & Theuvsen 2018; Schierholz, 2022.

<sup>57</sup>Vgl. Beer & Theuvsen, 2018; Otter & Langenberg, 2021.

<sup>58</sup>Diese Masterarbeit basiert auf der Annahme, dass Organisationen soziale Systeme sind, welche kommunikative Muster bilden, die Menschen nicht kontrollieren, sondern die ein Eigenleben führen. In Organisationen müssen fortlaufend Entscheidungen getroffen werden. Systemtypische Logiken leiten diese Entscheidungen und haben den Selbsterhalt der Organisation zum Ziel. Eidenschink unterscheidet hier drei Oberkategorien an Dimensionen: *Zeit*, *sozial* und *sachlich*. Diese sind wiederum in jeweils drei Leitunterscheidungen gegliedert (vgl. Eidenschink & Merkes, 2021, Seiten 20–24). Die jeweiligen Aspekte bilden Polaritäten, die gleichzeitig in einem Zusammenhang stehen. Der Zusammenhang besteht darin, dass „wenn man das eine will, ... man das andere nicht *nicht* wollen [kann], obwohl eines dem anderen widerspricht“ (Baecker, 2020, Seite 71). Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff *Organisation* nicht weiter betrachtet. Auf die Begriffsgeschichte wird ebenfalls nicht eingegangen. Siehe dazu weiterführend Wiener, 2018, Seite 73.

<sup>59</sup>Kultur kann nicht linear betrachtet werden. Vielmehr ist das Einbeziehen von Wechselwirkungen nötig; Rückkopplungen und einzelne Aspekte der Organisationskultur können nicht isoliert, sondern müssen in Relation zwischen Objekten betrachtet werden (vgl. Grubendorfer, 2016, Seite 8).

<sup>60</sup>Diese spezifische Gruppe ist jeweils in eine Umwelt integriert. Daher ist es relevant, den spezifischen Kontext zu betrachten. Im Rahmen dieser Arbeit wird nicht auf nationale Kulturen, sondern auf

Auch im Kontext von Organisationen taucht der Kulturbegriff auf.<sup>61</sup> Eine grundlegende Unterscheidung betrifft die Frage, ob Kultur als Variable – hier *hat* die Organisation eine Kultur – oder als Metapher – hier *ist* eine Organisation eine Kultur – angesehen wird (vgl. Wiener, 2018, Seiten 78f). Dieser Arbeit liegt eine Kombination beider Ansätze zu Grunde; Kultur wird folglich als dynamisches Konstrukt verstanden (vgl. Sackmann, 2007, Seite 8).<sup>62</sup> Die Organisationskultur hat einen maßgeblichen Anteil am Handeln in einer Organisation. Mohr spricht insofern von organisationalen Tiefenbildern (vgl. Mohr, 2006, Seite 46). Somit hat die Organisationskultur eine Koordinationsfunktion, eine Motivationsfunktion,<sup>63</sup> eine Identifikationsfunktion und eine Profilierungsfunktion (vgl. Rowold, 2015, Seiten 54ff). Sie „prägt das Geschehen“ (Grubendorfer, 2016, Seite 13) in der Organisation. Luhmann schreibt, dass die Organisationskultur wie von selbst entsteht und das Ergebnis anonym produziert bleibt (vgl. Luhmann, 2000, Seite 243). Organisationskultur ist eine grammatische Regel in der Organisation, welche eingehalten werden, ohne deren Sinn und Zweck in Frage zu stellen. „Die so erlernten Verhaltensmuster und Erwartungen sind meist unbewusst[.] ... Auf diese Weise weiß jeder, der dieser Kultur zugehört, welches Verhalten erlaubt, erwartet und verboten<sup>64</sup> ist.“<sup>65</sup> (Simon, 2011, Seite 99) Somit wirkt Organisationskultur stabilisierend.<sup>66</sup> Organisationstheoretisch kann auch von den nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen gesprochen werden.<sup>67</sup> Dies sind

---

einen spezifischen Kulturkontext, namentlich die Organisationskultur bei Landwirten in der Region Mittelfranken, geblickt. Andere Kulturen und kulturellen Zusammenhänge werden dagegen nicht beleuchtet.

<sup>61</sup>„Zur Kultur in Organisationen gehören Begriffe wie ... Arbeitskultur[,] ... Kommunikationskultur[,] ... Verbindlichkeitskultur[,] ... Verantwortungskultur[,] ... Konfrontationskultur [und] Führungskultur“ (Schmid & Messmer, 2009, Seiten 206f).

<sup>62</sup>„Organisationskultur meint gelebte Antworten auf Fragen der Leistungserbringung und der Lebensqualität der beteiligten Menschen in formellen und informellen Bereichen des Zusammenwirkens. Der Begriff *Kultur* kann dabei beschreibend verwendet werden oder Werte setzend. Zum einen geht es also um die Beschreibung gegenwärtig gelebter Antworten, zum anderen um Vorstellungen, wie Antworten ausfallen könnten und sollten.“ (Schmid & Messmer, 2009, Seite 207)

<sup>63</sup>„Der wirkliche Motor der Kultur ... sind die gemeinsamen, unausgesprochenen Annahmen, auf die sich das alltägliche Verhalten stützt.“ (Schein, 2003, Seite 39)

<sup>64</sup>Grundsätzlich gibt Kultur Hinweise darauf, was in Organisationen als gutes oder schlechtes Verhalten angesehen wird (vgl. Grubendorfer & Ackermann, 2023, Seite 227).

<sup>65</sup>Die Kultur einer Organisation kann als *Gedächtnis der Organisation* beschrieben werden. „Dieses Gedächtnis operiert ohne irgendwelche externen Anhaltspunkte, ohne Maßstäbe für das, was richtig oder falsch, wünschenswert oder nicht wünschenswert, moralisch einwandfrei oder moralisch bedenklich ist.“ (Baecker, 2000, Seite 57)

<sup>66</sup>„Bezogen auf Organisationen sind kulturelle Regeln und Muster für die Aufrechterhaltung ihrer Autopoiese bedeutsam, da sie zur Bindung und Motivation der Mitglieder jenseits vertraglicher Pflichten beitragen.“ (Simon, 2011, Seite 97)

<sup>67</sup>Organisationskultur ist ein Instrument und als Mittel und Zweck zur Zielsetzung verantwortlich (vgl. Metzner-Szigeth, 2018, Seite 114).

Festlegungen über die Art und Weise von Entscheidungen, welche sich als Gewohnheiten etabliert haben (vgl. Kühl, 2011, Seite 117),<sup>68</sup> und bilden ein „Leitsystem für Entscheidungen“ (Boos & Mitterer, 2014, Seite 51). Das Wesen der Organisationskultur ist nicht zu durchdringen und kann „letztlich nie im direkten Zugriff gestaltet<sup>69</sup> oder gemanagt werden“ (Kaduk et al., 2021, Seite 6).<sup>70</sup> Jedoch ist das Wissen über eine Organisationskultur relevant, da die Unkenntnis „der kulturellen Mechanismen<sup>71</sup> ... unerwartete und unwillkommene Folgen haben“ kann (Schein, 2003, Seite 19).<sup>72</sup>

Über die Organisationskulturforschung hinweg gibt es Kernelemente (vgl. Schreyögg, 2016, Seite 177), welche beobachtet werden können.<sup>73</sup> Ein Beobachtungsmodell, welches auch eine Grundlage für diese Forschungsarbeit bildet, hat Schein entwickelt. Dieses unterscheidet bei der Betrachtung von Organisationskultur zwischen drei Ebenen:<sup>74</sup> erstens der Ebene der unausgesprochenen, häufig nicht bewussten, grundlegenden Annahmen, zweitens der Ebene der öffentlich propagierten, jedoch teilweise auch unbewussten, Werten und schliesslich der Ebene der Artefakte (vgl. Schein, 2003, Seite 31). Dabei ist zu beachten, dass alle drei Ebenen in einer Wechselwirkung stehen und sich gegenseitig beeinflussen (vgl. Wiener, 2018, Seite 89). Wengleich im Folgenden verschiedene Dimensionen in Kategorien aufgeführt werden, so erfolgt dies im Bewusstsein einer Durchlässigkeit und nicht trennscharf. Der Zweck ist die Herstellung einer strukturellen Ordnung.

Grundannahmen sind Annahmen über Umwelt und Natur, die Wahrheit, die Natur des Menschen, soziale Beziehungen und das Handeln (vgl. Schreyögg, 2016, Seite 180–183),

---

<sup>68</sup>Grubendorfer und Ackermann nennen sie „die Menge der Regeln, die nicht formalisierbar sind“ (2023, Seite 231). Eine besondere Kategorie dieser ungeschriebenen Regeln sind Tabus in einer Organisation. Auf Tabus wird im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter eingegangen, wengleich dies ein relevanter Bereich für die Organisationskulturforschung ist (vgl. Saller et al., 2016).

<sup>69</sup>Nicht jede Veränderung oder jeder Veränderungsimpuls bedeutet automatisch eine Veränderung der Organisationskultur (vgl. Metzner-Szigeth, 2018, Seite 115).

<sup>70</sup>Kühl kritisiert die Sehnsucht und Vorstellung des Managements, dass Organisationskultur häufig als Gegenstand angesehen wird, welcher mit einer klaren Ursache-Wirkung- oder Intervention-Wirkung-Logik beeinflusst werden kann (vgl. Kühl, 2023, Seiten 139–141).

<sup>71</sup>Pfläging spricht von der „Hinterbühne der Organisation“ (2014, Seite 61). Auf die Unterscheidung der informellen Struktur und Organisationskultur wird im Folgenden nicht weiter eingegangen.

<sup>72</sup>Häufig wird Organisationskultur, „da sie nicht den offiziellen Zwecken der Organisationen ... [dient], ... nicht bewusst ins Kalkül gezogen“ (Simon, 2011, Seite 97).

<sup>73</sup>Organisationskultur kann beobachtet werden und die Erkenntnisse können die gewünschten Wirkungen von Maßnahmen wahrscheinlicher machen. Im Rahmen dieser Arbeit wird nicht vertieft auf diesen Ansatz eingegangen, dass es stärkere oder schwächere Kulturen gibt (vgl. Rowold, 2015, Seite 54ff).

<sup>74</sup>Im Rahmen dieser Arbeit wird nicht auf den Diskurs und die Kritik über Idealtypen eingegangen (vgl. Hansen 2009, 45).

den Zeitbegriff und die Zeitorientierung (vgl. Käser 2005, Seite 176).<sup>75</sup> Neben den Grundannahmen gibt es Dimensionen im Bereich der Normen und Werte. Hier werden Problemlösungs- und Unsicherheitsreduktionsmechanismen (vgl. Elbe, 2016, Seite 75), Innovationsbereitschaft, Risikobereitschaft (vgl. Rowold, 2015, Seite 53) und Krisenbewältigungsstrategien (vgl. Lingenfelter & Mayers, 2007, Seiten 33–83) betrachtet.<sup>76</sup> Fraglich ist, was als erfolgreiches Handeln und Erfolg in der Organisation gesehen (vgl. Mohr, 2006, Seite 25) wird. Das betrifft auch die Bedeutsamkeit von Besitz und die Einschätzung darüber welche Werte ein gutes Arbeitsverhalten ausmachen. Es beinhaltet auch geschlechtsspezifischen Normen und das Verständnis von Gesundheit (vgl. Lingenfelter & Mayers, 2007, Seite 23). Artefakte werden sichtbar durch Zeichen, Verhaltensweisen, Feiern, „Anekdoten, Witze ..., Legenden“ (Krejci et al., 2012, Seite 42), Sprache (vgl. Käser, 2005, Seite 179),<sup>77</sup> Traditionen, Strategien, „Mythen, Geschichten, ... Geschäftsmodelle, Regeln, Symbole“ (Kühl, 2018, Seite 13f) und Riten. Also Aspekte die sichtbar und gleichzeitig interpretationsbedürftig sind (vgl. Schreyögg, 2016, Seiten 180–183).

Es ist bedeutsam, Kultur unter einem spezifischen Aspekt oder einem besonderen Grund verstehen zu wollen; ansonsten ist der Versuch der Begriffsdefinition von *Kultur* „ein grenzenloses und frustrierendes Unterfangen“ (Schein, 2003, Seite 41). Als Beobachtungsdimension sind für diese Arbeit Aspekte aus den Bereichen der Grundannahmen, Normen/Werte und Artefakte gewählt worden.<sup>78</sup> Diese wurden durch den Autor als relevant eingestuft und basieren auf den Ergebnissen anderer Studien.

---

<sup>75</sup>Eine besondere Orientierung in Kulturen, welche zu den Grundannahmen gehört, ist die kulturelle Gewissensorientierung. Dabei kann grundsätzlich zwischen Schuld- und Schamorientierung unterschieden werden (vgl. Müller, 2010). Die Gewissensorientierung wird durch Sozialisation weitergegeben und zeigt sich auch in der Organisation. Je ländlicher eine Gesellschaft ist, desto schamorientierter ist tendenziell die Gewissensorientierung. In einer schamorientierten Kultur liegt der Fokus tendenziell auf dem Kollektiv und weniger auf dem Individuum. In diesen Kulturen sind Prestige/Status und Schande zentrale Aspekte (Käser, 2005, Seiten 139–148).

<sup>76</sup>Lingenfelter und Mayers geben jeweils Beispiele für typische Orientierungen. Diese Art der Kategorisierung ist in dieser Arbeit nicht vorgesehen, da diese nicht zum Untersuchungsgegenstand gehört. Zeitorientierung (zeit- und erlebnisorientiert), analytisches/synthetisches Denken (Denkweisen), Krisenbewältigung (Krisenorientierung vs. Gelassenheit), Zielvorstellungen (Ziel und Personen) und Selbstbewusstsein liegen in der Gesellschaft oder im Individuum (vgl. Lingenfelter & Mayers, 2007, Seiten 33–83).

<sup>77</sup>Welche Metaphern und Sprachbilder werden genutzt? Sprache und Metaphern sind Elemente des Denkens, der Kognition (vgl. Lakoff & Johnson, 2008, Seite 8). Sprache ist gleichzeitig ein Indikator für das Weltbild und schafft Wirklichkeiten (vgl. Bendel-Larcher, Seite 55).

<sup>78</sup>Der Fokus in der Interviewleitfadenerstellung lag auf der Motivation, auf dem Rollen- und Verantwortungsverständnis, den Erwartungen, dem Selbstbild, dem Verständnis von Erfolg, dem Verständnis

## 2.5 Weitere Forschungsergebnisse und Forschungslücke

Vossebrecher und Kamin untersuchten in einer Fallstudie mithilfe einer Organisationskulturanalyse die Innovationspotenziale durch Kulturelemente. Das Ergebnis ist, dass die soziale Interaktion (Arbeitsweisen und Arbeitsformen) ein Aufeinanderbezogen- und ein Verbundensein charakterisiert. Dabei wird dieses Zusammenwirken als authentisch wahrgenommen. Ein besonderer Aspekt ist, dass die Einarbeitung der Mitarbeitenden bewusst einen starken Enkulturationsprozess darstellt (vgl. Vossebrecher & Kamin, 2015, Seite 21).

Im Bereich der Organisationskultur ist der Einfluss auf diverse Aspekte des wirtschaftlichen Handelns erforscht. So hat Wiener beispielsweise die Verbindung von Open Foresight und Unternehmenskultur betrachtet. Welche organisationskulturelle Voraussetzungen sind für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen relevant? Zentral ist die Untersuchung dessen gewesen, welche unternehmenskulturellen Faktoren förderlich oder hemmend auf die Offenheit eines Unternehmens mit Blick auf Open-Foresight-Prozesse wirken. Das Ergebnis ist, dass die Offenheit folgende Faktoren bedingt: große Flexibilität, eine Adhokratie- und Klan-Kultur, familiäre Atmosphäre, gemeinsame Entscheidungsfindung und kooperatives Handeln (vgl. Wiener, 2018, Seite 234).

Bolz hat Organisationskultur als Faktor für den Erfolg von Pflegeeinrichtungen untersucht. Dabei hat er verschiedene Orientierungen als relevant eingestuft: Qualitätsorientierung, wirtschaftliche Orientierung, Patientenorientierung, interdisziplinäre Zusammenarbeit und Mitarbeiterorientierung (vgl. Bolz, 2023, Seite 10–12).

Hehn et al. stellten weiterhin fest, dass die Kultur und ein Kulturwandel, mit den impliziten und expliziten Faktoren, relevant für den Erfolg der Organisation sind (vgl. Hehn et al., 2016, Seite 23). Dabei betrachteten sie Studien aus den Bereichen Verhaltensökonomie, Psychologie und Neurowissenschaften. Stark hat ferner untersucht, dass die Organisationskultur ein relevanter Faktor für Leistung/Prozessqualität,

---

zum Thema Wachstum und Wirtschaften, der Innovations- und Risikobereitschaft, dem Zeitverständnis, dem Blick auf Behörden, Fördergelder und den Staat, dem Landwirtschaftsverständnis sowie dem Blick auf den Klimawandel und Agroforstwirtschaft. Auf diesen Auswahlprozess wird im Kapitel 3 nochmals eingegangen.

Beziehungen/Gemeinschaft und ein relevanter Attraktor in der Außen- und Innenwirkung ist (vgl. Stark, 2013, Seite 110). Ritz et al. haben die Dimension der Anpassungsfähigkeit und die mit ihr geförderte Resilienz der Organisation untersucht (vgl. Ritz et al., 2016, Seite 151).

Loisch hat die Organisationskultur ferner als Einflussgröße auf die Export-Performance untersucht. Sie hat herausgefunden, dass es einen Zusammenhang zwischen organisationskulturbedingten Merkmalen und dem langfristigen Unternehmenserfolg gibt. Für die Export-Performance sind die Mission und die Anpassungsfähigkeit positiv wirkend; entgegengesetzt wirkt die Beständigkeit (vgl. Loisch, 2007, Seite 165).

Neben der Betrachtung der Organisationskultur als Einflussfaktor ist ebenfalls untersucht worden, was eine nachhaltige Organisationskultur bedeutet. Baumgartner hat die Nachhaltigkeitsstrategien von Organisationen analysiert und kategorisiert. Dabei unterscheidet er zwischen introvertierten, extrovertierten, konservativen und visionären/ganzheitlichen Strategien. Anhand einer Organisationsanalyse zeigt er Mechanismen auf der Ebene der Artefakte und teilweise der Werteebene auf und verdeutlicht, dass die Nachhaltigkeitsstrategie nicht auf der Ebene der Grundannahmen verankert ist (vgl. Baumgartner, 2009, Seiten 111f).

Des Weiteren hat Schönborn den positiven Zusammenhang von finanziellem Erfolg und einer Corporate-Social-Sustainability-Kultur untersucht. Diese Studie erfolgte durch eine multiple Regressionsanalyse von zwei Umfragen (vgl. Schönborn et al., 2019).

Obal hat nachgewiesen, dass die innovative Kultur positiv auf die Nachhaltigkeitsorientierung einer Organisation wirkt (vgl. Obal et al., 2021). Wang hat ferner nachgewiesen, dass eine stärkende Verbindung zwischen einer grünen Organisationskultur und grünem Wissens- und Innovationsmanagement besteht (vgl. Wang, 2022). Weiterhin hat Jaber in einer Fallstudie nachgewiesen, dass Richtlinien und soziale Normen die Auswahl von Aktivitäten im Bereich der erneuerbaren Energien beeinflussen. Außerdem hat er nachgewiesen, dass die Grundannahmen der Organisation, in seinem Fall ein Öl- und Gas-Unternehmen, einer regenerativen Transformation im Wege stehen (vgl. Jaber, 2021).

Neben den Studien zur Organisationskultur gibt es außerdem Betrachtungen dahingehend, welchen Effekt die Denkweise auf die Landwirtschaft hat. Janssen hat die

ökologische Handlungskompetenz bei äthiopischen Landwirten und Landwirtinnen untersucht. Das Ergebnis ist, dass die Beteiligten ein Handlungsziel, praktische Kenntnisse und einen Willen zur Umsetzung benötigen. Relevant ist dabei die Einstellung, denn sie fördert oder behindert die Umsetzung. Diese Einstellung ist maßgeblich von einer ökologischen Norm geprägt (vgl. Janssen, 1991, Seiten 51–54).

Schierholz hat die ökologischen Mehrwerte und Parameter der landwirtschaftlichen Erzeugung von Agroforstwirtschaftssystemen untersucht; zentral war dabei die Untersuchung der Wertschöpfung. Aus der Studie sind Handlungsempfehlungen erfolgt: Die Vernetzung zum Erfahrungsaustausch und dem Mut, neue Wege im Anbau, der Vermarktung und Entwicklung von Ökosystemdienstleistungen zu gehen (vgl. Schierholz 2022).

Hübner hat darüber hinaus die rechtlichen und politischen Hemmnisse für die Agroforstwirtschaftssysteme erforscht. Dabei sind zwanzig Hemmnisse analysiert worden (vgl. Hübner et al., 2020).

Die Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft hat ebenfalls die Nachteile und Risiken von Agroforstwirtschaftssystemen benannt. Zentral sind dabei ökonomische Kosten, der Mehraufwand und auch ökologische Schwierigkeiten wie die Ansiedlung von Schädlingen<sup>79</sup> sowie die Beeinträchtigung von Vogelarten, welche offenes Land benötigen. Die ökologische Wirksamkeit von Agroforstwirtschaftssystemen ist (siehe Kapitel 2.3.3) ausreichend erforscht.

Nicht betrachtet worden sind nach alledem hemmende und förderliche Faktoren in Bezug auf die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen in Mittelfranken. Auch der Einfluss, welchen die Organisationskultur auf die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen darstellt, ist noch nicht betrachtet worden. Eine dritte Forschungslücke betrifft das Thema der *regenerativen Wirtschaft*: Auch hier gibt es noch keine Untersuchungen dahingehend, welchen Einfluss die Organisationskultur auf die Implementierung von Maßnahmen des regenerativen Wirtschaftens hat.

---

<sup>79</sup>Schädlinge sind hier Tiere, welche den Ackerbau beeinträchtigen, wie z. B. Mäuse und Schnecken. Auf die Diskussion über relevante Schädlinge wird nicht vertieft eingegangen.

### 3. Methodologischer Ansatz der Arbeit

Wie bereits dargelegt, ist der Einfluss der Organisationskultur auf die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen noch weitgehend unbeachtet. Daher beinhaltet diese Arbeit einen explorativen<sup>80</sup> Ansatz. Auf Basis einer Literaturrecherche ist ein halbstrukturierter Leitfaden entstanden, der als Grundlage für Einzelinterviews mit Landwirten und Landwirtinnen dient. Bis zum Zeitpunkt der Sättigung (vgl. Strübing, 2018, Seite 40) bzw. *Information-Power* (vgl. Malterud et al., 2016, Seite 1753), die später noch ausführlicher beschrieben wird, sind mit zwölf Landwirten und Landwirtinnen Interviews geführt worden. In einem induktiv-deduktiven Verfahren sind die Kategorien gebildet und die Interviews ausgewertet worden. Die Datenanalyse erfolgte parallel zur Datenerhebung unter Anwendung einer inhaltlich strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse. Die einzelnen Schritte werden nun detailliert dargestellt.

#### 3.1 Forschungsmethode: Qualitative Experteninterviews

Eine Methode der qualitativen Sozialforschung ist das qualitative Einzelinterview mit Fachkundigen,<sup>81</sup> welches unterschiedliche Verfahren beinhaltet. Die Strukturiertheit der Gespräche reicht von *offen* bis *standardisiert*. Da über die Organisationskultur in Bezug auf Agroforstwirtschaftssysteme keine Daten vorliegen, sollen in explorativen<sup>82</sup> Interviews Daten gesammelt werden. Die Einzelinterviews bilden mit den theoretischen Grundlagen die zentrale Informationsquelle.

---

<sup>80</sup>*Exploratorisch* beinhaltet „die entdeckende und offene Suche, nicht die allzu verengte Suche nach etwas Bestimmten, bei der alle weiteren im Raum stehenden Botschaften unberücksichtigt bleiben. Der Suchprozess ist grundsätzlich zuerst induktiv interpretierend. Das heißt, dass zunächst konkret registrierte Einzelheiten aggregierend sowie verallgemeinernd interpretiert und verknüpft werden – vom Einzelfall zum Allgemeinen.“ (Reisyan, 2013, Seiten 422f)

<sup>81</sup>Die Bezeichnung als Experte oder Expertin beinhaltet zunächst einen relationalen Status, da der Begriff vom jeweiligen Forschungsinteresse abhängig ist (vgl. Meuser & Nagel, 1991, Seite 443). In dieser Masterarbeit gelten Personen als Fachkundige, die über ein spezielles Sonder- und Rollenwissen verfügen (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2008, Seite 132). Das Handlungsfeld ist in diesem Fall die Landwirtschaft, was sowohl die Feldbewirtschaftung und die Forstwirtschaft als auch die Tierhaltung beinhaltet. Die ausgewählten Fachkundigen arbeiten alle aktiv in diesem Feld; ihr Fokus ist das jeweilige Betriebswissen. Die Fachkundigen gelten als Hauptinstrumente der Datenerhebung, sodass es in der Auswertung darum geht, „die entsprechenden Wissens- und Handlungsstrukturen, Einstellungen und Prinzipien theoretisch zu generalisieren, Aussagen über Eigenschaften, Konzepte und Kategorien zu treffen, die den Anspruch auf Geltung auch für homologe Handlungssysteme behaupten können bzw. einen solchen theoretisch behaupteten Anspruch bestätigen oder falsifizieren“ (vgl. Meuser & Nagel, 1991, Seiten 447 f.).

<sup>82</sup>Weitere Ausführungen zum explorativen Design hat Mayring (2010, Seiten 231–233) formuliert.

Die Landwirte und Landwirtinnen werden in einem offenen, halbstrukturierten (leitfadenorientierten)<sup>83</sup> Einzelinterview befragt. Das Ziel hierbei ist es, in den Interviews Raum für Unvorhergesehenes und Generatives, im Gegensatz zum schlichten Downloadgespräch (vgl. Scharmer, 2007, Seite 131), zu bieten.<sup>84</sup> Durch die Offenheit und Durchlässigkeit soll es den Beteiligten möglich sein, abseits des Leitfadens auch zunächst verborgene oder bisher nicht geplante Themen zu explorieren. Das Interview ist auch deshalb offen, weil Standardantworten hinterfragt, Aspekte mit Beispielen belegt und weiterführende Erklärungen erfragt werden (vgl. Mey & Mruck, 2010, Seite 431–433) können. Halbstrukturiert ist das Interview jedoch auch deshalb, da es einer grundsätzlichen Struktur bedarf. Diese soll den Beteiligten Orientierung, Sicherheit und auch einen zeitlichen und thematischen Rahmen in Form einer Gesprächsstruktur geben. So kann der Fokus gehalten und situativ ein Gesprächsthema verlassen werden, jedoch im Bewusstsein, wieder dorthin zurückzukehren. Diese Rahmung ermöglicht die Freiheit in der Befragung. So soll anhand von konkreten Kategorien und spezifischen Dimensionen der Organisationskultur und landwirtschaftlichen Themen eine Vergleichbarkeit in der Auswertung gewährleistet werden. Damit dient der halbstrukturierte Interviewleitfaden als steuerndes Element, welches die Theorie mit der Empirie verbindet.

### 3.1.1 Erstellung des Interviewleitfadens

Ausgehend von der Literaturrecherche,<sup>85</sup> in Kombination mit dem Fachwissen des Autors, welcher als Nebenerwerbslandwirt tätig ist, ist der Leitfaden für die qualitativen Interviews entstanden. Der Leitfaden beinhaltet die Themenblöcke *Blick auf den Betrieb*, *Blick auf den Klimawandel*, *Blick auf Dimensionen der Organisationskultur*, *Blick auf Agroförstwirtschaft*, *regeneratives Wirtschaften* und *Abschluss*. Die Reihenfolge der Themenblöcke strukturiert das Gespräch, wobei die Fragen in den jeweiligen Gebieten nicht

---

<sup>83</sup>Weitere Ausführungen zum Leitfadenansatz sind zu finden bei Mey und Mruck (2010, Seiten 430f.),

<sup>84</sup>Besonders mit Blick auf die Grundannahmen und tieferliegende Wert- und Normvorstellungen gilt es, das zunächst diffuse Wissen und Empfinden explizit zu machen. Dafür ist Raum zum Erzählen nötig, um in späteren Schritten aus diesen Informationen Erkenntnisse zu gewinnen. Hierdurch sollen die oberflächlichen Reproduktionen umgangen werden. Es geht in den Interviews nicht darum, Informationslücken zu schließen, sondern „zunächst einmal eine breite Palette von Informationen und Wissen [zu] erhalten, um [sich] zu orientieren [und] Zugänge zu erhalten“ (Bogner et al., 2014, Seite 24).

<sup>85</sup>Weitere Ausführungen zur Literaturrecherche finden sich bei Döring & Bortz, 2016, Seiten 158–165.

in Gänze gestellt werden, sondern hier, wie bereits beschrieben, die situative Frage besteht, welches Thema im jeweiligen Thema fruchtbarer erscheint. In diesen Gebieten kann dann mehr exploriert werden als in Bereichen, in denen nicht viel gesagt werden kann. Außerdem sind Fragen vorformuliert worden, um unterschiedliche innere Zugänge bei den verschiedenen Befragten zu erhalten und mithin im Gespräch auch alternative Formulierungen anbieten zu können, je nach Selbststeuerungs- und Reflexionskompetenz.<sup>86</sup> Abgeschlossen ist jedes Gespräch mit der Frage, was der oder die jeweilige Landwirt oder Landwirtin mit einem größeren Geldbetrag machen würde, sowie der Frage, ob noch etwas ungefragt bzw. ungesagt geblieben ist.

### **3.1.2 Auswahlverfahren der Interviewten**

Im Sampling-Prozess, dem Auswahlverfahren für die Einzelinterviews, ist darauf geachtet worden, dass die Landwirte und Landwirtinnen möglichst unterschiedliche Kriterien bzw. Kriterienkombinationen erfüllen. Kriterien waren zum einen das Alter – in der Landwirtschaft zählt man unter 40 Jahren als Junglandwirt oder -landwirtin, sodass dies eine Unterscheidungsgröße darstellt –, zum anderen das Geschlecht,<sup>87</sup> die Bewirtschaftungsart – konventionell oder ökologisch – sowie die Erwerbsart (Haupt- oder Nebenerwerb). Außerdem sind zwei Vertreter aus Bildungseinrichtungen, sowohl aus der Hochschule Triesdorf als auch aus der Landwirtschaftsschule Ansbach, befragt worden. Beide haben einen landwirtschaftlichen Hintergrund und führen landwirtschaftliche Betriebe oder haben in der Vergangenheit solche geführt. Wenngleich es in Mittelfranken kaum Agroforstwirtschaftssysteme gibt, so ist versucht worden, Landwirte mit implementierten Systemen ausfindig zu machen. Die Interviews sind ferner mit Landwirten aus möglichst unterschiedlichen Teilen Mittelfrankens geführt worden. Kontaktiert wurden die Landwirte zum einen telefonisch und nach Möglichkeit zuvor mit einer schriftlichen Anfrage via E-Mail. Insgesamt sind zwölf Interviews geführt worden. Zwischen den jeweiligen Interviews hat der Prozess der Auswertung stattgefunden, sodass konstant geprüft worden ist, wann ein Punkt der Sättigung an Informationen für die Forschungsfrage (vgl. Strübing, 2018, Seite 40) eintrat. Dieser Punkt hat sich am Grad der neuen Erkenntnisse und der sich verstärkenden jeweiligen Gewichtungen orientiert.

---

<sup>86</sup>Der Leitfaden ist im Anhang in Kapitel 8.2 abgebildet.

<sup>87</sup>Im Rahmen dieser Arbeit ist zwischen männlich und weiblich unterschieden worden. Andere Formen der Geschlechteridentität sind nicht zur Auswahl gestanden, weil sie nicht anschlussfähig an die Zielgruppe sind.

### **3.1.3 Gesprächssetting und Gesprächsdurchführung**

Die Interviews sind, mit Ausnahme eines Interviews, jeweils bei den Landwirten und Landwirtinnen vor Ort geführt worden. Um die Anonymität der Gesprächspartner/-innen und anderen Personen zu bewahren, sind keine Namen genannt worden, und zu Beginn der Aufzeichnung ist diese jeweils genehmigt worden. Angesetzt waren die Gespräche jeweils auf 45–60 Minuten. Meist hat im Nachgang des Gesprächs eine Führung über den Hof und teilweise eine Besichtigung der Felder stattgefunden. Relevante Aspekte aus diesen Gesprächen sind in Memos festgehalten worden. Durch den parallelen Prozess von Datenerhebung und -auswertung sind die Erkenntnisse der jeweiligen Gespräche in die nächsten Interviews eingeflossen. Somit hat sich im Laufe des Prozesses gezeigt, welche Fragen weniger dienlich sind. Das Grundgerüst der Frageblocks ist dabei erhalten geblieben, jedoch hat ein Prozess der Konkretisierung und Fokussierung stattgefunden, sodass auch der Leitfaden selbst eine Kombination aus deduktivem und induktivem Vorgehen geworden ist.

### **3.1.4 Besonderheiten**

Der Autor ist selbst Nebenerwerbslandwirt. Daraus haben sich verschiedene Besonderheiten ergeben. Zunächst hat dieser Umstand den Zugang zu den Befragten erleichtert, da die Anfrage für einige zunächst befremdlich gewesen ist. Hier hat sich gezeigt, dass die Bereitschaft für das Gespräch teilweise höher gewesen ist, wenn persönliche Bekanntschaften bestanden oder durch Bekannte vermittelt worden ist. Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass es ein besonderes Vertrauensverhältnis benötigt, um in der gleichen Gemarkung und im ähnlichen sozialen Kontext offene Gespräche zu führen. Daher sind zahlreiche Gespräche nicht geführt worden, wenngleich die Landwirte und Landwirtinnen vor Ort bereit für Gespräche gewesen wären. Ferner hat sich gezeigt, dass die Gespräche, gerade über Aspekte wie Finanzen und Schulden, leichter zu führen sind, wenn keine soziale Nähe besteht. Darüber hinaus hat es sich als sinnvoll erwiesen, die Gespräche vor Ort in der bekannten Umgebung der Landwirte und Landwirtinnen zu führen. Manchen ist ein abstrakteres Gespräch, z. B. über Regeneration und Wirtschaft, leichter als anderen gefallen. Teilweise hat dann in diesen Gesprächen die Diskussion über die Agrarbereiche mehr Raum eingenommen und die Fragen des Leitfadens sind in diesem Kontext gestellt

worden, sodass über den Zugang landwirtschaftlicher Themen andere Aspekte verbalisiert und sichtbar wurden.

## **3.2 Datenanalyse und -auswertung**

Im Kapitel 3.2 werden die Methodik der angewandten Transkription, die Bildung der Überschriften und Codes sowie deren Verdichtung und Auswertung dargestellt.

### **3.2.1 Transkription**

Mit Hilfe eines professionellen Aufnahmege­r­ätes sind die Interviews aufgenommen und im Anschluss transkribiert worden. Transkription bedeutet immer auch eine gewisse Reduktion der Informationen (vgl. Dresing & Pehl, 2010, Seite 726). Welcher Grad an Reduktion vertretbar ist, muss entschieden werden – hieraus leiten sich die Transkriptionsregeln ab. Im Rahmen dieser Arbeit ist nach den Transkriptionsregeln nach Claussen et al. (2020) gearbeitet worden.<sup>88</sup> Die meisten der Landwirte und Landwirtinnen haben fränkischen Dialekt gesprochen; die Interviews wurden jedoch ins Hochdeutsche wörtlich transkribiert. Teilweise, bei uneindeutiger Übersetzung, sind fränkische Wörter beibehalten worden.<sup>89</sup> Satzabbrüche sind mit einem Abbruchszeichen markiert und Wortdoppelungen vollständig erfasst. Nicht transkribiert wurde indes Stottern. Zwecks Lesbarkeit ist die Interpunktion geglättet worden. Sie orientiert sich an der Stimme und den textlichen Sinneinheiten. Längere Pausen, ab vier Sekunden, sind mit einer Sekundenzahl in Klammern gekennzeichnet. Nicht transkribiert sind Verständnissignale derjenigen Person, welche nicht spricht, jedoch sind kurze Anmerkungen der sprechenden Person in den jeweils anderen Redefluss eingefügt. Die interviewende Person ist mit ‚I‘ und die befragten Landwirte und Landwirtinnen sind mit ‚B‘ gekennzeichnet. Unverständliche Passagen sind mit einem Zeitstempel, welcher ansonsten nicht verwendet worden ist, markiert.

---

<sup>88</sup>Diese Transkriptionsregeln haben eine hohe Deckungsgleichheit mit den einfachen Transkriptionsregeln von Dresing & Pehl, 2015, Seite 21-23.

<sup>89</sup>Die unterschiedlichen Stimmlagen sind nicht Gegenstand der Interpretation, da sie für den thematischen Kontext und für die Auswertung als nicht stark relevant gehalten werden.

### 3.2.2 Paraphrasieren und Bildung von Überschriften

Die Auswertung und Analyse ist mit dem Softwareprogramm MAXQDA erfolgt. Zu Beginn haben die Blöcke in den Interviews Überschriften bekommen. Teilweise sogar in längeren Sätzen, also mit einem paraphrasierenden Charakter der zentralen Aussagen der Landwirte und Landwirtinnen. Der Grund für dieses Vorgehen ist das Verhindern einer Verengung gewesen (vgl. Meuser & Nagel, 1991, Seite 456). Manche Absätze sind mit mehreren Überschriften gekennzeichnet, da sie in einer Aussage verschiedene Aspekte berührt haben. So hat sich zunächst eine Doppelung ergeben, jedoch wurde sichergestellt, dass keine relevanten Aspekte unterschlagen oder verzerrt worden sind. Gleichzeitig ist eine Verdichtung des Textmaterials erfolgt. Es haben sich relevante Unterscheidungen gezeigt und so hat die Analyse erste Konturen angenommen. Der Schritt der Überschriftenvergabe ist auch ein Schritt bei der Generierung von Kodierungen gewesen.

### 3.2.3 Kategorienbildung und Kodierung

Bei der Kategorienbildung und der Kodierung ist induktiv-deduktiv vorgegangen worden. Die ersten Kategorien sind bereits im Rahmen der Leitfadenerstellung entstanden. Diese sind jedoch noch unzureichend ausdifferenziert gewesen, woraufhin sowohl durch die Überschriften als auch die Teilparaphrasierung neue Kategorien gebildet werden mussten (vgl. Kaiser, 2014, Seite 100). Neben der induktiven Kategorienbildung aus den Interviews hat aus der Theorie heraus eine deduktive Kategorienbildung stattgefunden.<sup>90</sup> Leitend für diese Kombination im Vorgehen ist das Motiv der Offenheit und Exploration gewesen. Gleichzeitig galt es, die Beliebigkeit in den Deutungen zu verhindern. So haben die ersten groben Kategorien, welche aus der Theorie abgeleitet waren, eine Grundstruktur in der Kodierung gegeben (vgl. Mayring, 2016, Seiten 99–102). Die neuen Aspekte sind in diese gegebene Grundstruktur eingeflossen. Wie bereits erwähnt, sind relevante Einzelaussagen, grundsätzliche Eindrücke oder übergeordnete Erkenntnisse in Memos festgehalten worden.

---

<sup>90</sup>Das Vorgehen hat sich an Meuser und Nagel orientiert. Sie schreiben über die vorformulierten Kategorien, dass sich diese nicht immer als sinnvoll und angemessen erweisen. Daher müssen sie mehr oder weniger stark modifiziert werden. Ignoriert man diese Kategorien, vernachlässigt man die Voraussetzungen, unter denen die Texte interpretiert werden sollen (vgl. Meuser & Nagel, 1991, Seite 454).

Das theoretische Kodieren kann in drei verschiedene Verfahren unterteilt werden: offenes, axiales und selektives Kodieren. Die Verfahren können jedoch weder in der Vorgehensweise noch in der zeitlichen Abfolge klar voneinander getrennt werden. Um eine Nachvollziehbarkeit der getätigten Schritte zu ermöglichen, wird das Vorgehen in linearer Abfolge dargestellt (vgl. Flick, 2016, Seiten 387–400). Zusammenfassend lässt sich das Verfahren in folgenden Schritten erklären: Zu Beginn sind Begriffe bzw. Codes den Inhalten zugeordnet worden, was eine zusammenfassende Wirkung hatte. Dieses Kodieren ist nah am Text formuliert gewesen und war somit ein offenes Verfahren. Auffällige, regelmäßige oder das Kernthema betreffende Passagen sind geprüft und markiert worden. Teilweise ist hier auch mit In-vivo-Codes – ein Begriff aus der *Grounded Theory* (vgl. Corbin, 2011, Seite 14) – gearbeitet worden. Die groben Kategorien sind mithin auf Basis verschiedener Hypothesen deduktiv gebildet und dann induktiv erweitert worden.<sup>91</sup> So gab es zahlreiche Schleifen des Verdichtens.<sup>92</sup> Dies geschieht durch den Prozess des Zusammenfassens, Bewertens und der Bildung oder Ergänzung von Haupt- und Unterkategorien. Somit hat das Verdichten auch zu einer Ausdifferenzierung geführt. Daraus sind wiederum neue Verbindungen und Beziehungen zwischen den Codes entstanden, welche neu zusammengesetzt wurden (axiales Kodieren). Hierdurch sind stets neue Erkenntnisse entstanden. Die Analyse hat auf Basis dieser Kategorien stattgefunden, wenngleich die Unterkategorien und die einzelnen Codes in ihrer Häufigkeit und Relevanz jeweils mehr oder weniger Beachtung gefunden haben. Leitend ist hierbei die Fragestellung gewesen, da die Interviews auch Aspekte berührt haben, welche nicht weiter vertieft werden sollten, jedoch im Rahmen der Kodierung aufgenommen worden sind. Auf Basis der axialen Kodierung sind erste theoretische Hypothesen gebildet und im Schritt der selektiven Kodierung auf einer höheren Abstraktionsebene fortgesetzt worden. Zuletzt ist die feingliedrige Struktur wieder zu einer robusten Struktur aus Hauptkategorien übergegangen.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup>Das Vorgehen hat sich an der praktischen Arbeit mit den Kategoriensystemen von Kuckartz orientiert, die auch an MAXQDA ausgerichtet ist (vgl. Kuckartz, 2010, Seite 198–217).

<sup>92</sup>Das Kodierverfahren der *Grounded Theory* führt zu einer mehrmaligen Kodierung: Die Codes werden mehrmals analysiert, die Bezeichnungen geändert und neue Zusammensetzungen gebildet (vgl. Götzö, 2014, Seite 446).

<sup>93</sup>Das Codesystem ist in Kapitel 8.3 einzusehen.

## **4 Ergebnisse**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der geführten Interviews präsentiert. Die Darstellung erfolgt ohne Diskussion und Verknüpfung mit der Theorie, da dies im fünften Kapitel folgt. Das vierte Kapitel untergliedert sich in vier Teile: Zu Beginn wird auf die Durchführung der Interviews und übergeordnete Erkenntnisse eingegangen. Im zweiten Teil werden die Dimensionen der Organisationskultur betrachtet und im dritten Teil werden die Hindernisse der Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen dargestellt. Abgeschlossen wird das Kapitel mit der Darstellung der Gründe und Bedingungen für die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen sowie der Darstellung dessen, zu welchen konkreten Implementierungen die Akteure und Akteurinnen bereit wären.

### **4.1 Durchführung der Interviews und übergeordnete Ergebnisse**

Alle Interviews waren durch eine große Gesprächsbereitschaft, Offenheit und Lösungsorientierung ausgezeichnet. Wenngleich die Landwirte und Landwirtinnen im Herbst 2023, angesichts der letzten Feldarbeiten, insgesamt wenig Zeit hatten, so war die Bereitschaft zur Teilnahme schnell gegeben. Eine Schwierigkeit ist es trotz der Anonymität für die Landwirte und Landwirtinnen gewesen, kritisch über benachbarte Landwirte zu sprechen. Leichter ist es ihnen gefallen, über die eigene Landwirtschaft oder über die Landwirtschaft im Allgemeinen zu sprechen. Im Bereich der Finanzen ist im Vorfeld vereinbart worden, dass keine konkreten Betriebszahlen besprochen werden. Einzige Ausnahme stellt das Interview 8 dar, da dieser Landwirt auch Betriebs- und Schuldenberatungen anbietet und er aus dieser Rolle und Perspektive ist vereinzelt über Zahlen gesprochen hat. Jedoch auch in diesem Interview teilweise bewusst ohne Aufnahmegerät am Ende der Aufzeichnung. Auffallend ist gewesen, dass es mit Blick auf die Agroforstwirtschaftssysteme keine Unterschiede zwischen konventionellen und ökologischen Landwirten und Landwirtinnen gegeben hat. Auch das Alter und Geschlecht hat keinen signifikanten Einfluss gehabt. Eine positive Einstellung und gar eine Bereitschaft zur Implementierung hat es sowohl unter alten als auch jungen, sowie männlichen wie weiblichen, Landwirten und Landwirtinnen gegeben. Ein Unterschied ist jedoch, dass die jungen Landwirte und Landwirtinnen ideologisch eher in einer jeweiligen Richtung eingestellt gewesen sind – entweder stark ökologisch oder wirtschaftlich orientiert –, wohingegen die älteren Landwirte

und Landwirtinnen auch bereit für Mischformen und Annäherungen gewesen sind. Die Gespräche sind teilweise philosophisch und politisch und andererseits landwirtschafts-fachspezifisch verlaufen.

## **4.2 Ergebnisdarstellung nach den Dimensionen der Organisationskultur**

Die Organisationskultur ist zentraler Bestandteil und Hauptaugenmerk dieser Forschungsarbeit. Im Folgenden werden die Ergebnisse über das Selbstverständnis, Grundannahmen über die Landwirtschaft, den Klimawandel, Agroforstwirtschaftssysteme und über das Wirtschaften und Innovationen dargelegt. Darüber hinaus werden Erkenntnisse zum Zeitverständnis, zum Vernetzen und zum bäuerlichen Leben sowie weitere Umgangsstrategien beleuchtet.

### **4.2.1 Selbstverständnis der Landwirte und Landwirtinnen**

In diesem Unterkapitel werden die Aspekte *Motivation, Rolle, Verantwortung, Erwartung, Ansprüche, Status, Anerkennung* und *Erfolg* beleuchtet.<sup>94</sup>

#### **4.2.1.1 Motivation**

Die Motive, als Landwirt oder Landwirtin zu arbeiten, sind verschieden. Gleichwohl haben sich fünf Kernaspekte gezeigt, welche in unterschiedlicher Gewichtung genannt worden sind. Alle befragten Landwirte und Landwirtinnen haben den Betrieb aus der Familie geerbt; der Hof ist ihnen übergeben worden. Die *Übergabe* berechtigt und verpflichtet die Betroffenen, den Betrieb in die nächste Phase zu führen, und die Motivation besteht darin, Wege zu suchen, wie dies gelingen kann. In allen Fällen sind Maschinen, Ländereien und Wirtschaftsgebäude vorhanden gewesen. Diese bedeuten Potenzial, sowohl daraus etwas zu gestalten als auch von ihnen belastet zu werden. Wie und wann es zur tatsächlichen Übergabe bzw. Übernahme gekommen ist, variiert dabei: Manche Interviewten hatten bereits im Kindesalter den Wunsch und die dahingehende Perspektive, während

---

<sup>94</sup>Die Darstellung erfolgt ohne die systematische Einordnung und Unterscheidung der Kulturebenen. Wenngleich es Wechselwirkungen zwischen den jeweiligen Aspekten gibt, werden die einzelnen Aspekte losgelöst voneinander dargestellt.

andere über berufliche Umwege oder durch familiäre Schicksalsschläge den Betrieb übernommen haben. Ein entscheidender Faktor dabei ist, dass die Übergabe des Familienbetriebs bei allen Landwirten und Landwirtinnen in ein *mehrgenerationales Familiensystem* eingebunden ist und nicht isoliert stattfindet. In allen Fällen leben die Eltern und teilweise die Großeltern noch auf dem Hof oder werden durch den Betrieb mitversorgt. Daraus ergibt sich zum einen die Notwendigkeit, für die ältere Generation zu sorgen, und zum anderen der Wunsch und der Bedarf, den Wohnort zu erhalten. Familie und Hof weisen bei allen befragten Personen eine starke Einheit und Verknüpfung auf. Dabei ist es für keine/n der Interviewten eine Option gewesen, den Hof zu verkaufen und den Wohnort zu verlagern. Ein zentraler Motivator ist daher die *Versorgung*: Der Betrieb soll sowohl sich selbst erhalten als auch eine Versorgungsquelle für die Familie sein. Zwischen Voll- und Nebenerwerbslandwirten variiert die Bedeutung dieses Motivs. Die *Sinnhaftigkeit* und der *Spaß* an der Landwirtschaft sind als weitere Motive genannt worden. Die Arbeit mit und in der Natur, sowohl mit Pflanzen als auch mit Tieren, ist als erfüllend beschrieben worden. Die Abwechslung, die Vielseitigkeit und die Möglichkeit, in der Natur aktiv zu sein, sind als erfüllend beschrieben worden. Dabei ist betont worden, dass man Landwirtschaft ganzheitlich lebt. Sie ist identitärer Bestandteil des Seins. Die Nebenerwerbslandwirte und -landwirtinnen haben ihre Tätigkeit darüber hinaus als bedeutsamen Ausgleich zu ihrer beruflichen Tätigkeit und als Hobby (vgl. Interview 2, Pos. 13–17) beschrieben.

#### **4.2.1.2 Rollenverständnis und Verantwortung**

Das Rollenverständnis steht in Wechselwirkung mit dem Verantwortungsbegriff. Die Rolle bedingt die Verantwortlichkeit. Aus den Interviews lassen sich vier Rollen beschreiben: Die erste Rolle ist die des *Versorgers* oder der *Versorgerin*. Die Ausführungen und auch die Verantwortungsebenen dazu sind im vorherigen Unterkapitel bei den Motiven beschrieben worden. Eine weitere Rolle ist jene als *Lebensmittelerzeuger/-in*, denn die Landwirtschaft produziert grundsätzlich die Nahrungsgrundlage für die Bevölkerung. Dieser Aspekt ist in den Interviews immer zu Beginn benannt und gleichzeitig von den Interviewten selbst schnell relativiert worden. Die Bevölkerung und auch die Landwirte und die Landwirtinnen sehen sich als Lebensmittelerzeuger/-innen, jedoch nimmt dieser Bereich stark ab. Die Produkte, außer jene in der Direktvermarktung, sind häufig in den

Weltmarkt und in große Lebensmittelketten eingebunden, womit kaum eine direkte Relation zwischen erzeugender und konsumierender Person besteht. Außerdem nimmt der Anteil der genutzten Fläche für diese Rolle stark ab. Stattdessen hat eine andere Rolle stark an Bedeutung gewonnen: Landwirte und Landwirtinnen sind *Energieerzeuger/innen*, entweder durch die Produktion von Rohstoffen oder als Betreiber/innen von Biogasanlagen oder von Photovoltaikanlagen auf den Dächern und Freiflächen. Als vierter Aspekt ist die *Landschaftspflege* genannt worden: Landwirte und Landwirtinnen kultivieren Flächen. Sie erhalten die Bodengesundheit, betreiben Artenschutz und erhalten tierische Lebensräume. Vereinzelt ist auch von Landwirten und Landwirtinnen als Klimaschützer/innen gesprochen worden, wenngleich dieser Aspekt weniger stark im Vordergrund gestanden hat.

#### **4.2.1.3 Erwartungen und Ansprüche**

Die Erwartungen und Ansprüche sind auf vier Ebenen formuliert worden: Erwartungen und Ansprüche der Landwirte und Landwirtinnen an sich selbst, an andere, an die Landwirtschaft und Erwartungserwartungen. Also der Erwartung, was die Gesellschaft und andere Landwirte und Landwirtinnen erwarten. Auf die Frage, was einen ‚ordentlichen‘ Landwirt oder eine ‚ordentliche‘ Landwirtin ausmacht, haben sie geantwortet, dass dies jemand ist, der eine *ordentliche Bewirtschaftung* gewährleistet. Dabei gilt es, ökonomische und ökologische Aspekte einzubeziehen, wenngleich die ersteren einen höheren Stellenwert haben: Die Befragten haben schliesslich den Anspruch, dass sich die Landwirtschaft wirtschaftlich rechnet. Für die einen ist dies mit einer Kostendeckung erfüllt, andere indes möchten mehr erwirtschaften. Fast alle äusserten jedoch den Anspruch, die Landwirtschaft größtenteils aus dem Einkommen der Landwirtschaft zu bestreiten. Eine Ausnahme ist dabei der Interviewpartner 7 gewesen, der durch seine Berufstätigkeit bewusst seinen Betrieb querfinanziert. Hierbei ist bemerkenswert, dass er die Landwirtschaft ohne Subventionen bestreiten möchte. Die Erwartung ist darüber hinaus auch gewesen, dass der Betrieb im Bestfall keiner Schulden bedarf. Eine weitere Erwartung betrifft die *Arbeitsmoral* und die *Arbeitslast*: Anspruch und Erwartung bestehen darin, dass ein Landwirt oder eine Landwirtin viel Arbeit und auch die dahingehende Bereitschaft hat. Mit dem Tätigwerden in der Landwirtschaft ist die Erwartung verknüpft, dass wenige Urlaubstage und lange, intensive Arbeitstage folgen. Die Erwartung an die eigene Familie

besteht darin, dies auch zu leben oder mindestens zu unterstützen. Die befragten Landwirte und Landwirtinnen äusserten die Erwartung an die Politik, *förderliche Rahmenbedingungen* für die Landwirtschaft zu schaffen. Die Einschätzung darüber was als förderlich angesehen wird, ist dabei abhängig vom jeweiligen Ziel, das es zu erreichen gilt. Die Grunderwartung der Landwirte und Landwirtinnen ist, dass der Staat durch Eingriffe und Regularien ihre Situation sinnhaft beeinflusst. Der Staat hat einen relevanten Hebel, welcher die Situation verbessern oder verschlechtern kann. Dieses Spannungsfeld ist in den Gesprächen deutlich geworden: So wird ein Eingreifen gewünscht, wenn es der eigenen betrieblichen oder einer positiven zukünftigen Ausrichtung dient. Gleichzeitig gibt es Maßnahmen, die schwer nachvollziehbar sind und eher als Belastung angesehen werden, z. B. die gestiegene Bürokratie und Einschränkungen beim Betrieb von Biogasanlagen sowie Düngeverordnungen. Neben dem Staat besteht auch eine Erwartung an die *Verbraucher*: Als zentraler Hebel, um die Landwirtschaft zu entlasten, ist die Reduzierung des *Fleischkonsums* genannt worden, denn der hohe Fleischkonsum hat eine spezielle Form der Landwirtschaft befördert. Dieser fällt es schwer, in regionalen Kreisläufen zu agieren, und viel Fläche wird für die Fleischproduktion genutzt. Dies verringert wiederum die Flächen für alternative Methoden. Diese Erwartung an Verbraucher/-innen ist auch an die zuvor beschriebene Erwartung an die Politik gekoppelt. Wollen die Verbraucher/-innen das nicht, muss dennoch der Staat für passende Strukturen sorgen. Den letzten Aspekt trifft der Begriff *Erwartung* oder *Anspruch* nicht treffend; vielmehr kann von einem zentralen Schmerzpunkt gesprochen werden: Die befragten Landwirte und Landwirtinnen fühlen sich mit ihrem Beitrag und ihrer Arbeit *nicht gesellschaftlich wertgeschätzt*. Sie haben das Gefühl, sich häufig verteidigen zu müssen, obwohl sie und auch die vorherigen Generationen an Landwirten und Landwirtinnen versuchen „das Richtige zu machen“ (vgl. Interview 3, Pos. 21). Also ihren Auftrag zu erfüllen, für eine ordentliche Bewirtschaftung und gleichzeitig die Einhaltung der Regularien zu sorgen. Die Landwirte beschreiben indem eine steigende Entkopplung von ihrem Beitrag und der gesellschaftlichen Wahrnehmung.

#### **4.2.1.4 Status, Anerkennung und Erfolg**

Die Landwirte und Landwirtinnen haben den Wunsch nach Anerkennung formuliert. Gleichzeitig, wie im vorherigen Unterkapitel beschrieben, bekommen sie diese von der

Gesellschaft immer weniger. Hier haben die Landwirte und Landwirtinnen ein Stadt-Land-Gefälle betont: Je näher die Menschen mit und in der Nähe von Landwirtschaft aufgewachsen sind, desto mehr Respekt, Anerkennung und *Verständnis für belastende Gerüche und Lautstärke* bringt ihnen das soziale Umfeld entgegen. Darüber hinaus sind verschiedene Statussymbole benannt worden; die Wirtschaftlichkeit ist dabei der vorherrschende Wert: Ein/e gut wirtschaftende/r Landwirt oder Landwirtin genießt Ansehen bei den Kolleginnen und Kollegen. Als Kennzahlen sind hier die zu bewirtschaftende Fläche, die Ertragszahlen sowie die Milchleistung genannt worden. Diese Wirtschaftlichkeit soll mit einer ordentlichen Bearbeitung und Tierhaltung erzielt werden. Ein zentraler Unterschied liegt hierbei darin, was die Beteiligten jeweils unter einer ordentlichen Bewirtschaftung verstehen: Die ökologischen Landwirte und Landwirtinnen haben hier den Pestizideinsatz negativ benannt. *Ökologische Faktoren der Landschaftspflege und des Klimaschutzes werden kaum als Faktoren für Status und Anerkennung gewertet*. Nur eine Person (vgl. Interview 7, Pos. 57) sieht den Sinn des Betriebes primär im Klimaschutz; dort ist dieser Aspekt auch mit Prestige und eigenem Selbstwert verbunden. Ein weiteres Statussymbol sind große Maschinen: Wenngleich die meisten befragten Landwirte und Landwirtinnen die Maschinen primär als Werkzeuge sehen, so ist dennoch zu spüren, dass große Traktoren eine Faszination auslösen. Der Landwirt aus Interview 4 sagt über erfolgreiche Landwirte und Landwirtinnen, „ein richtig Erfolgreicher, denk ich, auch wirtschaftlich, der zeigt es nicht großartig“ (Interview 4, Pos. 55). Hier wird ein weiterer zentraler Wert deutlich: Alle befragten Landwirte hat eine Grundhaltung des *Understatements* ausgezeichnet. Die häusliche Einrichtung und die Bekleidung der Personen haben keine Erkenntnisse über den wirtschaftlichen Wohlstand ermöglicht.

#### **4.2.2 Grundannahmen in Bezug auf Landwirtschaft und zukünftige Veränderungen**

Alle befragten Landwirte und Landwirtinnen haben den eigenen Boden als gesund eingeschätzt, nicht als unterversorgt, und auch die Tiere als gesund beschrieben. Darüber hinaus ist die eigene Landwirtschaft ebenfalls als wirtschaftlich beschrieben worden; alle Betriebe haben verschiedene Branchen aufgebaut, um *flexibler* mit Bewegungen im Markt umgehen zu können. Als Ziele wurden der Aufbau und der Betrieb von landwirtschaftlichen geschlossenen Kreisläufen beschrieben. Insbesondere Großvieheinheiten sind hier als Ideal beschrieben worden, um die Verzahnung von Nährstoffversorgung und

Ackerbau maximieren zu können. Eine große Veränderung betrifft die Beziehung und Kommunikation zwischen Pachtenden und Verpachtenden: In der Vergangenheit hat eine persönliche Beziehung bestanden; die Verpächter/innen stammten häufig aus dem eigenen Dorf und sind mit der Landwirtschaft vertraut gewesen. Gegenwärtig werden die Verpächter/-innen jedoch zunehmend anonym, da die zu bewirtschafteten Flächen immer weiter weg sind. Dies führt dazu, dass die Pachtflächen immer teurer werden, da der Kampf um das Flächenwachstum zwischen den Bauern zunimmt. Darüber hinaus verändert sich das Weltbild der Verpächter/innen: *Ökologische Ansprüche* der Verpächter/innen nehmen neben den ökonomischen Aspekten zu. Auch die Vorgaben, wie eine Fläche bewirtschaftet werden soll, in Form von Bodenbearbeitung und Pestizideinsatz, nehmen zu. Eine weitere Beobachtung der Landwirte und Landwirtinnen ist, dass die Landwirtschaft stark industrialisiert worden ist, wonach Wachstum das vorherrschende Prinzip ist. Dies äussert sich im Ausspruch „*wachsen oder weichen*“ (vgl. Interview 7, Pos 129). Sonach existieren immer weniger aktive Landwirte und Landwirtinnen, und zahlreiche Landwirte und Landwirtinnen geben ihre Höfe auf. Auch seitens der befragten Landwirten und Landwirtinnen haben mehrere gesagt, dass sie ihrer jüngeren Generation wünschen, einen gut bezahlten Job in der Industrie zu suchen bzw. dass sie dies verstehen können. Arbeiten, die mit weniger Arbeit und Stress verbunden sind. Gleichzeitig steht dieser Aspekt im Spannungsfeld, dass alle Befragten den Betrieb so aufgebaut haben und führen, dass sie einen gesunden *Betrieb an die nächste Generation weitergeben* können und auch wollen. Die Wachstumsdynamik nimmt durch die bürokratischen Auflagen zu. Dadurch müssen hohe Investitionen, wie z. B. in der Gülletechnik, getätigt werden. Die bürokratischen Vorgaben engen auch die unternehmerische Gestaltungsfreiheit und die Risikobereitschaft ein. Wachsen müssen die Betriebe auch, da die ökologischen Auflagen sich erhöhen. Das Resultat ist, dass entweder mehr Flächen benötigt werden, oder auf den bestehenden Flächen mehr erwirtschaftet werden muss, was primär durch Technik, Chemikalieneinsatz möglich ist. Hier beschreiben die Landwirte und Landwirtinnen zirkuläre Abhängigkeiten und negative Dynamiken.

### 4.2.3 Grundannahmen über das Wirtschaften und Innovation

Wenngleich dieses Unterkapitel erst an vierter Stelle auftaucht, so ist es dennoch ein zentrales Kapitel. In den Interviews ist ersichtlich geworden, dass Wirtschaft ein zentrales Thema ist und sich als maßgeblicher und leitender Wert durch die alle Interviews zieht. Die Wirtschaftlichkeit eines Betriebes ist essenziell, wenngleich nicht eindeutig ist, wann ein Betrieb als wirtschaftlich angesehen wird – insofern ist keine klare Zahl und kein wirtschaftliches Szenario ersichtlich. So gab es Aussagen, dass Landwirte versucht haben, ihren Betrieb ‚auf null zu halten‘ und sich bewusst gewesen sind, dass sie sich dabei teilweise kein Gehalt ausbezahlen. Dementgegen gab es Betriebe, welche als große Energieerzeuger/innen Millionenbeträge umsetzten. Ab wann es finanziell genügt, ist dabei nicht ersichtlich gewesen. Ein Faktor, der jedoch in diesem Zuge heraussticht, ist, dass es einen relevanten Unterschied hinsichtlich Kredite gegeben hat: Diejenigen Landwirte und Landwirtinnen, welche hohe Schulden aufgenommen haben, sind stark von den Krediten belastet und im Gefühl ihrer agilen Unternehmensentscheidungen beeinträchtigt gewesen. Daher haben primär die kleineren Nebenerwerbslandwirte und -landwirtinnen das erklärte Ziel – und verfolgen die Strategie –, ohne Schuldenaufnahme den Betrieb zu führen. Das impliziert jedoch, dass keine umfangreichen technologischen oder anderweitigen Investitionen möglich sind, sondern dass das erwirtschaftete Geld primär in den Erhalt des Bestehenden fließt. Wie bereits genannt, werden auch die Fördergelder als notwendige Unterstützung gesehen. Gleichzeitig sind die damit verbundenen Regularien belastend und der Wunsch einer langfristigen Unternehmensausrichtung unterliegt durch die teils jährlich neu zu stellenden Förderanträge einer eher kurzfristigen Ausrichtung. Besonders größere Investitionen wie Stallbauten oder Umbauten erfordern eine längerfristige Perspektive, sind aber stark von den politischen Beteiligten und den bezahlten Preisen aus der Wirtschaft (Weltmarkt und große Konzerne) beeinflusst und werden von diesen diktiert. Dabei besteht bei allen Beteiligten der Wunsch, eine Unabhängigkeit von diesen Systemen zu erlangen. Folglich ist eine Ambivalenz zwischen dem Wunsch nach unternehmerischer Gestaltungsfreiheit und der gleichzeitigen Forderung nach staatlicher Regulierung und Unterstützung zu vermerken: Ohne Förderung sind die Betriebe häufig unwirtschaftlich, gleichzeitig bringt jedoch die Förderung zirkelschließende Kreisläufe der Abhängigkeit hervor. Besonders mit Blick auf Wachstum gibt es zwei Strategien: So gibt es eine Gruppe von Nebenerwerbslandwirten, welche langsam und nicht um jeden

Preis wachsen wollen. Sie möchten tendenziell keine weiteren Flächen und wollen nicht mit den größeren Mitstreitern konkurrieren. Auf der anderen Seite gibt es Betriebe, die einen Wachstumszwang verspüren und beschreiben, denn erst in der Größe amortisieren sich die umfangreichen technischen Investitionen. Hier ist ein zentraler Unterschied, dass es Beteiligte gegeben hat, die bewusst gesagt haben, dass für sie Geld nicht alles ist, und die in der Wachstumslogik ein grundlegendes Problem sehen. Die Landwirte und Landwirtinnen mit dieser Perspektive auf das Wirtschaften sind auch offen für Investitionen für den Klimaschutz gewesen. Gleichzeitig ist zu vermerken, dass es zentrale Werte gibt, die alle Befragten auszeichnen und die Bereiche der Innovation und Risikobereitschaft betreffen. Wenn die Landwirte und Landwirtinnen von einer Investition überzeugt gewesen sind, dann waren alle bereit, Ressourcen (finanziell und in Form von Arbeitskraft) zu investieren. Dies zeigt eine grundsätzliche Offenheit für Neues, wenn dahingehend die Überzeugung vorhanden ist. Eine bloße Erneuerung ohne klaren Zweck wird nicht als wünschenswert betrachtet, sei es als reine Neuheit oder als verordnete Änderung. Ein zentraler Faktor ist hierbei die Peergruppe von Landwirten und Landwirtinnen: Je näher und vertrauter ein Landwirt oder eine Landwirtin ist, der oder die etwas Neues implementiert, desto wahrscheinlicher die Umsetzung im eigenen Betrieb. Außerdem sind alle bereit, einen gewissen Betrag hochriskant in eine Einzelmaßnahme zu investieren, jedoch werden strukturelle Veränderungen vorsichtig angegangen, da, wie im Zeithorizont noch genauer dargestellt, tendenziell eine Langzeitorientierung vorherrscht. Ein Teil der Beteiligten hat sich dabei selbst als Vorreiter/innen gesehen, die versuchen, neue Wege zu gehen. Diese Personen sind in einem hohen Maße auch über die Grenzen ihrer Region vernetzt und haben Vorbilder in anderen Regionen, welchen sie nachahmen. Ein maßgeblicher Indikator bei der Entscheidungsfindung ist, ob wirtschaftliche Abwägungen mit einem stimmigen Bauchgefühl für die Richtung übereinstimmen. Diese Übereinstimmung sollte im Einklang mit den Bedürfnissen und Zielen der Person, der Familie und des Unternehmens stehen. Auf die sozialdynamische Dimension wird im Kapitel 4.1.6 genauer eingegangen. Konkret besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der Bereitschaft, etwas Neues zu etablieren, und dem Grad an Bewährtheit der Innovation. Zu bemerken ist dabei, dass es nicht um wissenschaftliche Studien und Erkenntnisse geht, sondern primär um die Implementierung von Landwirten in der Praxis. Diese Best Practices vermitteln ein positives Grundgefühl und erhöhen die Bereitschaft zur Umsetzung. Eine weitere Strategie der Unsicherheitsvermeidung ist das sogenannte Fahren auf Sicht (vgl.

Interview 3, Pos. 80), mithin nicht zu große Schritte auf einmal zu gehen, sondern ein inkrementelles Vorgehen einzuhalten. Diese Strategie mildert auch die Angst vor dem Scheitern. Eine weitere Beobachtung ist, dass die befragten Personen eine große Freude und ein großes Interesse an neuen Technologien und Verfahren zeigen, wenngleich die Bereitschaft zur Umsetzung davon nur bedingt betroffen gewesen ist. Der letzte und vermutlich wesentlichste Aspekt ist die Dimension der Anpassungsfähigkeit: Alle Befragten hat eine hohe Bereitschaft ausgezeichnet, gänzlich neue Wege zu gehen. Der Gradmesser ist dabei primär die Wirtschaftlichkeit gewesen, die sowohl ertragssteigernde als auch arbeits erleichternde Maßnahmen umfasst. Hier gab es wenig ideologische Verbindung zum Produkt und wenige Bereiche, in denen die Beteiligten nicht agieren würden. Ein Landwirt (Interview 4) hat für sich die Schweinehaltung ausgeschlossen; ansonsten waren alle grundsätzlich bereit, ihre Wertschöpfung umzustellen, wenn dies förderlich für den Betrieb wäre. Hier gab es keine Verbindung zur Tradition oder Druck auf sozialer Ebene, gewisse Wege zu beschreiten. Sobald Potenzial gesehen wird, ist die Bereitschaft zur Implementierung hoch. Der zentrale Wert neben der Anpassungsfähigkeit kann mit Pragmatismus beschrieben werden: Es geht im Kern nicht darum, das anzubauen, was man möchte oder ideologisch für richtig hält, sondern das, was gebraucht wird. Brauchen bezieht sich dabei entweder auf das, wofür Verbraucher/innen zu bezahlen bereit sind, oder auf das, was der Staat fördert. Hier haben alle älteren Interviewten, welche den Betrieb schon länger führen, in ihrer Biografie disruptive Entscheidungen und Neuorientierungen vorgenommen. Diese Entscheidungen begleiten die Personen und haben zu diesem Grundgefühl geführt, sich einen Schritt zu wagen oder nicht. Die jüngeren Landwirte und Landwirtinnen haben betont, dass sie dankbar für den Austausch mit den Älteren sind und deren Perspektive und Erfahrung schätzen. Besonders der Ackerbau und das Know-how über die einzelnen Flurstücke sind dabei betont worden. Die Beschaffenheit des Bodens variiert von Feld zu Feld und von Flurstück zu Flurstück. Daher sind Jahre nötig, um die jeweiligen Fruchtfolgen und Bestände einschätzen und angesichts der unterschiedlichen Wetterverhältnisse bewirtschaften zu können.

#### 4.2.4 Zeitverständnis

Eine weitere Dimension in der Organisationskulturbetrachtung ist die Zeit. Die mittelfränkische Landwirtschaft zeichnet aus, dass die Befragten wenig Zeit für ein persönliches Leben haben. Sie sind stark in den Betrieb eingebunden und arbeiten alle zwischen 60 und 100 Stunden pro Woche. Die Urlaubstage reichen von drei bis vier Tagen im Jahr bis hin zu vier Wochen. Die meisten Landwirte führen dabei kein genaues Stundenbuch und wollen die geleisteten Stunden nicht offenbaren, da dies dazu führen würde, dass der eigentliche Stundenlohn betrachtet würde. Hier zeigt sich, dass dies nicht die Verrechnungslogik und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ausmacht – eigene Arbeit, Freizeit und auch Gesundheit werden in die Wirtschaftlichkeit nicht eingepreist. Demnach ist es auch eine Norm, dass die Landwirte und Landwirtinnen quasi keine Freizeit haben. Dieser Aspekt könnte auch in den Bereich des Prestiges aufgenommen werden, da keine Zeit zu haben mit Fleiß gleichgesetzt wird, wobei eine fleißige Person wiederum Anerkennung in der Gemeinschaft erhält. Eine weitere Beobachtung ist, dass es zwei grundlegende Zeitorientierungen in der Landwirtschaft gibt, welche jedoch diametral zueinanderstehen: Zum einen werden Entscheidungen, welche den Hof betreffen, langfristig betrachtet. Alle Höfe und Betriebe sind über mehrere Generationen hinweg bewirtschaftet worden und der Anspruch besteht, in der Gegenwart den Betrieb in die nächste Generation zu führen. Hier herrscht ein Zeitverständnis, welches die eigene Endlichkeit bewusst im Blick hat und über das eigene Ego hinweg agiert. Das Verständnis, ein Teil in der generationalen Kette zu sein, herrscht hierbei vor. Die Bewirtschaftung wiederum folgt einer gänzlich anderen Logik; sie ist kurzzeitorientiert. Die zeitliche Orientierung orientiert sich dabei maximal an den Fruchtfolgen, mithin Ein- bis Fünf-Jahres-Zyklen. Durch die zunehmende Monokulturbewirtschaftung sind die Zyklen tendenziell eher kürzer. Diese Dynamik wird durch die schwankenden Preise auf dem Weltmarkt beschleunigt und ist auch dem Umstand geschuldet, dass die Befragten hier mit Blick auf Förderungen und politische Rahmenbedingungen kurz- bis mittelfristige Zeithorizonte benannt haben. Der operative Druck in den Betrieben verhindert somit die Langzeitperspektive. Wachstum ist in der Landwirtschaft somit primär auf kurzfristige Zeitspannen angelegt. Die Amortisierung und die Fruchterträge sind kurzzyklisch. Die Landwirte und Landwirtinnen haben häufig betont, dass eine kurzfristige Ertragssicherheit höher zu gewichten ist als längerfristige Perspektiven im Bereich der Anbaukulturen. Eine Ausnahme stellt hier der Wald

dar: In der Waldbewirtschaftung gibt es kaum Möglichkeiten, in einer Kurz- bis Mittelfristigkeit zu denken. Alle Interviewten sind sich bewusst, dass sie selbst ernten, was vorherige Generationen gepflanzt haben, und dass sie etwas pflanzen, das sie wachsen sehen, jedoch nicht ernten werden. Hier wird die kurzfristige Wachstums- und Ertragslogik unterbrochen. Die Anmerkung, diese Zeitperspektive auf die Bodenbewirtschaftung anzuwenden, hat die befragten Landwirte merklich zum Nachdenken gebracht. Gleichzeitig ist deutlich geworden, dass die Dynamiken, in denen sich die Betriebe befinden, so mächtig und teilweise schnell sind, dass an eine andere Bewirtschaftungslogik kaum zu denken gewesen ist.

#### **4.2.5 Vernetzung und bäuerliches Leben**

Landwirte und Landwirtinnen im nahen Umfeld sind maßgebliche Impulsgeber/-innen und es besteht grundsätzlich ein Zusammenhalt, gerade im Hinblick auf die Verbraucher/-innen. Gleichzeitig haben alle Beteiligten beschrieben, dass der Zusammenhalt geschwächt ist und teilweise stark von Konkurrenz, primär um Flächen, geprägt ist. Die Wachstumsdynamik hin zu großen, wenigen Betrieben hat diese Tendenz verstärkt und die Beteiligten haben eher isoliert agiert. Mögliche Synergieeffekte mit anderen Landwirten und Landwirtinnen werden, wenn die soziale Nähe und Notwendigkeit gegeben ist, eingegangen. Gleichzeitig sind die Landwirte und Landwirtinnen bereit, einen neuen Weg zu gehen, selbst wenn andere in der Region diesen möglicherweise nicht bestreiten. In solchen Fällen bedarf es viel psychologischer Sicherheit. Ein weiterer Aspekt dabei ist, dass der Landwirt oder die Landwirtin im Dorfkollektiv ein hohes Ansehen genießt und Einfluss hat. Bedingt wird dies zum einen durch die zur Verfügung stehenden Ressourcen und zum anderen durch die langjährige, meist generationsübergreifende Zugehörigkeit zur dörflichen Gemeinschaft. Mit Blick auf Innovationen ist dabei zu beachten, dass die Personen einen Weg gehen, welchen andere Landwirte und Landwirtinnen belächeln oder nicht für gut befinden, wenn dies für die Person wirtschaftlich sinnvoll erscheint. Gleichzeitig ist das Verhältnis zu anderen Landwirten und Landwirtinnen teilweise als missgünstig beschrieben worden, sodass, gerade mit Blick auf die lebenslange Verbindung zu den anderen Höfen, die Dimension von Nähe und Distanz relevant ist. Trotz der Bereitschaften einen eigenen Weg zu gehen, besteht gleichzeitig das Bewusstsein über die Bedeutung und Notwendigkeit in Verbindung zu anderen Landwirten und Landwirtinnen zu

bleiben. Als erstrebenswert gilt nicht auf andere Landwirte und Landwirtinnen angewiesen zu sein, jedoch auch nicht komplett isoliert zu agieren. Grundsätzlich besteht somit die Bereitschaft, ein Individualist zu sein, wenn dies sich als wirtschaftlich lohnenswert erweist und mit den eigenen Überzeugungen übereinstimmt. Jedoch möchte man sich nicht wirtschaftlichem Misserfolg, z. B. durch Flächenverkauf, aussetzen. Da dieser mit sozialem Spott und als Zeichen des Scheiterns angesehen wird. Ein zentraler Wert ist daher der Rückhalt in der eigenen Familie; das Leben zeichnet sich durch die Bereitschaft zu harter körperlicher Arbeit aus. Hierfür hat sowohl das Umfeld als auch die Familie großes Verständnis; dies ist eine Grundbedingung dafür, dass die jeweiligen Partner/innen bereit sind, im Familienunternehmen tätig zu werden oder dieses zu tragen.

#### **4.2.6 Grundannahmen über den Klimawandel**

Bemerkenswert ist, dass die Sorge um zukünftige Generationen, aufgrund der klimatischen Veränderungen durch die Klimakrise, nur einen Landwirt (Interview 7) zur sofortigen Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen motiviert hat. Er investiert viel Geld und Ressourcen in die Entwicklung und Erforschung der Systeme. Sein Motiv ist – neben den Sorgen um die Klimakrise –, etwas Nachhaltiges zu hinterlassen. Alle restlichen Befragten nehmen klimatische Veränderungen wahr. Dabei ist sowohl die Tendenz, dass der Niederschlag sich unterschiedlich verteilt, als auch der Umstand, dass die Hitzeperioden länger und intensiver werden sowie weniger Wasser auf der Fläche bleibt, die Winter milder sind und es zu Erosionen kommt, benannt worden. Bei den befragten Landwirten und Landwirtinnen besteht deshalb eine Beunruhigung. Jedoch sind die Sorgen nicht so groß, dass es sofortiger drastischer Maßnahmen, wie z. B. Agroforstwirtschaftssystemen bedarf, welche die insgesamt wirtschaftliche Lage des Betriebes beeinträchtigen könnten. Teilweise werden Maßnahmen umgesetzt, welche auch positive klimatische Effekte fördern, jedoch primär aus Gründen der Bodengesundheit und um Pflanzenwachstum zu fördern, nicht primär aufgrund der Sorge um den Klimawandel. Vereinzelt hat es auch Stimmen gegeben, welche die klimatischen Veränderungen als temporär beschrieben, mithin als Veränderungen, mit denen auch vorherige Generationen der Menschheit sich beschäftigen mussten.

## **4.2.7 Strategien im Umgang mit der sich verändernden Welt**

In den Interviews sind, abseits von Agroforstwirtschaftssystemen, verschiedene Strategien im Umgang mit den sich verändernden klimatischen, politischen und gesellschaftlichen Bedingungen benannt worden. In diesem Unterkapitel werden diese Erkenntnisse dargestellt. Die Strategien betreffen zum einen Erkenntnisse im persönlichen Umgang, weitere (regenerative) landwirtschaftliche Maßnahmen und strukturelle Maßnahmen.

### **4.2.7.1 Persönliche Umgangsstrategien**

Die befragten Landwirte und Landwirtinnen haben unterschiedliche Aspekte benannt, wie sie in die Zukunft blicken und welche Strategie zur Daseinsbewältigung, dabei dominiert. Ein übergeordnetes Empfinden ist dabei, dass sich die Landwirte und Landwirtinnen im Stich gelassen fühlen. Die politischen Rahmenbedingungen und die bürokratischen Auflagen verschärfen sich, die gesellschaftliche Akzeptanz für den Beitrag, vor allem in Form des Kaufs regionaler Produkte, nimmt jedoch nicht in gleichem Maße zu. So lautet eine Strategie dem inneren Drang zur Veränderung nicht nachzugehen. Obwohl die Bereitschaft, etwas für die Allgemeinheit zu tun, besteht und auch die Notwendigkeit gesehen wird, so stellt das Gefühl des Alleingelassenseins eine große Hürde, für die Umsetzung radikaler und somit arbeits- und investitionsintensiver Maßnahmen, dar. So sagte eine Landwirtin über die Umsetzung unwirtschaftlicher Maßnahmen zum Erhalt der Erde, dass ohne eine gesunde Erde keine Chance für die Menschheit besteht, ihr jedoch „manchmal die Kraft [dafür fehlt], weil ... [sie] einfach sehe, dass die Gesellschaft zu wenig Interesse daran hat“ (Interview 3, Pos. 44). Gleichzeitig sind die meisten bereit, einen leicht geringeren Umsatz in Kauf zu nehmen, um die Bodengesundheit zu fördern und um teilweise auch Maßnahmen des Klimaschutzes umzusetzen, wenngleich letzterer Aspekt deutlich abnimmt, je mehr sich diese Maßnahmen vom sichtbaren und spürbaren Nutzen der eigenen Fläche und der Bewirtschaftung entfernen. Je mehr die Maßnahmen in den Bereich eines Beitrags für die Gesellschaft gehen und je weniger erkennbar der direkte Nutzen für die Fläche ist, desto mehr sinkt die Bereitschaft für solche Schritte. Weitere Bewältigungsstrategien sind Aktivität, um keinen Stillstand oder Unsicherheit zu erleben, aber auch eine gewisse Starre. Obwohl Angst und Sorge bestehen werden keine konkreten Schritte eingeleitet. Eine weitere Bewältigungsstrategie ist das Negieren und Relativieren der eigenen Betroffenheit. Letzteres ist der Fall, da andere Regionen der

Welt und Deutschlands viel stärker betroffen sind. In Mittelfranken wird die Situation auf absehbare Zeit als weniger dramatisch eingestuft, sodass zunächst andere Regionen und Akteure handeln müssen. Eine weitere Umgangsstrategie ist das Bestreben, weitere Einkommensquellen, abseits der Landwirtschaft, zu generieren. Ein weiterer Ansatz ist die Hoffnung darauf, dass die Zukunft gut werden wird, da dies auch in der Geschichte immer so gewesen ist. Auch ein religiöser Zugang, das eigene Schicksal in Gottes Hände zu legen, wurde genannt, denn weshalb sollte man sich „jetzt sorgen, was die Zukunft bringt? Weil dann ... [muss man] ja gar nichts mehr machen“ (Interview Nr. 11, Pos. 63).

#### **4.2.7.2 Landwirtschaftliche und strukturelle Maßnahmen**

Eine übergeordnete Erkenntnis ist, dass alle Landwirte und Landwirtinnen versuchen, ihre Flächen ordentlich zu bewirtschaften (vgl. Interview 4, Pos. 190). Alle wissen, dass die Bodenfruchtbarkeit (Bodengesundheit) für die Bewirtschaftung das zentrale Element ist. Die Einschätzung, wie es um den Boden bestellt ist, variiert teilweise leicht, wobei alle Befragten den eigenen Boden als grundsätzlich gesund einstufen. Abseits von Agroforstwirtschaftssystemen implementieren die Interviewten unterschiedliche regenerative Maßnahmen: So versuchen alle, eine möglichst geringe Bodenverdichtung und eine schonende Bodenbearbeitung, mit so wenig Pflugeinsatz wie möglich, zu betreiben. Ferner säen alle Zwischenfrüchte und teilweise auch Untersaaten. Die konventionellen Landwirte und Landwirtinnen versuchen, möglichst gezielt und möglichst wenige Pestizide und Düngung einzusetzen. Die daraus resultierenden Risiken im Anbau versuchen alle, mit einer Änderung der Fruchtfolge zu minimieren. Manche, gerade diejenigen, die die klimatischen Veränderungen als drastischer einstufen, nutzen Mulchsaat für den Humusaufbau, pflanzen Erosionsschutzstreifen oder verlegen die Grünstreifen an die Hänge bzw. betreiben weniger Ackerbau an Hängen, ohne diese zu unterbrechen. Eine weitere Strategie, welche die meisten benannt haben, beinhaltet das Experimentieren mit verschiedenen Sorten und die Erkenntnis, dass in Zukunft manche Sorten nicht mehr wachsen werden. Gerade bei dieser Strategie ist auch das Vertrauen in die Wissenschaft groß. Sowohl präzise Technik, als auch resistente Sorten für die klimatischen Begebenheiten werden erwartet (vgl. Interview 3, Pos. 132). Auf die Frage, welche (regenerativen) Maßnahmen als Reaktion auf die klimatischen Veränderungen als sinnvoll und

wünschenswert angesehen werden, ist der zentrale Aspekt die Möglichkeit der Wasserrückhaltung.<sup>95</sup> Darüber hinaus ist für alle die Weidehaltung mit Wiederkäuern, wenngleich nicht immer wirtschaftlich und daher nicht in der realen Umsetzung, ein Faktor, um Kreisläufe in der Landwirtschaft möglichst lokal, ohne externe Faktoren, und somit regenerativ, zu etablieren. Neben den landwirtschaftlichen Maßnahmen sind auch strukturelle Aspekte genannt worden.<sup>96</sup>

### 4.3 Agroforstwirtschaftssysteme

Das letzte Unterkapitel betrachtet das Thema der Agroforstwirtschaftssysteme als eine Form der regenerativen Landwirtschaft. Zu Beginn werden die Grundannahmen skizziert, um im Anschluss auf hinderliche sowie förderliche Faktoren und Bedingungen zu blicken. Zuletzt werden die Maßnahmen vorgestellt, welche konkret implementiert worden sind oder bei denen die Bereitschaft und die Notwendigkeit gesehen werden, sie zu implementieren.

#### 4.3.1 Grundannahmen über Agroforstwirtschaftssysteme

Mit Ausnahme der beiden Landwirte aus den Interviews 7 und 9 haben die Befragten kaum Wissen über Agroforstwirtschaftssysteme gehabt. In erster Linie sind mit Agroforstwirtschaftssystemen Kurzumtriebsplantagen verbunden worden. Wenngleich sich manche Landwirte und Landwirtinnen vor den Interviews vereinzelt über das Thema informiert haben, so ist ein primärer Grund für ihr Unwissen, dass nur wenige Landwirte und Landwirtinnen in Mittelfranken überhaupt Systeme implementiert haben.<sup>97</sup> Die

---

<sup>95</sup>Auf diesen Aspekt wird nicht weiter eingegangen. Hinderungsgründe sind hierfür sowohl bürokratische Hürden, die Kosten sowie die Problematik, dass geeignete Orte nicht immer im Rahmen der eigenen Flächen verfügbar sind.

<sup>96</sup>Im Rahmen dieser Arbeit werden diese Aspekte nur aufgelistet, indes nicht weiter erörtert. Beispiele sind das Konzept des *Indoor-Farmings*, die Einführung der *Gemeinwohlprämie*, *Regionalkonzepte*, welche nicht den einzelnen Landwirt, sondern regionale Aktivitäten fördern, und *CO<sub>2</sub>-Kompensationen*, wenngleich bei dieser Maßnahme eine Ambivalenz vorherrscht, da hier die Sorge besteht, dass durch die CO<sub>2</sub>-Zertifikate eine tierische und auch ackerbauliche Landwirtschaft in zu große Konkurrenz und somit in die Unwirtschaftlichkeit gedrängt wird.

Alle Beteiligten sehen in der CO<sub>2</sub>-Zertifizierung eine relevante Gefahr für die Landwirtschaft, wenn diese nicht adäquat reguliert und eingeführt wird, was mit Skepsis verfolgt wird, da die Maßnahmen der Vergangenheit wenig Grund zur Hoffnung bieten (vgl. Interview 11, Pos. 31).

<sup>97</sup>Es gibt einen Landwirt in Greiding, Interview 7, und ein bis zwei weitere Landwirte, die Sonderkulturen, z. B. Haselnüsse in der Nähe von Nürnberg, anbauen. Die befragten Landwirte kannten die

Befragten haben berichtet, dass sie in ihrem Alltag keine Betriebe mit Agroforstwirtschaftssystemen begegnen und darüber auch wenig in Fachzeitschriften gelesen haben.

### **4.3.2 Hinderliche Faktoren für die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen**

Als Hindernis ist beschrieben worden, dass die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen bedeutet, dass sich die Ackerflächen verkleinern und sich somit die potenziellen Erträge von Ackerfrüchten verringern. Als weiteres Hindernis ist beschrieben worden, dass die Flächenzusammensetzung durch die Flurbereinigung<sup>98</sup> in Mittelfranken für die Beteiligten noch präsent ist. Diese ist eingeführt worden, damit Flächen größer werden und so effizienter bearbeitet werden können. Durch Agroforstwirtschaftssysteme würde man diese Entwicklung und ihre Wirkungen wieder aufheben. Von Agroforstwirtschaftssystemen sind möglicherweise auch Flächen von Anrainern und Anrainerinnen betroffen. Hier besteht die Sorge, dass es zu Konflikten mit anderen Landwirten und Landwirtinnen kommt. Diese Sorge ist besonders stark, wenn die Betroffenen in einem engen sozialen Raum zusammenleben. Da insofern große Unwissenheit und Skepsis bei anderen Landwirten und Landwirtinnen erwartet werden, werden hierdurch soziale Konflikte erwartet. Schattenwurf auf die angrenzende Fläche (vgl. Interview 3, Pos. 68) und negative Effekte bei der Wasserversorgung (vgl. Interview 9, Pos. 46) werden als zentrale Gründe aufgeführt. Ein weiteres Hindernis ist, dass Waldfläche gegenüber Ackerfläche als minderwertig angesehen wird. Durch die Umwandlung von Ackerfläche zu Forstflächen besteht somit die Sorge, dass der Staat dauerhaft den Ackerstatus entziehen könnte, was zur Wertminderung der Fläche führt. Hinderlich ist für die Befragten auch, dass die Wirkung von Agroforstwirtschaftssystemen umstritten ist. Die Beteiligten wollen nicht infolge solcher Implementierungen im Fokus der landwirtschaftlichen Gemeinschaft stehen und sich

---

jeweiligen Personen jedoch nicht, mit Ausnahme des Landwirts aus Interview 6, aufgrund seiner beruflichen Tätigkeit, dem Betrieb einer Baumschule und Kurzumtriebsplantagen. Da Agroforstwirtschaftssysteme erst seit 2023 in der Kulturlandschaftsprogramm-Förderung gelistet sind, ist auch das zuständige Landwirtschaftsamt in diesem Bereich wenig erfahren. Siehe hierzu: <https://www.stmelf.bayern.de/foerderung/foerderung-von-agrarumweltmassnahmen-in-bayern/index.html>, eingesehen am 24.02.2024. Eine weitere Begründung stammt aus den Erkenntnissen über das Hochschulwesen (vgl. Interview 9), da auch an der Hochschule in Triesdorf kaum zu diesem Bereich geforscht wird und auch im Ausbildungsbereich an der Landwirtschaftsschule in Mittelfranken (vgl. Interview 8) das Thema der Agroforstwirtschaftssysteme nicht im Lehrplan enthalten ist.

<sup>98</sup>Auf die Flurbereinigung wird nicht vertieft eingegangen.

zu deren Gespött machen. Für diesen Schritt fehlt die Kenntnis dessen, welchen Nutzen das System bringen kann und welche langfristigen Sicherheiten bestehen. Die fehlenden Beispiele in Mittelfranken verhindern, dass die Landwirte und Landwirtinnen sich das System vor Ort anschauen und mithilfe von Erfahrungen vor Ort ins Gespräch kommen können. Agroforstwirtschaftssysteme an anderen Standorten in Deutschland verringern dieses Hindernis nicht, da deren Bodenbeschaffenheit und klimatische Bedingungen nicht zwangsläufig denen in Mittelfranken entsprechen. Fehlende wirtschaftliche Vermarktungskonzepte für die Nutzung der Agroforstwirtschaftssysteme werden ebenfalls als Hindernis angesehen. Nutzholz wird teilweise nicht gebraucht und im Vergleich zur Ackerfläche auch nicht als wirtschaftlich angesehen. Obst- und Nussbäume bedeuten ferner den Verlust von noch mehr Fläche, eine starke Beeinträchtigung der Bewirtschaftung der restlichen Ackerfläche und deutlich mehr Arbeit. Nutzhölzer erbringen erst in der nächsten oder übernächsten Generation Erträge und stehen somit der kurzfristigen Wirtschaftlichkeit gegenüber. Ein weiteres relevantes Hindernis ist, dass die Implementierung nur auf eigenen Flächen möglich erscheint und die meisten Landwirte und Landwirtinnen deutlich weniger Land besitzen, als sie gepachtet haben. Um die Fläche Verpachtender so gravierend zu verändern, benötigt es auch deren Überzeugung, was aktuell nicht als realistisch eingestuft werden. Ein weiteres Argument gegen Agroforstwirtschaftssysteme betrifft die Konkurrenz: Konkret besteht die Sorge, dass man Nachteile gegenüber anderen Landwirten erfährt, wenn man den Schritt hin zu Agroforstwirtschaftssystemen geht. Man verzichtet auf Ertrag bzw. kurzfristige Erträge, investiert Geld und Ressourcen zur Implementierung und Pflege. Dieser Verzicht bindet Ressourcen und es besteht die Überzeugung, dass dies kompensiert werden muss, entweder auf eigenen Flächen durch intensivere Bewirtschaftung und Mehrertrag oder durch externe Kompensationsmöglichkeiten. Als zentrales Beispiel sind hier die staatlichen Förderungen genannt, welche jedoch als unsicher und weniger langfristig orientiert eingeschätzt werden. Die Regeneration von Flächen wird als aufwendig und anspruchsvoll angesehen. Der Erhalt des Ist-Zustandes bedeutet bereits ein intensives Umdenken sowie Investitionen und der Aufbau von gesundem Boden (Humus) bedeutet intensive Maßnahmen mit wenig Ertrag auf den Flächen (Interview 4, Pos. 85–96).

### **4.3.3 Gründe und Bedingungen für die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen**

Wenngleich im vorherigen Unterkapitel als Hindernis benannt worden ist, dass die Wirksamkeit von Agroforstwirtschaftssystemen noch als umstritten eingestuft worden ist, steht diese Aussage in einer Ambivalenz, welche die Beteiligten auch benannt haben, da sie dahingehend verschiedene Gründe als relevant einstufen. Dass Agroforstwirtschaftssysteme Erosionsschutz bedeuten und die Artenvielfalt fördern, ist klar benannt worden. Bäumen benötigen Wasser und stellen somit eine Konkurrenz zur Ackerkultur dar. Gleichzeitig fördern Gehölze durch die Beschattung und Wasserspeicherung auch den Wassererhalt auf der Fläche. Wenn sich der Wassergehalt für die Anbaukultur als positiv erweist (vgl. Interview 3, Pos. 76), wird dies als relevanter Grund für die Implementierung genannt, wenngleich genau das noch als ungewiss eingestuft wird. Einen erheblichen Vorteil sehen alle Beteiligten mit Viehhaltung darin, dass die Beschattung Schutz für die Tiere ermöglicht. Als weiteres Argument ist genannt worden, dass in der Holzgewinnung der Wald, da weniger Holz entnommen werden muss, entlastet werden kann und der Ackerboden grundsätzlich für Bäume gut geeignet ist. Manche der Befragten haben auch grundsätzlich neue potenzielle Betriebszweige und Möglichkeiten mit dem System verbunden. Als Beispiele sind Obst- und Sträucheranbau, teilweise mit exotischen Früchten, für den Eigenverbrauch und eine regionale Vermarktung genannt worden (vgl. Interview 3, Pos. 86; Interview 7, Pos. 139). Ein weiteres Argument für die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen lautet, dass sie die Schaffung von regionalen Kreisläufen potenziell stärken können (vgl. Interview 4, Pos. 96–98; Interview 9, Pos. 6). Neben diesen Gründen ist auch der Klimaschutz benannt worden. Um die Implementierung umzusetzen, sind verschiedene Faktoren benannt worden und erkennbar. Als zentrale Bedingung ist eine verlässliche langfristige Ausrichtung und Sicherheit des Staates mit Blick auf den Ackerstatus genannt worden. Grundsätzlich ist die Rekultivierung der Fläche von Forst zu Ackerfläche landwirtschaftlich nicht als relevantes Hindernis eingestuft worden, jedoch die Sorge, dass der Staat hier perspektivisch die Umwandlung verhindert. Eine weitere Bedingung ist, dass Programme und Bewirtschaftungen unterschiedlich kombiniert und bürokratisch unkompliziert den Gegebenheiten angepasst werden können. Möglichst großzügige Vorgaben in der Auswahl der Bäume und hinsichtlich der perspektivischen Veränderung sind hier zentrale Argumente. Die starren bürokratischen Ordnungen

verhindern derzeit teilweise eine pragmatische situative Anpassung. Diese müsste jedoch möglich sein, wenn diese Sonderwege eingeschlagen werden. Zuletzt, wenngleich dies ein zentraler Faktor ist, ist die Bedingung genannt worden, dass sich der Aufwand und die Investition wirtschaftlich lohnen müssen. Wie bereits beschrieben, werden im Agroforstwirtschaftssystem zu wenige wirtschaftliche Chancen gesehen, um diese umzusetzen. Als Schutz für die Fläche, z. B. hinsichtlich Erosion und als Wasserspeicher, sind die Landwirte und Landwirtinnen bedingt zu Investitionen bereit. Weniger Bereitschaft besteht jedoch dahingehend, den Klimaschutz allein zu bewerkstelligen. Beim Großteil fehlt die Motivation, eigenes Geld für eine Klimaschutzmaßnahme zu investieren, ohne dass sich die Gesellschaft finanziell beteiligt.

#### **4.3.4 Bereitschaft zu konkreten Maßnahmen**

Eine befragte Landwirtin möchte nicht zu stark in die Zukunft planen. Außer Maßnahmen im Forst, welche einen langfristigen Zeithorizont benötigen, werden zögerlich implementiert (vgl. Interview 3, Pos. 80–84).<sup>99</sup> Ein Befragter (Interview 7) soll an dieser Stelle gesondert genannt werden, da er in Mittelfranken eine Ausnahme darstellt: Dieser Landwirt produziert Nutz- und Wertholz auf sämtlichen Flächen des Betriebes, in Form von Agroforststreifen, und möchte daraus mittelfristig Erträge generieren. Er nimmt dabei in Kauf, dass die Bearbeitung kompliziert ist und noch keine Erfahrung und Gewissheit über einen positiven Ausgang bestehen. Ein starker Antrieb ist hierbei der Wunsch, etwas für die Nachwelt zu hinterlassen, Vorreiter zu sein und einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten.

### **5 Diskussion, Implikationen und weiterführende Gedanken**

In diesem Kapitel werden die zuvor beschriebenen Ergebnisse interpretiert und diskutiert. Sie werden in einen Gesamtzusammenhang gesetzt und mit der Theorie verbunden. Das Kapitel ist in zwei Hauptteile untergliedert: Im ersten Teil wird spezifisch auf den Zusammenhang der Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen als regenerative

---

<sup>99</sup>Konkret bereit sind die Landwirte und Landwirtinnen, schnell wachsende Bäume, Hecken, Bäume im Hühnerauslauf, Bäume in Hanglagen oder an trockenen Standorten für den Schatten sowie Streuobstwiesen zu implementieren.

Maßnahme in der Landwirtschaft und der Organisationskultur eingegangen. Der zweite Teil soll daraufhin die Erkenntnisse und Prinzipien aus diesem spezifischen Feld in den größeren Zusammenhang des *regenerativen Wirtschaftens* setzen. Dabei wird außerdem die Bedeutung der Ergebnisse diskutiert.

### **5.1 Organisationskultur als Einflussfaktor und Anknüpfungspunkt bei der Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen**

Die Auswertung der Ergebnisse hat gezeigt, dass zahlreiche landwirtschaftliche und strukturelle Hindernisse und Bedingungen mit Blick auf die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen bestehen. In diesem Kapitel werden diese Aspekte nicht mehr systematisch aufgegriffen, sondern die Betrachtung fokussiert sich auf die Prinzipien und Dimensionen der Organisationskultur, welche einen fördernden oder behindernden Einfluss auf die Implementierung haben.<sup>100</sup> Dafür hat der Autor die relevanten Erkenntnisse in eine Grafik übertragen. Diese soll strukturgebend für die weitere Diskussion sein.

---

<sup>100</sup>Nicht relevant ist dabei, ob es sich um ökologische oder konventionelle Betriebe handelt. Auf diesen Aspekt wird nicht weiter eingegangen. Ebenso sind in der Forschung Alter und Geschlecht nicht als zentrale Wirkungsgrößen zu erkennen.

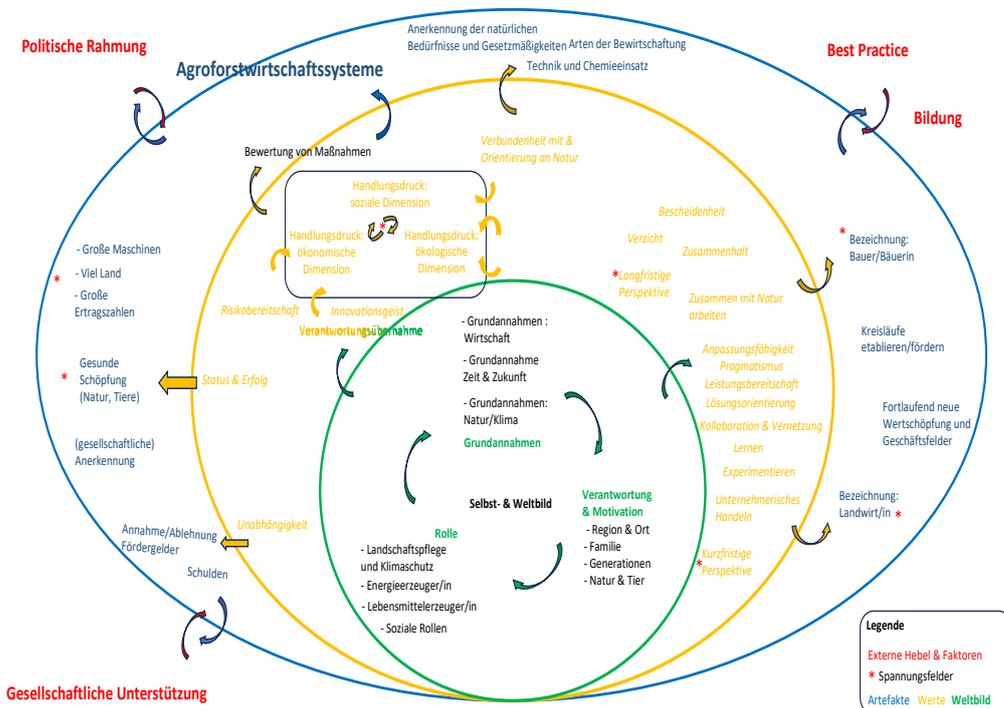


Abbildung 2: Organisationskultur und Agroforstwirtschaftssysteme (eigenes Modell)<sup>101</sup>

Der Kern der Organisationskultur ist das Selbst- und Weltbild, welches durch drei Dimensionen, Rollenverständnis, Verantwortung und Motivation sowie Grundannahmen, geprägt ist. Mit Blick auf die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen ergibt sich hieraus ein Handlungsdruck, welcher ebenfalls drei Dimensionen betrifft: die ökologische, die ökonomische und die soziale Dimension. Diese werden wiederum von zahlreichen Werten beeinflusst. Je nach Perspektive kommt es zu einer Einschätzung und Bewertung der jeweiligen Maßnahmen. Diese Dynamiken werden nun beschrieben und im Anschluss werden verschiedene Anknüpfungspunkte und Hebel benannt. Die Grundspannung zwischen ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten und deren Gewichtung zeigt sich bei der Identifikation Rollen, des Verantwortungs- und Motivationsverständnisses sowie die Grundannahmen über die langfristige wirtschaftliche Entwicklung und die Zukunftsaussichten sowie über Natur und Klima. Die zugrunde liegenden Annahmen und ihre Priorisierung, sowohl bewusst als auch unbewusst, beeinflussen

<sup>101</sup>Das Grundverständnis besteht darin, dass es Wechselwirkungen sowohl innerhalb der jeweiligen Ebene als auch zwischen den Dimensionen gibt. Gleichzeitig gibt es Wirklogiken von den inneren zu den äußeren Ebenen, wenngleich auch diese sich wechselseitig beeinflussen.

unmittelbar die persönlichen Werte sowie die Bewertung und Entscheidung zur Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen. Je stärker die Verantwortung und Motivation darin besteht, die Schöpfung zu erhalten (ökologische Dimension) und so eine Grundlage für die kommende Generationen, sowohl gesellschaftlich als auch für die familiären Nachkommen (soziale Dimension), bereitzustellen, desto stärker wird der Handlungsdruck in Bezug auf ökologische Maßnahmen empfunden. Gleichzeitig besteht der soziale Wunsch, den eigenen Nachkommen einen wirtschaftlich gesunden Betrieb zu übergeben. Hierbei werden ökologische Aspekte geringer gewichtet. Beide Richtungen hängen jedoch maßgeblich von den Grundannahmen in Bezug auf die Natur und die klimatischen Entwicklungen zusammen. Abhängig davon, wie stark die Veränderungen auf den eigenen Flächen erlebt oder wie die Klimakrise insgesamt, unabhängig von eigenen Flächen und der Region, eingeordnet wird, wirkt sich das auf den Handlungsdruck aus. Frindte schreibt, dass „Menschen, die den menschengemachten Klimawandel nicht nur als abstrakte Nachricht wahrnehmen, sondern sensibel genug sind, auch die lokalen, sie selbst betreffenden Folgen zu antizipieren *und* sich als Teil einer *globalen Menschheit* ... betrachten, ... auch eher bereit [sind], sich für Umweltschutz ... zu engagieren“ (2022, Seite 414). Dabei ist relevant, ob die eigene Wirksamkeit und die Landwirtschaft per se als zentrale Hebel gegen die klimatischen Dynamiken angesehen werden.<sup>102</sup> Es hat sich gezeigt, dass eine höhere Bereitschaft zur Investition in die Gestaltung der Zukunft besteht, wenn das Rollenverständnis die Landschaftspflege und den Klimaschutz als integrale Bestandteile des Selbstbildes betrachtet. Je stärker der Klimawandel als fremdverursacht und der eigene Hebel als zu unbedeutend interpretiert worden ist, desto stärker sind ökonomische oder soziale Aspekte, mithin die Versorgung der eigenen Familie und der Nachkommen, in den Vordergrund getreten. Hier ist die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für das Gemeinwohl in den Hintergrund gerückt. Ein entscheidender Faktor ist dabei die fehlende Anerkennung durch die Gesellschaft auf sozialer Ebene und fehlende Förderungen auf ökonomischer Ebene. Diese beiden Aspekte haben nur die Landwirte und Landwirtinnen kompensiert, welche ein hohes intrinsisches Verantwortungsgefühl für die Schöpfung und den Klimaschutz als zentral im Rahmen ihrer beruflichen Identität angesehen haben. Relevant ist dabei die Grundannahme über die Zeit und die Zeitorientierung. Je akuter die Bedrohung durch die Klimakrise und somit die

---

<sup>102</sup>Bösel sieht in der Bodengesundheit und somit die Landwirtschaft als zentralen Faktor für den Wandel (vgl. Bösel, 2023, 226).

Notwendigkeit für Gegenmaßnahmen eingeschätzt wird, desto höher ist die Bereitschaft, Maßnahmen zu ergreifen. Gleichzeitig besteht auch diese Perspektive in direkter Auseinandersetzung mit der kurzfristigen Wirtschaftlichkeit. Maßnahmen wie Agroforstwirtschaftssysteme bedeuten mittel- bis langfristig einen Mehraufwand und weniger Flächenertrag. Selbst bei rationaler Einschätzung solcher Maßnahmen ist die Wirtschaftlichkeit das zentrale Argument gegen die Implementierung und erhöht die Hürde für die ökologischen und sozialen Dimensionen. Letztlich lässt sich feststellen, dass der ökonomische kurzfristige Handlungsdruck gegenüber der langfristigen sozialen und ökologischen Dimension überwiegt, im Bewusstsein, dass dies sozial, ökologisch sowie ökonomisch katastrophale Konsequenzen bedeuten kann. Es wird die Hoffnung geäußert, dass die Menschheit geeignete Lösungen finden oder dass sich die Situation nicht so verschlimmern wird, obwohl auf den Flächen keine Anzeichen für eine solche Tendenz zu beobachten sind. Gleichzeitig haben sich neben den bereits genannten weiteren Aspekten als Werte herausgestellt, die den Diskurs für eine Bewertung und Entscheidung bezüglich der Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen wesentlich beeinflussen könnten. Bevor dies jedoch geschieht, ist es notwendig, eine relevante Unterscheidung zu treffen. Die Diskussion bezieht sich aktuell auf die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen. Die Herausforderung ist hierbei, dass dieser Schritt entscheidend und langfristig ist. Die oben genannten Spannungen würden möglicherweise auch bei anderen regenerativen Maßnahmen greifen, jedoch ist die Bereitschaft für Implementierungen größer, je kurzfristiger die Effekte erlebt und gespürt werden könnten. Hier ist ein Faktor, dass es keine Best-Practice-Beispiele in der Region gibt, welche höher gewichtet werden als theoretische Erkenntnisse. Auch hier ist die Grundannahme in Bezug auf die klimatischen Konsequenzen in der eigenen Region relevant. Dabei scheint die Meinung vorzuherrschen, dass diese vor Ort weniger drastisch als an anderen Orten werden. Diese Einschätzung führt dazu, dass Agroforstwirtschaftssysteme grundsätzlich als sinnvoll, aber vor Ort, in Mittelfranken, als (noch) nicht notwendig erachtet werden. Die Argumentation, dass die Pflanzung durch die klimatischen Veränderungen langfristig komplizierter wird und noch intensiverer Bearbeitung bedarf, wird dabei nicht so stark gewichtet, dass dies den akuten Handlungsdruck signifikant erhöht. Es wurde festgestellt, dass derzeit nur wirtschaftliche Anreize oder gesetzliche Vorschriften zur Implementierung solcher Maßnahmen führen würden, um sicherzustellen, dass es keinen kurzfristigen wirtschaftlichen Wettbewerbsnachteil zwischen den Landwirten und Landwirtinnen gibt.

Wie bereits beschrieben, gibt es jedoch zentrale Werte, welche die Gewichtung verlagern könnten. Baaske schreibt sogar, dass die Qualitäten des Bäuerlichen und die damit verbundenen Wertvorstellungen und Verhaltensweisen langfristig Wohlstand sichern und relevante Standortfaktoren sind (vgl. Baaske, 2002, Seite 8). Die Landwirte und Landwirtinnen sind überzeugt von der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit und motiviert eine gute Arbeit, unter Berücksichtigung ökonomischer und ökologischer Parameter, zu erbringen. Ein Wert, der sich dabei gezeigt hat, ist die Bereitschaft zum Verzicht auf Freizeit und Urlaub. Darüber hinaus sind die Verbindung und die Abhängigkeit vom Wohle der Tiere und der Natur im Selbstbild und in den Grundannahmen über die Welt verankert. Selbst wenn der Fokus auf dem Wirtschaften liegt, so besteht die Bereitschaft auf Ertragsverzicht, wenn dies sinnvoll und dienlich für den eigenen Betrieb erscheint. Gleichzeitig sind die Betriebe regional verankert; häufig bestehen mehrgenerationale Verantwortungsstrukturen und eine soziale Einbindung in den regionalen Kontext. Die eigene Region liegt den Landwirten und Landwirtinnen am Herzen. Sie sind leistungsbereit und willens, sich für das Gemeinwohl, nicht nur als Energie- oder Lebensmittelerzeuger, einzubringen, wenn dies anerkannt, gesellschaftlich mitgetragen und ab einem gewissen Punkt, welcher individuell variiert, entlohnt wird. Dieses Verzichtsdenken besteht grundsätzlich auch für Maßnahmen wie Agroforstwirtschaftssysteme. Ein weiterer zentraler Wert betrifft die Bereitschaft, unternehmerisch das zu tun, was nötig ist. Die Landwirtschaft zeichnet sich durch Pragmatismus, Lösungsorientierung und Anpassungsfähigkeit aus. Alle Betriebe haben ihre Wertschöpfungsausrichtungen in der Vergangenheit mehrfach, teilweise grundlegend, verändert. Das ist zum einen aus wirtschaftlicher Notwendigkeit heraus, aber auch aufgrund einer intrinsischen veränderten Sicht auf die Landwirtschaft entstanden. Ein weiterer Faktor ist, dass die Politik, die Gesellschaft in Wechselwirkung mit dem Wirtschaftssystem und der Landwirtschaft ein problematisches System geschaffen haben. Die gegenwärtigen Probleme der Landwirtschaft, haben ihre Ursache in den erfolgreichen Errungenschaften der Vergangenheit (vgl. Glück & Magel, 1990, Seite 13). Das, was lange Zeit von den Landwirten erwartet wurde, haben diese umgesetzt. Nun wird gefordert, dass sie sich wieder auf alte Strukturen und Anbauformen zurückbesinnen. Die Abhängigkeiten, welche durch diese Entwicklungen aufgebaut worden sind, sind

dabei zu berücksichtigen.<sup>103</sup> Obwohl diese Forderung teilweise im Widerspruch zur aktuellen Ausrichtung der einzelnen Landwirte und Landwirtinnen steht und somit große Herausforderungen für die Beteiligten in der Landwirtschaft darstellt, bedeutet diese Bewegung auch eine Rückkehr zu den grundlegenden Werten der bäuerlichen Identität. Die besondere Notwendigkeit liegt darin, langfristige Rahmenbedingungen zu etablieren, welche diese Art und Weise der Landwirtschaft sicherstellen. Landwirte und Landwirtinnen stehen in Verbundenheit mit der Natur und müssen sich an deren Rhythmen und natürlichen Geschehnissen orientieren. Darauf wird das eigene Handeln abgestimmt und es ist allen Beteiligten bewusst, dass die Arbeit gegen die Natur, z. B. durch Einsatz von künstlichem Dünger, anderen Chemikalien und technischen Geräten, immer auch mit finanziellem Einsatz, ungewissem Ausgang und einem Eingriff in natürliche Prozesse verbunden ist. Deshalb sind der Wunsch und das Engagement, natürliche Kreisläufe zu etablieren, gerade in der bäuerlichen Perspektive, nicht aus dem industriell geprägten Blick, intrinsisch hoch.<sup>104</sup> Eine hierbei bestehende Spannung ist, dass die strukturellen Kreisläufe, z. B. regionale Molkereien, Schlachthäuser und Mühlen fehlen. Das führt dazu, dass die Distanz gegenüber den Abnehmern zunimmt. Wenngleich dies politisch und gesellschaftlich gewollt und gefördert wird, so besteht jedoch bei den Landwirten und Landwirtinnen das Bedürfnis, die eigenen Produkte und Wertschöpfungsketten wieder regionaler zu verankern. Das ist unter anderem dadurch zu erklären, dass bei allen Landwirten und Landwirtinnen alte Tugenden und Vorstellungen zu verzeichnen sind. Ausgedrückt wird das im Begriff des *Bauern* oder der *Bäuerin* im Gegensatz zum *Landwirt* oder zur *Landwirtin*. Ersterer drückt die regionale und lokale Verbundenheit mit den Menschen und der Natur aus; das Bäuerliche ist identitär im Selbstbild integriert. Darüber hat sich der Begriff des *Landwirtes/der Landwirtin* gelegt,<sup>105</sup> welcher die Wirtschaftlichkeit und das Unternehmerische stärker in den Fokus nimmt. Die bäuerliche Landwirtschaft steht für ein vielfältiges und reiches Erbe an „Wissen, kulturellen Traditionen,

---

<sup>103</sup>Die Landwirtschaft ist jahrzehntelang durch politische Fördergelder, welche in kurzen Zeiträumen verändert worden sind, in tiefe Abhängigkeiten geführt worden bzw. hat sich in solche Abhängigkeiten begeben. Diese werden durch die jeweils notwendigen Investitionssummen, welche die Abhängigkeit vom Finanzwesen abermals erhöhen, potenziert.

<sup>104</sup>Das gilt für den überwiegenden Teil der mittelfränkischen Landwirte und Landwirtinnen, da hier kleinere Betriebsstrukturen, im Vergleich zu den nördlichen oder östlichen Regionen der Bundesrepublik, bestehen, wenngleich es auch hier große Betriebe gibt.

<sup>105</sup>Der „Wettstreit zwischen industriellem und landwirtschaftlichem Denken [verweist] auf eine prinzipielle Differenz[, nicht] ... nur zwischen zwei grundverschiedenen Konzepten von Landwirtschaft und Landnutzung, sondern auch zwischen zwei entgegengesetzten Weisen, ... eigenes Menschsein, aber auch ... Mitgeschöpfe und ... [die] Welt zu sehen“ (Berry, 2018, Seite 46).

Lebenserfahrung, Selbstdisziplin, Bodenständigkeit und Anstand“ (vgl. Berry, 2018, Seite 45). Sie steht aber auch für kleinere Strukturen, für Genügsamkeit und Bescheidenheit. In der Bäuerlichkeit ist das Prinzip des Säens und Erntens fest verankert – die Grundlogik, dass der Natur nur entnommen werden kann, wenn sie gepflegt, genährt und kultiviert wird. Diese steht im Gegensatz zum extensiven Wachstumswirtschaften (vgl. Milendorfer, 1996, Seite 66f). Wenngleich die äußere Steuerung, häufig aufgrund von hohen Schulden und einer Abhängigkeit von der Fördergeldstruktur, es nicht vermuten lässt, so werden die Sehnsucht nach Unabhängigkeit und die Besinnung auf die bäuerliche Bewirtschaftung als erstrebenswerte Ideale angesehen, wenngleich die Macht der wirtschaftlichen Dynamiken und Zusammenhänge als schier unüberwindbar erlebt wird. Dieses Wirtschaftssystem hat auch die Kollaboration zwischen den Landwirten und Landwirtinnen in der Vergangenheit belastet, jedoch werden die Werte des Zusammenhalts, der Kollaboration und des gemeinsamen Helfens und Teilens unter den Landwirten und Landwirtinnen hoch gewichtet; hier überwiegen soziale vor ökonomischen Überlegungen – besonders dann, wenn eine soziale Nähe besteht. Das drückt sich unter anderem in der Rücksicht bei Pachtverträgen aus. Bestehende Verbindungen zwischen Pächter/-in und Verpächter/-in bleiben in der Gemeinschaft unangetastet (vgl. Interview 11, Pos. 132). Wenngleich oben beschrieben worden ist, dass kurzfristige ökonomische Erträge leitend sind, so besteht doch das grundsätzliche Verständnis, dass zahlreiche Investitionen in der Landwirtschaft langfristige Implikationen für den Betrieb und die Flächen haben. Ein besonderes Beispiel kommt hier aus dem Waldbau: Dort ist das Prinzip, für die nächste Generation zu pflanzen und selbst zu ernten, was die Vorfahren gepflanzt haben, tief verankert. Hier wird generational und im Bewusstsein gedacht, dass die heutige Aktivität einen Einfluss auf die kommenden Generationen hat. Besonders aufgrund der Arbeit mit der Natur, welche teilweise unbarmherzig ist und zu zahlreichen unvorhergesehenen Geschehnissen führt, zeichnet die Landwirtschaft eine tiefe Verbundenheit mit der Natur aus. Wenngleich die Verbundenheit durch das kapitalistische System eingebüßt hat, so besteht das tiefe Bewusstsein, in starker Abhängigkeit von der Natur zu stehen. Daraus haben sich Resilienz und Durchhaltevermögen entwickelt. Wenngleich Agroforstwirtschaftssysteme, mit Blick auf die bereinigten Feldstücke und den Einsatz von Pestiziden und großen Maschinen, eine Kehrtwende darstellen, so ist die Implementierung solcher Systeme eine strukturelle Maßnahme, welche eine andere Art der Landwirtschaft fördert, welche bereits tief in der bäuerlichen Identität verankert ist. Baaske nennt dies

feingliedrige Strukturen, welche eine alternative Sanftheit, im krassen Gegensatz zu den riesigen Machtgebilden der Vergangenheit, darstellen (vgl. Baaske, 2002, Seite 111). Wenngleich Agroforstwirtschaftssysteme zunächst nicht zwingend eine Ertragsminimierung auf der Fläche bedeutet, so ist es zumindest die Verfügungstellung von Flächen zur Regeneration. Das proaktive Etablieren solcher Maßnahmen zum Wohl der Gesellschaft, unabhängig von einer grundlegenden Umstrukturierung des gesamten gesellschaftlichen Systems, mag bei einigen Beteiligten tief in der Organisationskultur verwurzelt sein. Dennoch scheinen wirtschaftliche Abhängigkeiten, Notwendigkeiten und bestehende Gewohnheiten gerade bei Vollzeitlandwirten und Vollzeitlandwirtinnen nicht ausreichend zu sein, obwohl allen Befragten die positive Wirkung von Gehölzen bewusst ist. Um die Dimensionen der Organisationskultur als Einflussfaktoren für die Implementierung zu nutzen, müssen sowohl die Gesellschaft als auch der Staat notwendige Schritte einleiten. Diese Schritte sollen die im Grundsatz verankerten Werte, Annahmen und Selbstbilder wieder ans Licht bringen, die teilweise durch die kapitalistische Denk- und Handlungsweise verschüttet sind. Dies erfordert sowohl auf sozialer als auch auf wirtschaftlicher Ebene Anerkennung und eine kollektive Umkehr, um nicht nur vereinzelte Implementierungen aufgrund der genannten Gründe zu ermöglichen. Dabei ist ein zentraler Hebel die Bildung und die Förderung von Menschen, welche als Pioniere voranschreiten. Die Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass für den Entscheidungsprozess der Landwirte und Landwirtinnen die Parameter der Langfristigkeit, der potenziellen Unumkehrbarkeit und somit der Radikalität in der Veränderungstiefe, entscheidend sind. Agroforstwirtschaftssysteme werden als massiver Eingriff wahrgenommen, sodass eine Entscheidung für diese Systeme mit jedem Best-Practice-Beispiel und Vorbildern vor Ort wahrscheinlicher wird. Landwirtschaftliche Projekte in anderen Regionen werden indes, aufgrund fehlender Vergleichbarkeit, eher skeptisch betrachtet – zu relevant sind die speziellen geographischen Beschaffen- und Begebenheiten. Zusätzlich dazu muss das Bewusstsein für den Klimaschutz als integraler Bestandteil der Identität gestärkt werden. Dies kann durch Anerkennung und sozialen Status von außen sowie durch eine entsprechende Förderung in der Ausbildung und im Studium erfolgen. Aber auch durch wirtschaftliche Anreize.<sup>106</sup> Ein struktureller und auch ideologischer Nährboden für den Klimaschutz besteht. Gerade der Pragmatismus – vor allem dann, wenn Klimaschutz nicht ideologisch diskutiert wird – und die Lern- und Anpassungsfähigkeit

---

<sup>106</sup>Siehe dazu die beiden Lehrwerke der landwirtschaftlichen Ausbildung von Lochner & Breker, 2019.

sind hier potenziell große Hebel (vgl. Wohlfahrt, 2024). Je stärker ganze Regionen in die Pflicht und Verantwortung genommen werden – und weniger die einzelnen landwirtschaftlichen Betriebe –, desto stärker können auch die Kollaboration, die bäuerliche Selbstständigkeit,<sup>107</sup> der Zusammenhalt und die ganzheitliche langfristige Betrachtung der Bewirtschaftung (vgl. Baaske, 2002, Seite 108), über die eigenen Grenzen hinweg, wieder gelebt werden. Die Landwirte und Landwirtinnen wollen unabhängig sein, wohlwissend, dass sie das aktuell nicht sind. Dafür ist ein Zusammenwirken von Verpächtern, Politik, Gesellschaft und den Betrieben nötig; so können wieder lokale biologische Systeme gebaut werden (vgl. Scheub & Schwarzer, 2023, Seiten 157–191). Das Aufforsten mit Agroforstwirtschaftssystemen erfüllt somit einen Kernwert der Organisationskultur, mithin der ökologischen Grundannahmen. In Kombination mit passenden Rahmenbedingungen können Agroforstwirtschaftssysteme ihre Wirkung entfalten. Die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen ist aktuell eine Art Realutopie für den ländlichen Raum und die Bauern könnten nicht die „letzten von gestern, sondern die ersten von morgen“ (vgl. Millendorfer, 1996, Seite 66) sein.

## **5.2 Prinzipien und Erkenntnisse aus der Landwirtschaft in Bezug auf den Einfluss der Organisationskultur auf das regenerative Wirtschaften**

Im vorherigen Unterkapitel ist Organisationskultur als konkreter Einflussfaktor auf die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen, als regenerative Maßnahme, beleuchtet worden. Darüber hinaus wurden Aspekte der Organisationskultur benannt, die potenziell einen relevanten Unterschied in der Umsetzung von *regenerativem Wirtschaften* in der Landwirtschaft bewirken. In diesem Unterkapitel sollen Erkenntnisse und Prinzipien aus dem speziellen Gebiet der Landwirtschaft auf einer übergeordneten Ebene betrachtet werden. In Kapitel 2.2 wurden bereits die theoretischen Grundlagen des *regenerativen Wirtschaftens* gelegt. Dies ist eine Wirtschaftsweise, die das Leben bereichert und dem Leben dient (vgl. Hutchins & Storm, 2023, Seite 84). Sie berücksichtigt die wechselseitige Abhängigkeit der sozialen und ökologischen Systeme indem sie innerhalb der planetarischen Grenzen agiert und sich als Teil der Natur versteht, nicht abgekoppelt von ihr (vgl. Starik & Kanashiro, 2013, Seite 9). Dafür bedarf es kleinere Bioregionen, welche das Lebendige fördern (vgl. Steiniger, 2023, Seite 32). Die Ansätze des *regenerativen*

---

<sup>107</sup>Gerade die Einkommenskombinationen zeigen die Flexibilität, welche historisch in der Landwirtschaft verankert sind (vgl. dazu Berg, 1993, Seiten 178f).

*Wirtschaftens* befürworten Rhythmizität,<sup>108</sup> kollektivere Strukturen, Co-Kreation und gemeinsame Leistungsverantwortung sowie Selbstorganisation und Dezentralität. Wenn der Diskurs in Organisationen über das *regenerative Wirtschaften* nicht nur ein rein intellektueller sein soll, so gilt es, auf die Landwirtschaft zu blicken. Die Bedingungen, um die oben genannten Prinzipien des *regenerativen Wirtschaftens* zu leben, sind dort gegeben. Zudem ist dort sichtbar, wie stark die ökonomische Perspektive ihre Wirkung entfacht. Gleichzeitig zeigt die Organisationskultur der Bäuerlichkeit Prinzipien, welche auch in nicht landwirtschaftliche Organisationen adaptiert werden können. *Regeneratives Wirtschaften* benötigt regenerativ denkende Menschen. Regeneration in der Landwirtschaft ist dabei immer auch verbunden mit Verzicht auf kurzfristigen Gewinn und Gewinnmaximierung und darauf, an anderer Stelle die Ertragsverluste zu kompensieren. Die Regeneration der Natur gelingt nur, wenn Räume geschaffen werden, in denen sich Ökosysteme kultivieren können. Die Fokussierung auf rein ökonomische Ertragsmaximierung muss aus diesen Räumen zurücktreten.<sup>109</sup> Im Bereich der Landwirtschaft zeigt sich dieser Schritt an der Entscheidung ob es um Agroforstsysteme oder Agroforstwirtschaftssysteme geht, oder auch in der Diskussion zwischen der Begrifflichkeit Landwirt/-in oder Bauer und Bäuerin. *Regeneratives Wirtschaften* muss somit prüfen welche Sprache implementiert ist und wie dieser die Ausrichtung der Organisation beeinflusst. Sind gesunde Ökosysteme nur Mittel zur kurzfristigen Finanzierung, oder besteht das fundamentale Bewusstsein darüber, dass diese Ökosysteme die Zukunft und somit auch die Zukunft des Wirtschaftens sichern. Die Förderung von lebendigen Ökosystemen geht mit Ungewissheit einher, denn wenn „heute gehandelt werden muss und die Folgen erst in der Zukunft ihre Wirkung entfalten, so kann niemand wissen, wie richtig gehandelt wird“ (Simon, 2011, Seite 66). Das Wort *Verzicht* wird häufig mit Mangel verbunden und klingt abschreckend (vgl. Firus, 2020, Seite 13). In Der Diskussion um neue Wirtschaftsformen wird die Kraft des Verzichts häufig mit der Argumentation entkräftet, dass dem Verlust ein großer ökologischer und sozialer Gewinn entgegensteht, womit er letztlich kein Verzicht ist. In der Landwirtschaft ist jedoch gesehen worden, dass *regeneratives*

---

<sup>108</sup>Gegenwärtig besteht die Spannung im Zeitumgang darin, dass versucht wurde, die vormodernen Rhythmen und die Taktung der Moderne gleichermaßen zu bedienen (vgl. Geissler & Geissler, 2018, Seite 98ff). Die Problematik dabei ist, „dass die „Rhythmen der Natur [dem Menschen] ... fremd geworden [sind;] von den Diktaten der Taktvorgaben ... wird er heute sukzessive erlöst“ (Geissler & Geissler, 2018, Seite 118). Somit sind neue Wege nötig.

<sup>109</sup>Relevante Erkenntnisse über die Resilienz des Planeten und über die Regeneration und Rückeroberung der Pflanzen und der Tierwelt von Räumen, welche der Mensch freiwillig oder unfreiwillig gegeben hat, stammen von Flyn, 2023.

*Wirtschaften* mit Entbehrungen verbunden ist, wenngleich dem mittel- bis langfristig potenziell positive Wirkungen entgegenstehen, sofern die Klimakrise nicht übermächtig wird und die Maßnahmen scheitern lässt. So schreibt Wegst, „dass Verzicht oft die einzige Lösung“ (2021, Seite 183) ist. Der benötigte Mehraufwand für Regeneration führt zum Verzicht auf schnelle Wirtschafts- und Ertragsweisen. Das hat reale Auswirkungen auf das Handeln und Profitieren, da die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gegebenheiten, in welche das *regenerative Wirtschaften* eingebettet ist, gegenwärtig nach anderen Logiken gelebt und ausgestaltet werden. Mit dem Diskurs über das *regenerative Wirtschaften* kommt es somit auch zu einem philosophischen Aushandlungsprozess über die Bewertung von Begriffen wie *Verzicht*. So schreibt Höffe, dass Verzicht in Zukunft wieder mehr als Kunst und Tugend angesehen werden muss (vgl. 2023, Seite 25). Für *regeneratives Wirtschaften* ist eine Haltung der Bescheidenheit erforderlich. Obwohl viele Dinge möglich wären, erfordert es dennoch die Bereitschaft, bestimmte Handlungen zu unterlassen. Die Betrachtung der Landwirtschaft hat gezeigt, dass nur durch Schrumpfen eine echte Entlastung der Ökosysteme stattfinden kann. Weniger in der Wirtschaft fördert mehr in der Ökologie. Neben dem Verzicht und Unterlassens hat sich gezeigt, dass *regeneratives Wirtschaften* mit einer langfristigen Perspektive einhergeht – Regeneration ist keine kurze Phase, nach der wieder in der alten Wirtschaftsweise agiert werden kann. In der Landwirtschaft bedeutet die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen eine langfristige Veränderung der Bewirtschaftung und eine Veränderung der ökologischen Gegebenheiten – dies bedarf Anpassungsfähigkeit. Im Rahmen der Landwirtschaft ist deutlich geworden, dass der zentrale Hebel die Bewertung der Ist-Situation, im Hinblick auf die Dringlichkeit, und der Blick auf die Zukunft ist. Dies sind zwei Hebel, welche einen zentralen Einfluss auf die Risikobereitschaft und das Handeln haben. Hier hat die Organisationskultur der Landwirtschaft gezeigt, dass sie von Pragmatismus geprägt ist. Folglich wird angebaut und bewirtschaftet, was benötigt und somit entlohnt wird. Dieser Pragmatismus ist identitär im Selbstverständnis angelegt und äußert sich auch in den Rollen. Obwohl die Landwirtschaft lange nur die Rolle des Lebensmittelerzeugers gehabt hat, so ist in den vergangenen dreißig Jahren die Rolle des Energieversorgers hinzugekommen und im Selbstverständnis integriert worden. Diese Integrationsfähigkeit ist eine unternehmerische Qualität. Die Landwirtschaft steht vor der aktuellen Herausforderung die Rolle des Klimaschützers zu integrieren. Auch für andere Organisationen, welche sich auf den Weg des *regenerativen Wirtschaftens* hinbewegen ist es notwendig alte

Rollenbilder zu überdenken. Das impliziert, dass Rollen- und Selbstbeschreibungen der Vergangenheit sich möglicherweise wandeln müssen oder gänzlich verschwinden werden. Der Blick in die Landwirtschaft hat gezeigt, dass *regeneratives Wirtschaften* bedeutet, wieder zu einer tieferen Verbundenheit und Einklang mit der Natur zurückzufinden. In der Landwirtschaft ist diese Verbindung nie gänzlich verschwunden, sondern ist in der Organisationskultur verankert. Andere Organisationen sind sowohl in ihrem Rollenverständnis als auch den wirtschaftlichen Praktiken deutlich weiter von dieser Verbundenheit entfernt. Denn der Blick in die Natur – zu den Pflanzen und Tieren – bedeutet zu fragen, was benötigt wird. Dies ist die Anerkennung der Bedürfnisse der Natur. Dabei stellt sich die Frage, wie viel entnommen werden kann und gegeben werden muss. In der Landwirtschaft gibt der Zustand der Fläche und das Verhalten der Tiere eine schnelle und eindeutige Rückmeldung in Bezug auf das Wohlbefinden, die Gesundheit sowie Nöte und Bedürfnisse. *Regeneratives Wirtschaften* benötigt die Bereitschaft diese Signale konsequent zu achten und das eigene Geschäftsmodell radikal daran auszurichten. Selbst in der Landwirtschaft hat sich durch die Forschung gezeigt, dass ein politisches Eingreifen nötig ist. Sowohl Verbote, welche „ein sinnvolles Instrument der Verhaltenssteuerung sind“ (vgl. Lepenies, 2022, Seite 19), als auch gemeinsames Handeln und spezifische Regeln für das „sozio-ökologische Umfeld“ (vgl. Ostrom, 2009, Seite 9) sind elementare Bestandteile, um Regeneration zu ermöglichen. Dadurch werden die Last und das Vertrauen nicht nur auf das Agieren des einzelnen Betriebs gelegt. Wenngleich die Bereitschaft in der Organisationskultur angelegt sein mag, so hat die Forschung aus dem Bereich der Landwirtschaft gezeigt, dass, zumindest in der Phase der Transformation, Hilfestellungen benötigt werden, um aus dem Denken von Materialismus und Wirtschaftswachstum als Prämissen für Wohlstand (vgl. Kuhnhen & Lühe, 2018, Seite 27) auszutreten. Das ist durch ein ganzheitliches Zusammenwirken von Gesellschaft, politischen Rahmungen und der jeweiligen Organisation wahrscheinlicher. Diese Logik bedarf es auch bei der Betrachtung von *regenerativem Wirtschaften* in anderen Bereichen. Wenn nun verzichtet wird, hat das Konsequenzen auf das Konsum- und Verbraucherverhalten. In der Landwirtschaft ist der Fleischkonsum ein zentraler Hebel, um Systeme wie Agroforste zu etablieren. So kommt es zu einer Entlastung der Flächen, da das Gesamtsystem sich ändert; Landwirte müssen dann Betriebszweige aufgeben. Für die Wirtschaft bedeutet dieser Schritt zur Regeneration somit auch, dass Produkte und Dienstleistungen nicht mehr angeboten werden, da sie nur belasten und folglich nichts zur Entlastung beitragen. Das Paradoxe dabei ist, das

auch die Landwirtschaft gezeigt hat ist, dass selbst im Bewusstsein über die Notwendigkeit das Handeln an der Klimakrise auszurichten, die kurzfristigen ökonomischen Überlegungen dominieren. Entschieden wird die Frage nach dem regenerativen Wirtschaften somit an der zentralen Frage, was kultiviert ist und werden soll.

## **6 Zusammenfassung und Ausblick**

In diesem letzten Kapitel sollen die bedeutsamsten Ergebnisse zusammengefasst, die Forschungsfrage beantwortet und ein Ausblick auf mögliche weitere Untersuchungen gegeben werden.

### **6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfrage**

Das Ziel dieser Arbeit war die Untersuchung des Zusammenhangs und Einflusses der Organisationskultur auf die Implementierung von Maßnahmen des *regenerativen Wirtschaftens*. Gleichzeitig galt der Fokus der Betrachtung weiterer – hinderlicher und förderlicher – Einflussfaktoren. Die Erforschung der Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen in mittelfränkischen landwirtschaftlichen Betrieben hat gezeigt, dass die Organisationskultur ein signifikanter Einflussfaktor ist. Die Dimensionen der Grundannahmen über das Wirtschaften und die Wirtschaftlichkeit, über die Zeit und die Zukunft sowie über die Natur und das Klima sind dabei besonders entscheidend. Hierbei ist erkenntlich geworden, dass selbst in einer langfristigen ökologischen und sozialen Perspektive die Maßnahmen primär an einem kurzfristigen ökonomischen Handeln orientiert sind. Leitend ist dabei grundsätzlich die kurzfristige Ertrags- und Gewinnmaximierung. Es ist deutlich geworden, dass bestimmte Aspekte der Organisationskultur alternative Handlungs- und Steuerungsweisen im Gegensatz zu den gegenwärtigen beeinflussen können; dabei sind das Verantwortungsbewusstsein gegenüber künftigen Generationen und der soziale Raum von Bedeutung. Relevant für die Entscheidung zwischen ökonomischen und ökologisch-sozialen Überlegungen ist, wie deutlich die potenzielle Bedrohung und die Gefährdung im eigenen Betrieb spürbar sind: Solange die Konsequenz nicht unmittelbar bevorsteht und es noch Zwischenmaßnahmen gibt, welche ebenfalls regenerativ wirken, werden tiefgreifende Maßnahmen wie die Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen nicht umgesetzt. Der Handlungsdruck hängt somit stark von der

jeweiligen Bewertung und Gewichtung der ökonomischen, sozialen und ökologischen Dimensionen ab. Gezeigt hat sich jedoch, dass in der Organisationskultur der Landwirte und Landwirtinnen Lösungsorientierung, Anpassungsfähigkeit, Pragmatismus und eine Experimentier- und Risikofreudigkeit – wenn die Sinnhaftigkeit gesehen wird und die Überzeugung groß genug ist – bestehen. Die Organisationskultur der Landwirte und Landwirtinnen beinhaltet die Bereitschaft, neue Wege zu bestreiten und alte zu verlassen, wenn dies den Fortbestand des Betriebs sichert. Diese Entscheidungen werden abseits von ideologischen Überlegungen getroffen. Außerdem ist ersichtlich geworden, dass die Zeitorientierung ein zentraler Einflussfaktor ist. Gerade im Waldbau wird in mehreren Generationen gedacht; das Prinzip, von den Vorfahren zu ernten und durch Pflanzungen für die Nachfahren zu sorgen, ist tief verankert. Zurückzuführen ist das auf den bäuerlichen identitären Kern im Selbstverständnis der Landwirte und Landwirtinnen. Daraus ergibt sich eine Verbundenheit mit der Natur, da die Wechselwirkung und die Abhängigkeit von der Natur und deren Gesundheit die Grundlagen für das Bewirtschaften und somit den eigenen Wohlstand bilden. Wenngleich die industriell-kapitalistische Wirtschaftsweise diese Prinzipien teilweise verdeckt hat, so sind diese Überzeugungen noch tief in der Landwirtschaft verankert. Die eigene Unabhängigkeit und die gleichzeitige Notwendigkeit, mit anderen Landwirten zu kooperieren und gemeinsam mit der Bevölkerung regionale sozial-ökologisch-ökonomische Kreisläufe zu bilden, sind ebenfalls verankert. Auf theoretischer Ebene gibt es ökologische Gründe – welche von den Landwirten und Landwirtinnen gesehen werden – dafür, dass sich die Landwirtschaft in der Zukunft verändern muss. Die Gründe umfassen Erosion, Temperaturveränderungen, Wassermangel, eine fehlende Artenvielfalt sowie Konsequenzen aus unregelmäßigen Niederschlagsverteilungen. Jedoch sind, neben den oben genannten ökonomischen Aspekten, weitere Hindernisse bei den mittelfränkischen Landwirten und Landwirtinnen identifiziert worden. Relevante Hindernisse bilden die fehlende langfristige Rechtssicherheit des Ackerstatus, die möglichen Ertragsausfälle und Komplikationen in der Bewirtschaftung der Anbauflächen. Als ebenso hinderlich wird der Mehraufwand in Kombination mit fehlenden wirtschaftlichen Ertragsaussichten beurteilt. Ein weiterer Einwand bezieht sich auf den geringen Eigenbesitz und gepachteten Fremdbesitz. Dies wird erschwert durch potenzielle Konflikte mit Anrainer-Landwirten, welche mögliche negative Konsequenzen, wie z. B. die Beschattung deren Fläche, befürchten. Ein weiteres signifikantes Argument gegen die Implementierung ist die fehlende Überzeugung in Bezug auf

die Wirkung der Agroforstwirtschaftssysteme. Hier herrscht große Skepsis; die Implementierung wird nur an ausgewählten Stellen gesehen und andere Maßnahmen werden für sinnvoller erachtet.

Hiernach lassen sich verschiedene Faktoren feststellen, wie der Einfluss der Organisationskultur für die Implementierung genutzt werden kann. Die Lernbereitschaft und die Umsetzungsbereitschaft der Landwirte und Landwirtinnen sind grundsätzlich gegeben, hängen jedoch mit der individuellen Überzeugung zusammen. Diese ist maßgeblich durch Wissen geprägt, das wiederum zu einem Großteil von landwirtschaftlichen Kollegen und Kolleginnen aus der gleichen Region stammt. Theoretisches Wissen oder Umsetzungsbeispiele in fremden Regionen mögen vereinzelt wirken, jedoch fokussiert sich der Großteil der Landwirte und Landwirtinnen auf die Felder der Nachbarn. Über die Praktiken und Flächen der lokalen Landwirte und Landwirtinnen wird sich ausgetauscht und die Wirkung von Maßnahmen bewertet. Ein zentraler Hebel ist somit die Bildungsarbeit durch Best-Practice-Beispiele in der Region. Die landwirtschaftliche Ausbildung ist ein weiterer Einflussfaktor: Solange dort regenerative Ansätze nicht gelehrt werden und auch an Lehranstalten wie in Weihenstephan-Triesdorf Agroforstwirtschaftssysteme nicht wesentlich behandelt werden, überwiegt die Skepsis. Auch die Verpächter sind ein zentraler Hebel. Solange es einen Großteil – häufig auch Menschen, die wenige Berührungspunkte mit der Landwirtschaft haben – der Verpächter nicht interessiert, wie ihre Felder bewirtschaftet werden, sondern nur ökonomische Gründe überwiegen, befinden sich die Landwirte und Landwirtinnen in einem preistreibenden Konkurrenzkampf um Flächen. Hier bedarf es des sinnvollen Zusammenschlusses von Flächen, womit auch ein Umdenken im Verhältnis von Pächter und Verpächter einhergeht. Ein weiterer Hebel ist die Stärkung des Ansehens der Rolle des Klimaschutzes und der Landschaftspflege. Solange die Landwirtschaft sowohl sozial als auch ökonomisch primär für die Lebensmittel- und Energieerzeugung gewürdigt wird, ist die Ausübung dieser Rolle nicht flächendeckend zu erwarten. Hierfür hat sich ein letzter Hebel als maßgeblich herausgestellt: Die politischen Regeln, Verbote und Auflagen für eine Implementierung von Agroforstwirtschaftssystemen müssen entweder alle Landwirte und Landwirtinnen betreffen oder es muss starke finanzielle Anreize geben, damit sich einzelne Beteiligte trauen, Aktivitäten in diese Richtung zu unternehmen. Das mag im ersten Moment kein Verzicht auf monetäre Aspekte sein, jedoch bedeutet es einen konkreten Verzicht in anderen Bereichen. Dieser erste Schritt in

eine *regenerative Wirtschaftswelt* bedarf einer Kompensation des Staats und der Unterstützung der Gesellschaft, hin zum grünen Schrumpfen. Dafür ist es notwendig, dass eine unkomplizierte Bürokratie die sozial-ökologischen Gegebenheiten in Mittelfranken berücksichtigt. Zudem ist eine Gesellschaft erforderlich, die ihr Konsumverhalten ändert und sich wieder in den lokalen Kreislauf integriert.

Für das *regenerative Wirtschaften* können die Erkenntnisse aus der Landwirtschaft konkrete praktische Prinzipien aufzeigen, jedoch auch als Wegweiser und Orientierung dienen. Auch für andere Organisationen, welche sich regenerativ orientieren, gilt, dass zunächst Menschen benötigt werden, die eine andere Sicht auf die Welt haben. Ferner ist eine andere Gewichtung der Grundannahmen über soziale, ökologische und ökonomische Dimensionen nötig. Anderen Organisationen wird sich ebenfalls die ethische Frage stellen, ob die eigenen Dienstleistungen und Produkte einen sozial-ökologischen Mehrwert darstellen. Entscheidend muss dabei die Natur sein, nicht die gegenwärtigen Konsumenten. Daraus ergibt sich die Erkenntnis, dass heutige Betriebe und Wirtschaftszweige unter den Gesichtspunkten des *regenerativen Wirtschaftens* vor der Herausforderung stehen, ihre Dienstleistungen und Produkte anpassen, verändern oder gänzlich aufhören zu müssen. In jedem Fall geht es mit der Bereitschaft zu einem konkreten Verzicht und Unterlassens einher. Die Perspektive darf dabei nicht kurz-, sondern sie muss langfristig sein. Die Organisationskultur ist somit ein zentraler Einflussfaktor für die Implementierung von Maßnahmen *regenerativen Wirtschaftens* und steht gleichzeitig in starker Rückkopplung mit den gesellschaftlichen und politischen Denk- und Handlungsweisen.

## **6.2 Ausblick und mögliche zukünftige Forschungsansätze**

Aus dieser Forschung ergeben sich zahlreiche zukünftig mögliche Forschungsansätze. Ein relevantes Feld sind die Verpächter/innen; so könnte in Zukunft erforscht werden, welche Perspektiven diese auf ihre Fläche haben. Ein weiterer Forschungsansatz könnte die Betrachtung der Begrifflichkeit des Bauern betreffen. Welche sprachlichen Implikationen haben die Begriffe *Landwirt/Landwirtin* und *Bauer/Bäuerin* und welche Art von Veränderung in der strukturellen Landwirtschaft würde die Rückkehr zum Bauern-Begriff haben?

Ein weiteres mögliches Forschungsfeld betrifft die Diskrepanz in der Zeitorientierung: Hierbei könnte untersucht werden, wieso Landwirte und Landwirtinnen in der Waldwirtschaft noch einen langfristigen Zeithorizont haben, wohingegen sie in den Anbaukulturen nur noch kurzzyklisch denken und agieren.

Ein weiteres relevantes Forschungsthema betrifft die Untersuchung, wie das Rollenverständnis in Bezug auf den Landschaftspfleger und Klimaschützer konkret positiv belegt und verändert werden könnte. Auch in anderen Bereichen könnte die Organisationskultur als Einflussfaktor untersucht werden: Mögliche Felder sind hier der Fischfang, aber auch die Baubranche und Lebensmittelhersteller/innen wie Metzger/innen und Bäcker/innen.

## 7 Literaturverzeichnis

Aldred, J. (2020). *Der korrumpierte Mensch. Die ethischen Folgen wirtschaftlichen Denkens*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten Ansbach. (2024). *Landwirtschaft*. Eingesehen am 5.3.2024. <https://www.aelf-an.bayern.de/landwirtschaft/index.php>.

Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten Fürth-Uffenheim. (2024). *Unsere Region*. Eingesehen am 5.3.2024. <https://www.aelf-fu.bayern.de/landwirtschaft/oekolandbau/index.php>.

Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten Roth-Weißenburg i. Bay. (2024). *Land- und Forstwirtschaft in unserem Dienstgebiet*. Eingesehen am 5.3.2024. <https://www.aelf-rw.bayern.de/region/301097/index.php>.

Andreucci, M.B. & Marvuglia, A. & Baltov, M. & Hansen, P. (2021). *Rethinking Sustainability towards a Regenerative Economy*. Cham: Springer Nature.

Baaske, W. (2002). *Aufbruch zum Leben. Wirtschaft, Mensch und Sinn im 21. Jahrhundert*. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner.

Baecker, D. (2003). *Wozu Kultur?* 3. Auflage. Berlin: Kulturverlag Kadmos.

Baecker, D. (2020). *Wozu Wirtschaft?* Marburg: Metropolis-Verlag.

Baumgartner, R. J. (2009). *Organizational culture and leadership. Preconditions for the development of a sustainable corporation*. Sustainable development, 17(2), S. 102-113. <https://doi.org/10.1002/sd.405>

Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft. (2023). *Agroforstsysteme in Bayern*. LfL-Information. Freising-Weihenstephan: LfL.

Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft. (2024). *Ökologischer Landbau*. Eingesehen am 5.03.2024. <https://www.lfl.bayern.de/iab/landbau/index.php>.

Bayerische Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft. (2016). *Zur Ökologie von Kurzumtriebsplantage*. LWF Wissen 79. Freising: Bayerische Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft.

Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten. (2022). *Bayerischer Agrarbericht 2022. Ergebnisse der Klein- und Nebenerwerbsbetriebe 2020/2021*

in Bayern. Eingesehen am 5.3.2024. <https://www.agrarbericht.bayern.de/tabellen-karten/tabellen.html>.

Bechberger, M. & Thiele, Y. & Neumann, K. (2020). *European Green Deal. Hebel für internationale Klima- und Wirtschaftsallianzen*. In: Wittpahl, V. (2020). *Klima. Politik & Green Deal. Technologie & Digitalisierung. Gesellschaft & Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Beer, L. & Theuvsen, L. (2018). *Holz auf landwirtschaftlichen Flächen. Unterschiede zwischen Anbauern und Nicht-Anbauern*. *Journal für Kulturpflanzen*, 70(9) 291-298. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer.

Bendel-Larcher, S. (2013). *Vom Unkraut zum Epistem. Wie Sprache Wirklichkeit schafft*. In: John, R. & Rückert-John, J. & Esposito, E. *Ontologien der Moderne*. Wiesbaden: Springer VS.

Berg, E. & Millendorfer, J. & Baaske, W. (1993). *Externe Leistungen der bäuerlichen Landwirtschaft in Bayern*. Überarbeiteter Endbericht des Forschungsvorhabens G3-555-406. Angefertigt im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten.

Berry, W. (2018). *Die Erde unter den Füßen. Essays zu Kultur und Agrikultur*. Wuppertal: Peter Hammer Verlag.

Bösel, B. (2023). *Rebellen der Erde. Wie wir den Boden retten und damit uns selbst*. 3. Auflage. München: Scorpio Verlag in Europa Verlage.

Bolz, H. (2023). *Organisationskultur – ein existenzsichernder Faktor*. *Pflege Zeitschrift* 1-2.2023/76.

Bogner, A. & Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.

Boos, F. & Mitterer, G. (2014). *Einführung in das systemische Management*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Brand, S. (2018). *Schlaf, körperliche Aktivität und Stress*. In: Fuchs, R. & Gerber, M. (2018). *Handbuch Stressregulation und Sport*. Berlin: Springer Verlag.

Bregman, R. (2023). *Im Grund gut. Eine neue Geschichte der Menschheit*. 12. Auflage. Hamburg: Rowohlt Verlag.

Bundesanstalt für Geowissenschaft und Rohstoffe. (2024). *Geoportal*. Eingesehen am 10.03.2024. <https://geoportal.bgr.de/mapapps/resources/apps/geoportal/index.html?lang=de#/geoviewer>.

Burmester, H. (2021). *Unlearn. A compass for radical transformation*. London: Perspectiva Press.

Burmester, H. & Straub, J. (2022). *Vom Ende der Hochleistung. Echte Zukunftsfähigkeit braucht ein anderes Leistungsverständnis*. Eingesehen am 11.01.2024. <https://hannoburmester.medium.com/vom-ende-der-hochleistung-e0cecaaf87d2>

Caeser, L. & McCarthy, G.D. & Thornalley, D.J.R. & Cahill, N. & Rahmstorf, S. (2021). *Current Atlantic Meridional Overturning Circulation weakest in last millennium*. Nature Geoscience. Vol 14. P. 118-120. <https://doi.org/10.1038/s41561-021-00699-z>.

Chighel, M. (2020). *Kabale. Das Geheimnis des Hebräischen Humanismus im Lichte von Heideggers Denken*. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann GmbH.

Claussen, J. & Jankowski, D. & Dawid, F. (2020). *Aufnehmen, abtippen, analysieren. Wegweiser zur Durchführung von Interview und Transkription*. Hannover: Eigenverlag.

Cook, J. (2017). *Response by Cook to "Beyond Counting Climate Consensus"*. Environmental Communication. Vol. 11. No. 6. P. 733-735. Fairfax: Center for Climate Change Communication. <https://doi.org/10.1080/17524032.2017.137709>.

Corbin, J.M. (2011). *Grounded Theory Methodology*. Hagen: Fachbereich Kultur- und Sozialwissenschaften. Institut für Philosophie.

Dachler, M. (2023). *Welternährung. Status quo und Ausblick zur globalen Ernährungslage*. Berlin: Springer Spektrum.

Dahm, D. (2022). *Regenerative Economy. The embedding of Circularity*. In: Lehmann, H. & Hinske, C. & Margerie V. & Nikolova, A.S. *The Impossibilities of the Circular Economy*. London: Routledge.

Deaton, A. (2017). *Der große Ausbruch. Von Armut und Wohlstand der Nationen*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Dixson-Decleve, S. & Gaffney, O. & Ghosh, J. & Randers, J. & Rockström, J. & Stoknes, P.E. (2022). *Earth for all. Ein Survivalguide für unseren Planeten. Der neue Bericht an den Club of Rome. 50 Jahre nach – die Grenzen des Wachstums*. München: Oekom Verlag.

Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Auflage. Berlin|Heidelberg: Springer Verlag.

Dohrn, S. (2019). *Der Boden. Bedrohter Helfer gegen den Klimawandel*. Berlin: CH. Links Verlag.

Dresing, T. & Pehl, T. (2010). *Transkription*. In Mey, G. & Mruck, K. (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Dresing, T. & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview. Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. 6. Auflage. Marburg: Dr. Dresing und Pehl.

Du Plessis, C. & Brandon, P. (2015). *An ecological worldview as basis für regenerative sustainability paradigm for the built environment*. Journal of Cleaner Production. 109. P. 53-61. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.098>.

Eidenschink, K. & Merkes, U. (2021). *Entscheidungen ohne Grund. Organisationen verstehen und beraten. Eine Metatheorie der Veränderung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Elbe, M. (2016). *Sozialpsychologie der Organisation. Verhalten und Intervention in sozialen Systemen*. Berlin|Heidelberg: Springer Gabler.

Felber, C. (2021). *Gemeinwohl-Ökonomie*. 6. Auflage. München. Piper Verlag.

Firus, C. (2020). *Was wir gewinnen, wenn wir verzichten*. Ostfildern: Patmos Verlag.

Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flyn, C. (2023). *Verlassene Orte. Enden und Anfänge in einer menschenleeren Welt*. Berlin: Matthes & Seitz.

Fopp, D. et al. (2021). *Gemeinsam für die Zukunft. Fridays For Future and Scientist For Future. Vom Stockholmer Schulstreik zur weltweiten Klimabewegung*. Bielefeld: transcript Verlag.

Fratzcher, M. (2024). *Lieber für Klimaschutz protestieren*. Eingesehen am 25.02.2024. <https://www.zeit.de/wirtschaft/2024-01/bauernproteste-subventionen-klimaschutz-landwirtschaft>.

Frindte, W. (2022). *Quo Vadis, Humanismus? Wie wir unsere Menschlichkeit erhalten können – Historische Kontexte, Psychologische Reflexionen, Judenfeindliche Angriffe*. Wiesbaden: Springer Nature.

Fromm, E. (1990). *Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft*. 238.-240. Tausend Auflage. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.

Fukuyama, F. & Mahbubani, K. (2010). *The “End Of History” 20 Years Later*. *New Perspectives Quarterly*. 27. 7-10. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5842.2010.01124.x>

Geissler, K.A. & Geissler, J. (2018). *Time is honey. Vom klugen Umgang mit der Zeit*. 2. Auflage. München: Oekom Verlag.

Gerlof, K. (2023). *Wirtschaft wird von Menschen gemacht – warum merkt man so wenig davon*. In: Legrand, J. & Linden, B. & Arlt, H.J. (2023). *Transformation und Emanzipation. Perspektiven für Arbeit und Demokratie*. Wiesbaden: Springer VS.

Gerten, D. (2018). *Wasser. Knappheit, Klimawandel, Welternährung*. München: Verlag C.H.Beck.

Glück, A. & Magel, H. (1990). *Das Land hat Zukunft. Neue Perspektiven für die ländlichen Räume*. München: Jehle Verlag.

Götzö, M. (2014). *Theoriebildung nach Grounded Theory*. In Bischoff, C. & Oehme-Jüngling, K. & Leimgruber, W. (2014). *Methoden der Kulturanthropologie*. Bern: Haupt Verlag.

Göpel, M. & Redecker, E. (2022). *Schöpfen und Erschöpfen*. Berlin: MSB Matthes & Seitz Berlin Verlagsgesellschaft.

Grassberger, M. (2022). *Das leise Sterben. Warum wir eine landwirtschaftliche Revolution brauchen, um eine gesunde Zukunft zu haben*. 6. Auflage. Salzburg/Wien: Residenz Verlag.

Grefe, C. & Taube, F. (2024). *Die Ungleichheit innerhalb der Landwirtschaft verstärkt sich extrem*. Eingesehen am 25.02.2024. <https://www.zeit.de/wirtschaft/2024-01/friedhelm-taube-bauernproteste-landwirtschaft-agrarpolitik>.

Greffrath, M. (2023). *Animal laborans, homo faber, homo oeconomicus – und wie weiter*. In: Legrand, J. & Linden, B. & Arlt, H.J. (2023). *Transformation und Emanzipation. Perspektiven für Arbeit und Demokratie*. Wiesbaden: Springer VS.

Groll, T. & Reich, V. & Monecke, N. (2024). *So mächtig sind Deutschlands Bauern*. Eingesehen am 25.02.2024. <https://www.zeit.de/wirtschaft/2024-01/bauernprotestemacht-landwirtschaft-agrarlobby-bundestag-bip>.

Grubendorfer, C. (2016). *Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Grubendorfer, C. & Ackermann, C. (2023). *The Real Book of Work. Organisationen in Not. Warum wir umdenken müssen, um sie in die Zukunft zu führen*. München: Verlag Franz Vahlen.

Günzel, J. & Pällicke, E. (2022). *Das wiederentdeckte Anbausystem. Ökologie & Landbau. Perspektive Agroforst. Einführung*. 03. 12-14.

Haaker, A. (2013). *Nun sag, Homo Oeconomicus, wie hast du's mit der Moral? Bestandsaufnahme und Grundgedanken zur „moralisch-evolutionären“ Fortentwicklung des ökonomischen Menschenbildes*. In.: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Vol. 14(2). 157-177.

Hahn, T. & Tampe, M. (2021). *Strategies for regenerative business*. Strategic Organization. 19(3). 456-477. <https://doi.org/10.1177/147612702097922>.

Hansen, K.P. (2003). *Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung*. 3. Auflage. Tübingen: Narr Francke Attempto Verlag.

Harari, Y.N. (2015). *Eine kurze Geschichte der Menschheit*. Siebenundzwanzigste Auflage. München: Pantheon.

Hehn, S. & Cornelissen, N.I. & Braun, C. (2016). *Kulturwandel in Organisationen. Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management*. Berlin|Heidelberg: Springer Verlag.

Hermann, U. (2022). *Das Ende des Kapitalismus. Warum Wachstum und Klimaschutz nicht vereinbar sind – und wie wir in Zukunft leben werden*. 3. Auflage. Köln: Verlag Kiepenheuer & Witsch.

Höffe, O. (2023). *Die hohe Kunst des Verzichts. Kleine Philosophie der Selbstbeschränkung*. München: Verlag C.H.Beck.

Holzer, S. (2020). *Sepp Holzers Permakultur. Praktische Anwendung für Garten, Obst und Landwirtschaft*. 9. Auflage. Graz: Leopold Stocker Verlag.

Hoops, C. (2021). *Kulturelle Ökosystemleistungen von Alley-Cropping Agroforstsystemen*. No.4 Oldenburg: Coast Working Paper.

Hübner, R. & Böhm, C. & Zehlius-Eckert, W. (2020). *Rechtliche und politische Hemmnisse für die Agroforstwirtschaft. Lösungsvorschläge zu deren Überwindung, aktuelle Kompromisslösungen und besondere Fallstricke*. Loseblatt#49. DOI: 10.13140/RG.2.2.19318.83526/1

Hübner, R. & Tsonkova, P. (2023). *Was bringen Agroforstsysteme für die Umwelt? Beispiele, Potenzialabschätzung und Bewertung der aktuellen Entwicklungen in Deutschland*. In: *Der kritische Agrarbericht 2023*. Hamm: ABL Bauernblatt.

Hübner, R. (2021). *Den Wald auf Feld holen. Agroforstwirtschaft als Option für die Landwirtschaft der Zukunft auch in Deutschland*. In: *Der kritische Agrarbericht 2021*. Hamm: ABL Bauernblatt.

Hutchins, G. & Storm, L. (2023). *Regenerative Führung. Die DANN von lebensbejahenden Organisationen des 21. Jahrhunderts*. Palma de Mallorca: Phänomen Verlag.

Jaber, T. (2021). *A Surge toward a sustainable future: Organizational change and transformational vision by an oil and gas company*. *Revista de Administração Contemporânea*, 25 (3), e200031. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200031.en>

Jacob, K. (2023). *Es wimmelt von Henne-Ei-Problemen. Transformation als koevolutionärer Prozess*. In: Legrand, J. & Linden, B. & Arlt, H.J. (2023). *Transformation und Emanzipation. Perspektiven für Arbeit und Demokratie*. Wiesbaden: Springer VS.

Janssen, V. (1991). *Kampf um Äthiopiens Boden. Zur "ökologischen Handlungskompetenz" der Beteiligten in der Provinz Wollo*. *Africa Spectrum*, 26(1), 51–72.

Kaduk, S. & Osmetz, D. & Rödel, S. (2021). *Sprechblasen der Organisationskultur. Ein Glossar*. Weinheim: Verlagsgruppe Beltz.

Käser, L. (2005). *Fremde Kulturen. Eine Einführung in die Ethnologie für Entwicklungshelfer und kirchliche Mitarbeiter in Übersee*. 3. Auflage. Bad Liebenzell: Verlag der Liebenzeller Mission.

Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer VS.

Kleidon, A. (2020). *Globale Erwärmung einfach und physikalisch nachgerechnet. Sonne oder Treibhauseffekt*. In: *Physik in unserer Zeit*. Volume 51. Issue 2. 79-85. DOI: 10.1002/piuz.202001560

- Klein, N. (2012). *Die Schockstrategie. Der Aufstieg des Katastrophen Kapitalismus*. 4. Auflage. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Kocka, J. (2020). *Industrialisierung oder Kapitalismus. Alternative Zentralbegriffe*. Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 2020; 61(2). 285-295.
- Kocka, J. (2017). *Geschichte des Kapitalismus*. 3., überarbeitete Auflage. München. Verlag C.H.Beck.
- Konietzko, J. & Das, A. & Bocken, N. (2023). *Towards regenerative busniess models. A necessary shift?* Sustainable Production and Consumption 38. 372-388.
- Krejci, G. & Dreher, A. & Klestorfer, E. (2012). *Wie entheroisiert man Führungskultur? Erfahrungen eines Change Projektes der Triumph International AG Österreich*. Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management 3. 73-80.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, S. (2018). *Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, S. (2023). *Der ganz formale Wahnsinn. 111 Einsichten in die Welt der Organisationen*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Kuhnhen, S. & Lühe, vd. M. (2018). *Das Ende der unvereinbaren Gegensätze. 12 überraschende Lösungen für Menschen, Wirtschaft und Gesellschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (2008). *Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern*. 6. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Lamersdorf, N. & Schmidt, M. (2018). *Mehrwert Agroforstsystem. Energie aus Pflanzen*. Fachmagazin für Bioenergie und -ökonomie. 4/2018. Scheeßel: Forstfachverlag.
- Langenberg, J. & Theuvsen, L. (2018). *Agroforstwirtschaft in Deutschland. Alley-Cropping-Systeme aus ökonomischer Perspektive*. Journal für Kulturpflanzen, 70(4). 113-123. Stuttgart: Eugen Ulmer.

Latour, B. (2023). *Kampf um Gaia. Acht Vorträge über das neue Klimaregime*. 3. Auflage. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Latif, M. (2012). *Globale Erwärmung*. Stuttgart: Eugen Ulmer.

Lepenies, P. (2022). *Verbot und Verzicht. Politik aus dem Geiste des Unterlassens*. 2. Auflage. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Lenton, T. & Rockström, J. & Gaffney, O. & Rahmstorf, S. & Richardson, K. & Steffen, W. & Schellnhuber, H.J. (2020). *Climate tipping points – too risky to bet against*. Nature. Vol 575. 592-595.

Lesch, H. & Kamphausen, K. (2018). *Die Menschheit schafft sich ab. Die Erde im Griff des Anthropozän*. Vollständige Taschenbuchausgabe. München: Verlagsgruppe Droemer Knaur.

Lochner, H. & Breker, J. (2019). *Grundstufe Landwirt*. 6. Auflage. Stuttgart: Eugen Ulmer.

Lochner, H. & Breker, J. (2019). *Fachstufe Landwirt*. 11., aktualisierte Auflage. Stuttgart: Eugen Ulmer.

Loisch, U.C. (2007). *Organisationskultur als Einflussgröße der Export Performance. Eine empirische Analyse im Kontext von Klein- und Mittelunternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Lotter, W. (2013). *Zivilkapitalismus. Wir können auch anders*. München: Pantheon Verlag.

Luczak, A. (2020). *Deutschland Energiewende. Fakten, Mythen und Irrsinn. Wie schwer es wirklich ist, unsere Klimaziele zu erreichen*. Wiesbaden. Springer Fachmedien.

Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Malterud, K. & Siersma, V.D. & Guassora, A.D. (2016). *Sample Size in Qualitative Interview Studies. Guided by Information Power*. Qual Health Res. 2016 Nov;26(13). 1753-1760. Doi: 10.1177/1049732315617444.

Mansuy, J. & Verga, G.C. & Pel, B. & Messagie, M. & Lebeau, P. & Achten, W. & Khan, A.Z. & Macharis, C. (2022). *Transitioning to a circular economy. Changing Business Models and Business Ecosystems*. Brüssel: Academic and Scientific Publishers.

- Mang, P. & Reed, B. (2019). *Regenerative development and design*. In: Meyers, R. *Encyclopedia of Sustainability Science and Technology*. New York: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2493-6\\_303-4](https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2493-6_303-4).
- Marotzke, J. (2022). *Der 6. Sachstandsbericht des Weltklimarats. Im Maschinenraum des neuen IPCC-Berichts*. In: Physik in unserer Zeit. Volume 53. Issue 6. 274-280. DOI: 10.1002/piuz.202201651.
- Mathis, K. & Shannon, D. (2009). *Richard Posner's Theory of Wealth Maximization*. In: *Efficiency Instead of Justice?*. Law and Philosophy Library. Vol 84. Dordrecht: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9798-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9798-0_8).
- Mayring, P. (2010). *Design*. In Mey, G. & Mruck, K. (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 6. Auflage. Weinheim: Beltz Verlag.
- Metzner-Szigeth, A. (2018). *Zukunftsfähige Entwicklung und generative Organisationskulturen. Wie wir Systeme anders wahrnehmen und Veränderung gestalten können*. München: Oekom.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). *ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*. In D. Garz, & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mey, G. & Mruck, K. (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mill, J.S. (2006). *Utilitarismus*. Hamburg: Felix Meiner Verlag.
- Millendorfer, J. (1996). *Die Bauern sind nicht die letzten von gestern, sondern die ersten von morgen*. In: Riegler, J. & Popp, H.W. & Kroll-Schlüter, H. *Aufstand oder Aufbruch? Wohin gehen Europas Bauern?* Graz|Stuttgart: Leopold Stocker Verlag.
- Mohr, G. (2006). *Systemische Organisationsanalyse. Dynamiken und Grundlagen der Organisationsentwicklung*. Bergisch Gladbach: Verlag Andreas Kohlhaage.
- Moore, J.W. (2023). *Power, Profit, and Prometheanism. Part II. Superexploitation in the Web of Life*. Journal of World-Systems Research. Vol. 29. Issue 2. 559-582. DOI 10.5195/JWSR.2023.1225.

- Müller, K.W. (2010). *Das Gewissen in Kultur und Religion. Scham- und Schuldorientierung als empirisches Phänomen des Über-Ich/Ich Ideal. Lehrbuch Elenktik*. Nürnberg: Verlag für Theologie und Religionswissenschaft.
- Muñoz, P. & Branzei, O. (2021). *Regenerative Organizations. Introduction to the Special Issue*. *Organization & Environment* 2021, Vol 34(4) 507-516.
- Näser, D. (2021). *Regenerative Landwirtschaft. Bodenleben und Pflanzenstoffwechsel verstehen*. 2., erweiterte Auflage. Stuttgart: Ulmer.
- Nawroth, G. & Warth, P. & Böhm, C. (2019). *Roadmap Agroforstwirtschaft. Bäume als Bereicherung für landwirtschaftliche Flächen in Deutschland*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Obal, M. & Morgan, T. & Joseph, G. (2020). *Integrating sustainability into new product development. The role of organizational leadership and culture*. *Journal of Small Business Strategy*, 30(1). 43-57. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.08.008>
- Or, Y. (2021). *Regenerative Practice as Transformative Design Framework*. In: Leitão, R.M. et al. *Pivot 2021. Dismantling/Reassembling*. 22-23 July. Toronto, Canada. <https://doi.org/10.21606/pluriversal.2021.0024>.
- Ostrom, E. (2009). *Jenseits von Markt und Staat. Über das Potential gemeinsamen Handelns*. Ditzingen: Reclam.
- Otter, V. & Langenberg, J. (2020). *Willingness to pay for environmental effects of agroforests systems: a PLS-model of the contingent evaluation from German taxpayers' perspective*. *Agroforest Syst* 94. 811-829. <https://doi.org/10.1007/s10457-019-00449-6>
- Paech, N. (2013). *Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie*. 3. Auflage. München: Oekom Verlag.
- Pfläging, N. (2014). *Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird und Höchstleistung entsteht*. München: Redline.
- Potsdam Institut für Klimafolgenforschung. (2024). *Landnutzung, Ernährung, Wasser & Ökosysteme. Die Wechselwirkungen zu verstehen ist der Schlüssel für nachhaltige Entwicklung. Das ist eines der Themen unserer Forschung*. Eingesehen am 6.03.2024. ) [https://www.pik-potsdam.de/de/themen/landnutzung-ernaehrung-wasser-oekosysteme\\_](https://www.pik-potsdam.de/de/themen/landnutzung-ernaehrung-wasser-oekosysteme_)
- Powell, J.L. (2021) *2084. Ein Zeitreise durch den Klimawandel*. Köln: Bastei Lübbe.

- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2008). *Qualitative Sozialforschung*. München: Oldenbourg.
- Reeg, T. & Hampel, J. & Hohlfeld, F. & Mathiak, G. & Rusdea, E. (2009). *Agroforstsysteme aus Sicht des Naturschutzes*. Wiley online Library. <https://doi.org/10.1002/9783527627462.ch27>
- Reichelt, T. (2024). *Bauernproteste und die Zukunft der Landwirtschaft. Ein Blick auf die Herausforderungen und Forderungen*. Eingesehen am 24.02.2024. <https://managerblatt.de/bauernproteste-und-die-zukunft-der-landwirtschaft-ein-blick-auf-die-herausforderungen-und-forderungen/>.
- Reimer, N. & Staud, T. (2021). *Deutschland 2050. Wie der Klimawandel unser Leben verändern wird*. 3. Auflage. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Reisyan, G.D. (2013). *Neuro-Organisationskultur. Moderne Führung orientiert an Hirn- und Emotionsforschung*. Berlin|Heidelberg: Springer Gabler.
- Rings, A. (2020). *Misch dich ein. Klug für das Klima argumentieren*. Hamburg: Friedrich Oetinger.
- Ritz, F. & Kleindienst, C. & Koch, J. & Brüngger, J. (2016). *Entwicklung einer auf Resilienz ausgerichteten Organisationskultur*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rosa, H. (2019). *Unverfügbarkeit*. 2. Auflage. Wien|Salzburg: Residenz Verlag.
- Rowold, J. (2015). *Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master*. 2., volls. korr. u. verb. Auflage. Berlin|Heidelberg: Springer Gabler.
- Sackmann, S.A.(2007). *Methoden zur Erfassung der Unternehmenskultur*. In: Nerdinger, F.W. *Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument*. Arbeitspapiere aus dem Projekt TiM, Nr. 7. Universität Rostock, 6-25.
- Saito, K. (2023). *Systemsturz. Der Sieg der Natur über den Kapitalismus*. München: dtv.
- Saller, T. & Mauder, S. & Flesch, S. (2016). *Tabu. Versteckte Regeln und ungeschriebene Gesetze in Organisationen*. Freiburg: Haufe Lexware.
- Scharlemann, J.P.W. & Tanner, E.V.J. & Hiederer, R. & Kapos, V. (2014). *Global soil carbon. Understanding and managing the largest terrestrial carbon pool*. *Carbon Management*, 5(1), 81-91.

- Scharmer, O. (2007). *Theorie U. Von der Zukunft*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Schein, E. (2003). *Organisationskultur*. 3. Auflage. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Scheub, U. & Schwarzer, S. (2023). *Aufbäumen gegen die Dürre. Wie uns die Natur helfen kann, den Wassernotstand zu beenden*. München. Oekom Verlag.
- Schierholz, Z.J. (2022). *Wege zur Wertschöpfung mit modernen Agroforstsystemen. Eine qualitative Analyse von Handelspraktiken in Deutschland*. Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde.
- Schirmund, J. (2023). *Transformation zum regenerativen Unternehmen. Pioniere und aufstrebende Herausforderer*. Eingesehen am 6.01.2024 [https://www.haufe.de/sustainability/strategie/regeneratives-wirtschaften\\_575772\\_598578.html](https://www.haufe.de/sustainability/strategie/regeneratives-wirtschaften_575772_598578.html).
- Schleep, L. (2022). *Market Gardening & Agroforst*. Innsbruck: Löwenzahn.
- Schmid, B. & Messmer, A. (2009). *Systemische Personal- Organisations- und Kulturentwicklung. Konzepte und Perspektiven*. Bergisch Gladbach: Verlag Andreas Kohlhaage.
- Schönborn, G. & Berlin, C. & Pinzone, M. & Hanisch, C. & Georgoulas, K. & Lanz, M. (2019). *Why social sustainability counts: The impact of corporate social sustainability culture on financial success*. *Sustainable Production and Consumption*, 17, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.08.008>
- Schreyögg, G. (2016). *Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis*. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Simon, F.B. (2011). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. 3. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Simon, F.B. (2012). *Einführung in die Theorie des Familienunternehmens*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Simon, F.B. (2013). *Gemeinsam sind wir blöd? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. 4., unveränderte Auflage. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Stadler-Kaulich, N. (2021). *Dynamischer Agroforst. Fruchtbarer Boden, gesunde Umwelt, reiche Ernte*. München: Oekom Verlag.

Starik, M. & Kanashiro P. (2013). *Toward a theory of sustainability management. Uncovering and integrating the nearly obvious*. Organization & Environment. 26(1), 7-30. <https://doi.org/10.1177/108602661247958>.

Stark, W. & Dell, C. (2015). Organisationskultur revisited. Sechs transdisziplinäre Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Kunst beim Versuch, das Ungenannte und Unerwartete in Organisationen zu erfassen. In: Stark, W. & Dell, C. & Vossebrecher, D. & Schmidhuber, H. (Hrsg.). *Improvisation und Organisation: Muster zur Innovation sozialer Systeme*. 109–130. Bielefeld: Transcript Verlag.

Statistisches Bundesamt. (2020). *Landwirtschaftliche Betriebe. Arbeitskräfte in landwirtschaftlichen Betrieben*. Eingesehen am 5.3.2024. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Landwirtschaft-Forstwirtschaft-Fischerei/Landwirtschaftliche-Betriebe/Tabellen/arbeitskraefte-bundeslaender.html#fussnote-A-122910>.

Steininger, T. (2023). *Eine neue Kraft. Die Bedeutung der regenerativen Kulturen*. In: Evolve. *Re-Generation*. 37. Frankfurt: Magazin für Bewusstsein und Kultur.

Strübing, J. (2018). *Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin|Bosten: de Gruyter.

Treich, M. & Burmeister, J. & Ebert, T. & Ebertseder, F. & Kuhn, G. & Müller, C. & Walter, R. & Wiesmeier, M. (2022). *35 Jahre Boden-Dauerbeobachtung landwirtschaftlich genutzter Flächen in Bayern. Band 6: Kurzfassung und Fazit*. Freising-Weihenstephan: Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft.

Tsonkova, P. & Böhm, C. (2020). *CO<sub>2</sub>-Bindung durch Agroforst-Gehölze als Beitrag zum Klimaschutz*. Loseblatt #6. Cottbus: Brandenburgische Technische Universität

Vossebrecher, D. & Kamin, T. (2015). *Innovation und kreatives Denken als Produkt: Organisationskultur als Managementinstrument in Designprozessen*. In: Vossebrecher, D. & Stark, W. & Dell, C. & Schmidhuber, H. *Improvisation und Organisation: Muster zur Innovation sozialer Systeme*. S. 253–290. Bielefeld: Transcript Verlag.

Wahl, D.C. (2022). *Regenerative Kulturen gestalten*. Palma de Mallorca: Phaenomen Verlag.

Wang, S. & Abbas, J. & Sial, M. S. & Álvarez-Otero, S. & Cioca, L. I. (2022). *Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management. Moderating role of organizational green culture*. Journal of Innovation & Knowledge, 7 (4), 100272. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100272>

Weber, A. (2008). *Alles fühlt. Mensch, Natur und die Revolution der Lebenswissenschaften*. 2. Auflage. Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag.

Weimann, J. (2006). *Wirtschaftspolitik. Allokation und kollektive Entscheidung*. Vierte, überarbeitete Auflage. Berlin|Heidelberg: Springer Verlag.

Wegst, U. (2021). *Keine Angst vorm Verzicht. Ein Plädoyer für die wichtigste Kulturtechnik des 21. Jahrhunderts*. Marburg: Büchner-Verlag.

Wibbing, J.R. (2022). *Humus für Future*. Wie eine humus-aufbauende Landwirtschaft das Klima regulieren kann. Berlin: epubli.

Wiener, M. (2018). *Open Foresight und Unternehmenskultur. Organisationskulturelle Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wohlfahrt, A. (2019). *Den Marktwert der Bäuerlichkeit erkennen*. Eingesehen am 9.03.2024. <https://www.bergbauern.de/den-marktwert-der-baeuerlichkeit-erkennen/>.

Wohlfahrt, A. (2024). *Vita. Mein Weg der Bäuerlichkeit*. Eingesehen am 9.03.2024. <https://www.bergbauern.de/vita/>.

## 8 Anhang

Im Anhang sind die Abbildungen, der Interviewleitfaden, das Codesystem, die zwölf transkribierten Interviews und die codierten Segmente aufgeführt.

### 8.1 Abbildungen

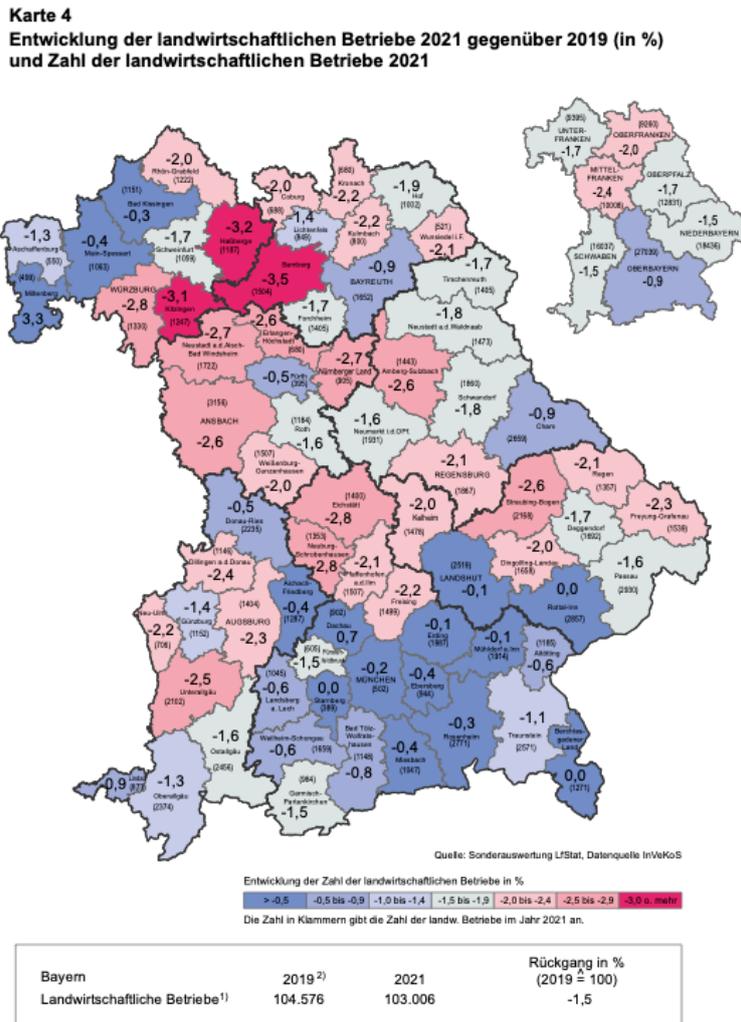
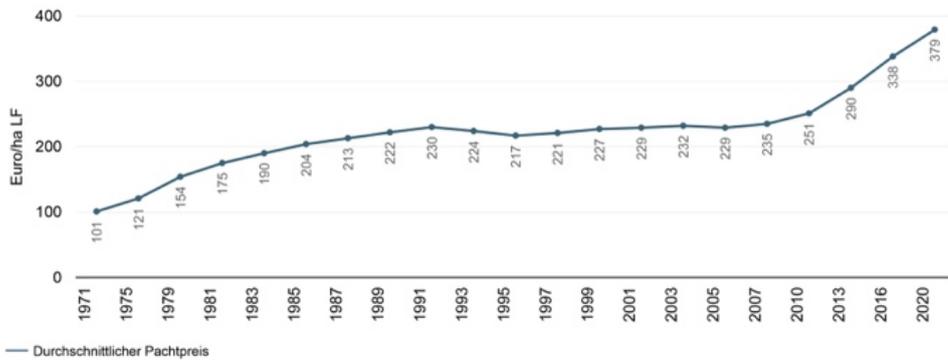


Abbildung 3: Entwicklung der Betriebe 2019-2021

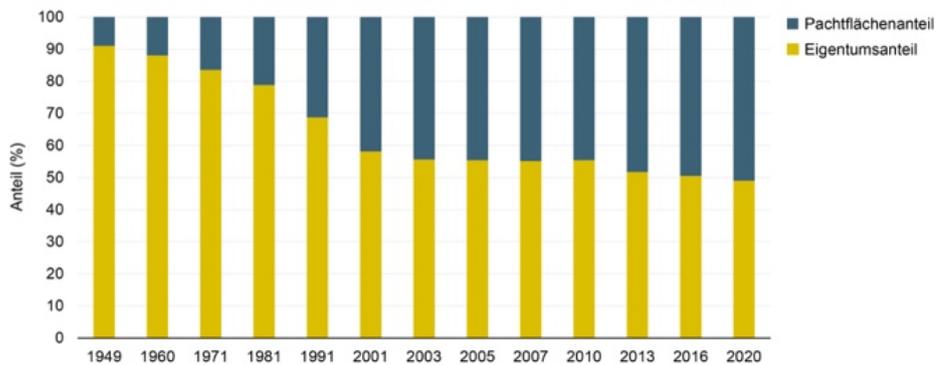
### Entwicklung des Pachtpreises ab 1971 in Euro/ha LF



Quelle: LfStat

Abbildung 4: Entwicklung der Pachtpreise von 1971 bis 2020

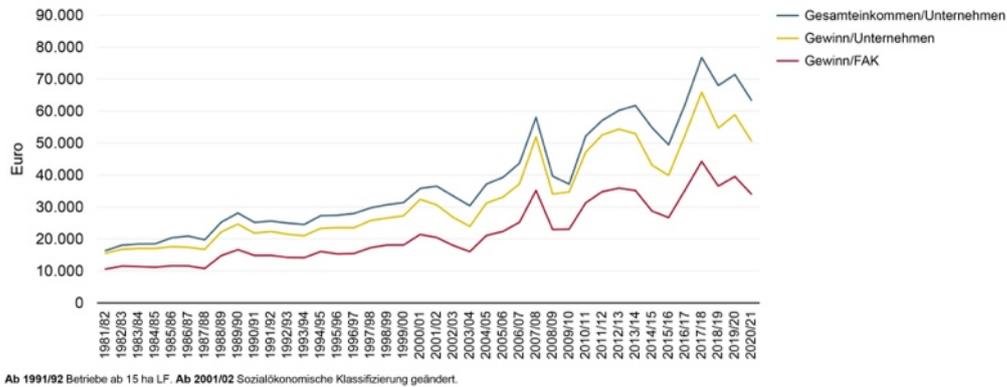
### Entwicklung der Pachtflächen in Bayern seit 1949 Anteil in Prozent an der jeweiligen LF



Quelle: LfStat

Abbildung 5: Entwicklung Pachtflächen von 1949 bis 2020

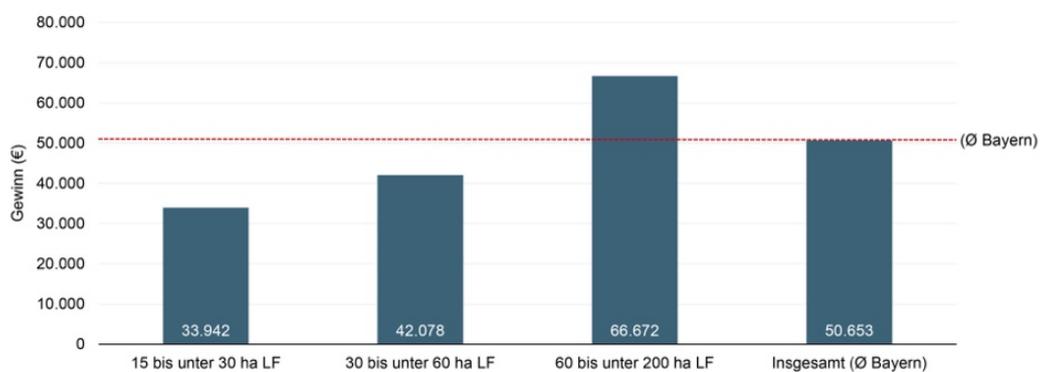
### Längerfristige Entwicklung der Einkommen in den Haupterwerbsbetrieben in Euro



Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten

Abbildung 6: Längerfristige Entwicklung der Einkommen

### Einkommenslage der Haupterwerbsbetriebe 2020/2021 nach Größenklassen Gewinn je Unternehmen



Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten

Abbildung 7: Gewinn Haupterwerbsbetriebe 2020/2021 in Bayern



Abbildung 8: Anzahl der Menschen, die durch einen Landwirt ernährt werden

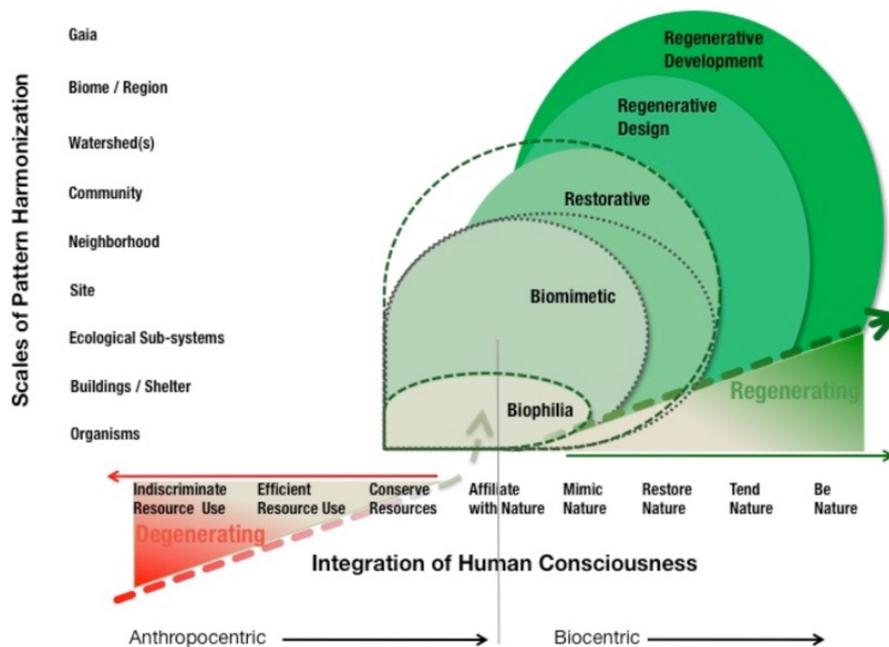


Abbildung 9: Level der ökologischen Nachhaltigkeits-Strategien nach Mang & Reed, 2012, Seite 13.

## **9. Eigenständige Erklärung**

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

NIKOLAI WARTH

---

Wasserzell, 16.03.2024