



K. Prager und U.J. Nagel

Nummer

7

**Kommunikationsbeziehungen der  
Ämter für Landwirtschaft und  
Flurneuordnung im Bereich der  
Agrarumweltprogramme –  
Fallstudie Sachsen-Anhalt**

SUTRA – Working Paper  
Berlin, August 2005

# SUTRA-Working Paper

Die Reihe SUTRA-Working Paper wird herausgegeben von der DFG-Forschergruppe 497 „Strukturwandel und Transformation im Agrarbereich“. Sie enthält Beiträge von den Mitgliedern der Forschergruppe oder von externen Autoren zu Themen des Strukturwandels und der Transformation im Agrarbereich. Die Aufsätze wurden im Rahmen der Forschergruppe begutachtet; die dargestellten Ansichten sind jedoch die der Autoren und nicht notwendigerweise die der Herausgeber.

Die Forschergruppe wurde 2003 eingerichtet und umfasst 9 Teilprojekte. In ihr untersuchen Wissenschaftler an der Humboldt-Universität zu Berlin, an der Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft in Braunschweig und am Zentrum für Agrarlandschafts- und Landnutzungsforschung in Müncheberg – zusammen mit polnischen Wissenschaftlern – Strukturwandel und Transformation im Agrarbereich Deutschlands und Polens. Die Forschergruppe führt verschiedene Forschungsfelder zusammen, um so den Kenntnisstand zum Problem des Strukturwandels und der Transformation im Agrarbereich in einem übergreifenden, integrierenden und interdisziplinären Ansatz zu reflektieren und zu vertiefen. Das Forschungsvorhaben soll dazu beitragen, die wissenschaftlichen Grundlagen für die Analyse und Gestaltung komplexer Systeme zu vertiefen.

Internet: <http://www.agrar.hu-berlin.de/sutra/>

## Herausgeber und Teilprojektleiter

**Prof. Dr. Dr. h.c. Dieter Kirschke** (*Sprecher*)  
FG Agrarpolitik  
Institut für WISOLA  
Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät  
Humboldt-Universität zu Berlin

**Prof. Dr. Wolfgang Bokelmann**  
FG Ökonomik der gärtnerischen Produktion  
Institut für WISOLA  
Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät  
Humboldt-Universität zu Berlin

**Prof. Dr. Martina Brockmeier**  
Institut für Marktanalyse und Agrarhandelspolitik  
Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft,  
Braunschweig

**Prof. Dr. Dr. h.c. Konrad Hagedorn**  
FG Ressourcenökonomie  
Institut für WISOLA  
Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät  
Humboldt-Universität zu Berlin

**Prof. Dr. Elmar Kulke**  
FG Wirtschaftsgeographie  
Geographisches Institut  
Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät II  
Humboldt-Universität zu Berlin

**Prof. Dr. Martin Odening** (*Stellv. Sprecher*)  
FG Allgemeine Betriebslehre des Landbaus  
Institut für WISOLA  
Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät  
Humboldt-Universität zu Berlin

**Prof. Dr. Klaus Müller**  
Institut für Sozioökonomie  
Zentrum für Agrarlandschafts- und Landnutzungs-  
forschung, Müncheberg

und  
Institut für WISOLA  
Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät  
Humboldt-Universität zu Berlin

**Prof. Dr. Uwe Jens Nagel**  
FG Landwirtschaftl. Beratung und  
Kommunikationslehre  
Institut für WISOLA  
Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät  
Humboldt-Universität zu Berlin

**Prof. Dr. Dr. h.c. Harald von Witzke**  
FG Internationaler Agrarhandel und Entwicklung  
Institut für WISOLA  
Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät  
Humboldt-Universität zu Berlin

## Redaktion

**Dr. Astrid Häger** (*Schriftleitung*)  
E-Mail: [astrid.haeger@agrار.hu-berlin.de](mailto:astrid.haeger@agrار.hu-berlin.de)  
Tel.: +49-30-2093.6049, -6256

**Kerstin Oertel** (*Layout*)  
E-Mail: [k.oertel@agrار.hu-berlin.de](mailto:k.oertel@agrار.hu-berlin.de)  
Tel.: +49-30-2093.6340

Humboldt-Universität zu Berlin  
Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät  
Institut für WISOLA  
FG Agrarpolitik  
Luisenstraße 56  
10099 Berlin (Germany)  
Fax: +49-30-2093.6301

**ISSN 1614-1083 (Print-Version)**  
**ISSN 1614-1369 (Internet-Version)**

# **Kommunikationsbeziehungen der Ämter für Landwirtschaft und Flurneuordnung im Bereich der Agrarumweltprogramme - Fallstudie Sachsen-Anhalt**

**Katrin Prager und Uwe Jens Nagel**

## **Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis .....	ii
Zusammenfassung .....	iii
Abstract.....	iii
1 Rahmen und Methodik der Studie .....	1
1.1 Einordnung in die Gesamtuntersuchung.....	1
1.2 Begriffsklärung .....	2
1.3 Datengrundlage und Erhebungsmethodik.....	2
1.4 Untersuchungsobjekt: Die Landwirtschaftsämter.....	3
2 Kommunikationsbeziehungen zwischen Landwirtschaftsamt und Landwirt .....	5
2.1 Kontakthäufigkeit .....	5
2.2 Schwankungen der Kontakthäufigkeit.....	6
2.3 Kommunikationswege .....	7
2.4 Veranstaltungen .....	8
2.5 Kommunikationsinhalte.....	10
2.6 Kommunikationsbeziehungen innerhalb des Landwirtschaftsamtes.....	11
3 Kommunikationsbeziehungen zwischen Landwirtschaftsamt und Ministerium .....	11
3.1 Ansprechpartner und Kontakthäufigkeit.....	11
3.2 Kommunikationswege .....	13
3.3 Erhalten und Weiterleiten von Informationen zu Agrarumweltmaßnahmen.....	14
3.4 Veranstaltungen im Ministerium: Anhörungen und Beratungen.....	15
3.5 Mitwirkung der Landwirtschaftsämter bei der Neugestaltung von Agrarumweltmaßnahmen .....	17
4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	18
Anhang - Fragebogen Landwirtschaftsämter .....	23
Über die Autoren .....	26
Bisher erschienen.....	27

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Informationsflüsse vom Landwirt zum Ministerium .....	20
--	----

## Zusammenfassung

Die Ämter für Landwirtschaft und Flurneuordnung sind als untere Landesbehörden unter anderem für die Verwaltung und Implementierung der Agrarumweltprogramme zuständig. Damit sind sie die wichtigsten Ansprechpartner für Landwirte, die an diesen Förderprogrammen interessiert sind oder teilnehmen. Wenn Informationen über Präferenzen und Bedürfnisse der Landwirte als Programmnutzer in den Entscheidungsprozess eingehen sollen, um letztendlich die Akzeptanz und Effektivität der Maßnahmen zu erhöhen, kommt den Landwirtschaftsämtern eine Schlüsselrolle für die Bündelung und Weiterleitung von Informationen zu. Am Beispiel Sachsen-Anhalts wird daher das Kommunikationsnetzwerk zwischen Landwirtschaftsämtern, Landwirten, dem Landwirtschaftsministerium, Verbänden und Beratern untersucht. Es werden Kommunikationsbarrieren aufgezeigt, zu denen hierarchische Strukturen und das Verständnis von Landwirtschaftsämtern als ausschließlich ausführende Verwaltung gehören.

**Schlüsselwörter:** Kommunikationsprozesse, Agrarumweltprogramme, Netzwerke im Agrarumweltbereich, Partizipation, Akzeptanz, Bottom-up Ansatz, interbehördliche Kommunikation

## Abstract

The administration and implementation of agri-environmental schemes is one of the tasks of Agricultural Agencies (Ämter für Landwirtschaft und Flurneuordnung). These agencies thus play a major role for all farmers interested or participating in funding schemes. Assuming that feeding information about preferences and needs of programme entrants into the agri-environmental decision-making process is essential for assuring acceptance and effectiveness of the prescribed measures, agricultural agencies are predestined to collect and supply relevant information. Using the state of Sachsen-Anhalt as an example, the communication network between agencies, farmers, the Ministry, farmers' associations and agricultural extension workers is explored. Hierarchical structures and the view that these agencies are purely executive bodies without planning competencies are two factors seriously hamper bottom-up communication.

**Keywords:** communication processes, agri-environmental schemes, agri-environmental networks, participation, acceptance, bottom-up approach, inter-organizational communication



# 1 Rahmen und Methodik der Studie

## 1.1 Einordnung in die Gesamtuntersuchung

Die vorliegende Studie stellt einen Teil der Untersuchung zu „Kommunikationsprozessen in der politischen Gestaltung von Agrarumweltprogrammen“<sup>1</sup> dar. Ziel der Gesamtuntersuchung ist es, eine Methodik zu entwickeln, mit der Akzeptanz und Legitimität von Entscheidungen über Agrarumweltprogramme erhöht werden können. Diese Methodik wird anhand einer Fallstudie im Bundesland Sachsen-Anhalt entwickelt und erprobt. Grundannahme ist, dass die Akzeptanz der Förderprogramme um so höher ist, je näher die Ausgestaltung der Programme den Präferenzen und den Bedürfnissen der Kunden und Nutzer (z.B. der landwirtschaftlichen Betriebe) kommt. Dazu ist sowohl ein stetiger Fluss von Informationen über institutionalisierte Feedback-Mechanismen als auch die Nutzung interaktiver Formen der Einbeziehung (= Partizipation) nötig. Die Frage, wie eine solche Beteiligungs- und Kommunikationsstrategie aussehen kann, soll im Rahmen des Forschungsprojektes geklärt werden.

Bekannt ist, dass ein Teil der Informationen von den Landwirten über die landwirtschaftlichen Interessenvertretungen (die berufsständischen Verbände) direkt in den Entscheidungsprozess des Ministeriums einfließen. Dahinter steht die Absicht der Behörde, die Interessen der einzelnen Landwirte über die Verbände gebündelt zu erhalten. Die Gemeinsame Geschäftsordnung (GGO) schreibt deshalb eine Beteiligung der Spitzenorganisationen der Berufsverbände vor. Im Verlauf der Untersuchung zeichnete sich jedoch ab, dass auch die Ämter für Landwirtschaft und Flurneuordnung (ALF)<sup>2</sup> ein wichtiger Anlaufpunkt für die Leiter landwirtschaftlicher Betriebe sind und dort Informationen verschiedener Art zu Agrarumweltmaßnahmen<sup>3</sup> zusammenlaufen.

Wenn darüber nachgedacht wird, wie die Informationen über Präferenzen und Bedürfnisse der Landwirte in den Entscheidungsprozess eingehen können, kann das Kommunikationsnetzwerk der Landwirtschaftsämter also nicht vernachlässigt werden. Ziel der vorliegenden Studie ist es daher, die bestehenden Kommunikationsbeziehungen zwischen Landwirten und den ALF sowie den ALF und dem Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt Sachsen-Anhalt (MLU) zu erfassen. Außerdem interessiert die Art von Informationen (Kommunikationsinhalte), die über diesen Weg vom Landwirt ins Ministerium gelangen. Daraus sollen Rückschlüsse gezogen werden, in welchem Maße Vertreter der ALF bei Entscheidungs-

---

<sup>1</sup> Teilprojekt 7 der DFG-Forschergruppe „Strukturwandel und Transformation im Agrarbereich“

<sup>2</sup> Im Text werden die Begriffe „Landwirtschaftsamt/Landwirtschaftsämter“, „Amt/Ämter“ und „ALF“ synonym für die Ämter für Landwirtschaft und Flurneuordnung gebraucht. Ebenso steht „Ministerium“ und „MLU“ immer für das Ministerium für Landwirtschaft und Flurneuordnung des Landes Sachsen-Anhalt.

<sup>3</sup> Agrarumweltprogramme sind im Fall von Sachsen-Anhalt vier Richtlinien, die jeweils aus mehreren Agrarumweltmaßnahmen bestehen.

prozessen über Agrarumweltmaßnahmen bereits beteiligt sind bzw. beteiligt werden können oder müssen. Außerdem soll geklärt werden, ob sie als Bündelungsinstanz für Informationen über die Präferenzen und Bedürfnisse der Nutzer von Agrarumweltprogrammen wirken könnten. Um den Überblick über das kommunikative Netzwerk der Ämter zu vervollständigen, wurden zusätzlich die Kommunikationsbeziehungen zu landwirtschaftlichen Beratern und Verbänden untersucht.

Fünf Forschungsfragen, die sich alle auf den Bereich der Agrarumweltprogramme beziehen, sollten mit der Erhebung beantwortet werden:

1. Welche Rolle spielen die Ämter für Landwirtschaft und Flurneuordnung bei der Kommunikation zwischen MLU und Landwirt?
2. Welche Informationen zu Agrarumweltmaßnahmen gelangen vom Landwirt über das ALF ins Ministerium und auf welchem Wege?
3. Welche Informationen gelangen vom Ministerium über das ALF zum Landwirt und auf welchem Wege?
4. Wie gehen die Ämter mit Hinweisen auf die Wirksamkeit von Agrarumweltmaßnahmen, und mit Anregungen oder Kritik um?
5. Gibt es formale Rückkopplungsmechanismen, wie z.B. Veranstaltungen mit Landwirten oder deren berufsständischen Vertretern im Landwirtschaftsamt, mit deren Hilfe Informationen über Agrarumweltprogramme ausgetauscht werden?

## 1.2 Begriffsklärung

Ein Netzwerk wird durch Akteure und die zwischen ihnen bestehenden Beziehungen charakterisiert. Im Fall des kommunikativen Netzwerkes handelt es sich um Kommunikationspartner (Kontaktpersonen oder Ansprechpartner), die über Kommunikationskanäle (Medien) verbunden sind, also Kommunikationsbeziehungen zueinander unterhalten. Der Weg, den eine Information von Person A über Person B zu Person C nimmt, wird als Kommunikationsweg bezeichnet. Über diesen Kommunikationsweg „fließt“ die Information, es wird von einem Informationsfluss gesprochen. Der Informationsfluss kann einseitig (monologisch) oder wechselseitig (dialogisch, d.h. mit explizitem Feedback) erfolgen. Die Kommunikationsstruktur bzw. das Kommunikationsmuster beschreibt sowohl den Kommunikationsweg als auch die Kontakthäufigkeit.

## 1.3 Datengrundlage und Erhebungsmethodik

Im März 2005 wurden persönliche Interviews in allen vier Ämtern für Landwirtschaft und Flurneuordnung des Landes Sachsen-Anhalt durchgeführt. Drei dieser Ämter (Altmark, Mitte, Süd) haben jeweils eine Außenstelle. In einem Anschreiben wurde darum gebeten, ein

Interview mit dem Amtsleiter<sup>4</sup> und je einem Sachbearbeiter für Förderanträge im Bereich „Vertragsnaturschutz“ oder „Markt- und standortangepasste Landbewirtschaftung“ im Amt sowie in der Außenstelle zu ermöglichen. Da die Auswahl der Gesprächspartner den Amtsleitern bzw. den Abteilungsleitern überlassen wurde, ergab sich ein heterogenes Bild: Befragt wurden zwei Amtsleiter, drei Abteilungsleiter, zwei Sachgebietsleiter und sechs Sachbearbeiter, insgesamt 13 Personen. Die Interviews fanden in Weißenfels (Amt Süd), Dessau (Amt Anhalt), Halberstadt und Magdeburg (Amt Mitte) sowie Stendal und Salzwedel (Amt Altmark) statt.

Organisatorische Prämisse war, die Befragungen für beide Seiten effizient durchzuführen, d.h. Bündelung der Interviews auf wenige Fahrten, und das Zeitbudget der Befragten nicht zu strapazieren. Die Auswahl richtete sich danach, welche Mitarbeiter nicht verhindert waren (Krankheit, Urlaub, Besprechungen) und thematisch mit dem Untersuchungsbereich vertraut waren. Da eine offensichtliche Verzerrung nicht erkennbar und zudem eine statistisch repräsentative Auswertung der Ergebnisse nicht vorgesehen war, stellt diese Zufallsstichprobe kein Problem dar.

Die Interviews wurden mit Hilfe standardisierter Fragebögen durchgeführt, d.h. die Formulierung der Fragen war festgelegt und sie wurden immer in der gleichen Reihenfolge gestellt (siehe Anhang). Diese Standardisierung sollte die Vergleichbarkeit der Aussagen erhöhen und bei der Protokollierung der Antworten unterstützen. Die Befragten konnten bei einem Teil der Fragen vorgegebene Antwortmöglichkeiten nutzen. Die meisten Fragen waren jedoch offen gestellt. Der Interviewer las die Fragen vor und protokollierte die Aussagen während des Gesprächs. Die Mitschriften wurden im Anschluss um noch nicht notierte Informationen ergänzt. Zur Vorbereitung der Auswertung wurden die Daten in Tabellen eingegeben. Das gewährleistete Vollständigkeit und Übersichtlichkeit. Die Auswertung der Interviews erfolgte grundsätzlich qualitativ. Wo es sinnvoll war, wurde mit der „Anzahl der Nennungen“ einer bestimmten Antwort eine einfache Quantifizierung eingebracht.

#### **1.4 Untersuchungsobjekt: Die Landwirtschaftsämter**

Die Ämter für Landwirtschaft und Flurneuordnung haben pro Amt (nicht pro Standort) zwischen 150 und 180 Mitarbeiter. Die allgemeine Struktur der Ämter ähnelt sich: Neben einer Abteilung für Zentrale Angelegenheiten gibt es in jedem Amt eine Abteilung für Agrarstruktur und eine Abteilung für Landwirtschaft. Bei Ämtern mit Außenstelle sind die beiden letztgenannten Abteilungen üblicherweise geteilt und an beiden Standorten vertreten.

---

<sup>4</sup> Im Text wird ausschließlich die männliche Form gebraucht, auch wenn weibliche Personen interviewt wurden. Das dient zum einen der Übersichtlichkeit des Textes, zum anderen soll so auch die Anonymität der Aussagen besser gewahrt werden.

Ein typisches Schema sieht folgendermaßen aus:

Abt. 1	Abt. 2	Abt.3	Abt.4	Abt.5
Zentrale Angelegenheiten	Agrarstruktur	Landwirtschaft	Agrarstruktur	Landwirtschaft
Standort A	Standort A	Standort A	Standort B	Standort B

Das Sachgebiet, das sich mit Agrarumweltprogrammen beschäftigt, nennt sich „Invekos“<sup>5</sup>, „Invekos-Flächenmaßnahmen“ oder „Agrarumweltmaßnahmen“ und beinhaltet unter anderem die Arbeitsbereiche „Vertragsnaturschutz“ (VNS) und „Markt- und Standortangepasste Landbewirtschaftung“ (MSL).

Die Ämter sind durch eine vierstufige Hierarchie gekennzeichnet. Dem Amtsleiter unterstehen mehrere Abteilungen mit ihren jeweiligen Abteilungsleitern. Die Abteilungen wiederum sind in Sachgebiete aufgeteilt, an deren Spitze ein Sachgebietsleiter steht, der mehrere Sachbearbeiter unter sich hat. Alle Befragten lassen sich einer dieser Gruppen zuordnen. Im Rahmen der Auswertung werden sie zur Gruppe der Amts- und Abteilungsleiter und zur Gruppe der Sachgebietsleiter und Sachbearbeiter zusammengefasst, wenn immer dies sinnvoll erscheint. Anzumerken ist noch, dass einer der Sachgebietsleiter aufgrund der vakanten Position des Abteilungsleiters viele der Aufgaben übernahm, für die sonst der Abteilungsleiter zuständig gewesen wäre. Das spiegelt sich auch in den Antworten wieder. So ähnelt sein Kontaktmuster eher dem der Abteilungsleiter als dem der Sachbearbeiter. Das Schema des zweiten befragten Sachgebietsleiter hingegen weist deutliche Ähnlichkeiten mit den Antworten der Sachbearbeiter auf.

Die Gespräche fanden in den Büros der Befragten statt. Sie dauerten zwischen 20 Minuten (Sachbearbeiter) und 75 Minuten (Amtsleiter). Bemerkenswert ist dabei der auffällige Zusammenhang zwischen Stellung der Befragten und der Gesprächsdauer: So war das Gespräch mit Sachbearbeitern im Schnitt nach knapp 28 Minuten beendet, wohingegen die Interviews mit Vertretern der Leitungsebene (Amts- und Abteilungsleiter) im Durchschnitt eine Stunde währten. Ein Grund dafür liegt möglicherweise darin, dass Sachbearbeiter und Sachgebietsleiter ausschließlich zu ihrem speziellen Fachgebiet befragt wurden. So konnten sie die Fragen eindeutig beantworten, ohne länger Nachdenken oder Nachfragen zu müssen. Abteilungsleiter, und in noch größerem Maße Amtsleiter, sind für eine Vielfalt von Aufgaben zuständig, von denen Agrarumweltmaßnahmen nur einen Bruchteil ausmachen. Daher mussten sie für die Beantwortung der Fragen gedanklich trennen zwischen z.B. Kontakten mit Landwirten in anderen Zusammenhängen und den Kontakten speziell im Zusammenhang mit Agrarumweltmaßnahmen. Einen Hinweis darauf gaben die Angaben zu der Frage, welcher Anteil der Landwirte, mit denen die Befragten insgesamt Kontakt hatten, an Agrarumwelt-

<sup>5</sup> Integriertes Verwaltungs- und Kontrollsystem (InVeKoS): Von der Europäischen Union eingerichtetes Förder- und Kontrollsystem für landwirtschaftliche Stützungsregelungen.

maßnahmen teilnimmt. Obwohl die Befragten hier um einen Schätzwert gebeten wurde, wird deutlich, dass mindestens 50% (im Durchschnitt ca. 80%) der Landwirte, mit denen Sachbearbeiter und Sachgebietsleiter insgesamt zu tun haben, an Agrarumweltmaßnahmen teilnehmen. Dieser Anteil sinkt bei Abteilungsleitern und Amtsleitern auf ca. ein Drittel, d.h. ihre Kontakte sind nicht so spezialisiert und sie haben aus einer Vielfalt anderer Anlässe mit Landwirten zu tun.

Wenn im Folgenden einzelne Äußerungen im sinngemäßen Wortlaut wiedergegeben werden, stehen sie in Anführungsstrichen. Falls es für die Einschätzung des Zitates wichtig ist, ist dahinter in Klammern vermerkt, welcher Gruppe die Aussage zuzuordnen ist. Dabei werden folgende Abkürzungen verwendet: Amtl = Amtsleiter, Abtl = Abteilungsleiter, SGL = Sachgebietsleiter, SB = Sachbearbeiter.

## **2 Kommunikationsbeziehungen zwischen Landwirtschaftsamt und Landwirt**

### **2.1 Kontakthäufigkeit**

Obwohl die Antworten (auch innerhalb der Gruppen) schwankten, lassen sich Tendenzen herausarbeiten. So haben die Sachbearbeiter und auch Sachgebietsleiter generell täglich mit Landwirten zu tun. Die Häufigkeit nimmt „nach oben hin“ ab: Amtsleiter haben – wenn auch zu verschiedenen Zeitpunkten in unterschiedlichem Maße – weitaus seltener direkten Kontakt zu den Landwirten. Bei den Abteilungsleitern scheint die jeweilige Persönlichkeit eine große Rolle zu spielen. Zwei von ihnen gaben an, täglich Kontakt zu Landwirten zu haben. Ein anderer schätzte die Kontakthäufigkeit als selten ein, wenn es speziell um Agrarumweltprogramme geht, wobei er jedoch in einem anderen Zusammenhang häufiger mit Betriebsleitern zusammen trifft. Ein großer Teil der Befragten war der Meinung, dass die Kontaktaufnahme zur Hälfte durch den Landwirt und zur Hälfte durch den Sachbearbeiter erfolge (7 Nennungen). Konkret sei in der Phase der Antragsstellung der Landwirt der Initiator, während der Antragsbearbeitung (z.B. Fehlern im Antrag) und der Verwaltungskontrolle aber der Sachbearbeiter der Initiator des Kontaktes. Vier andere Befragte dagegen schätzten ein, dass generell der Landwirt auf die Sachbearbeiter im ALF zugehe.

Die Kontakte zu Beratern sind ähnlich gestaffelt wie die zu Landwirten. Auch hier sind es die Sachbearbeiter und Sachgebietsleiter, die am häufigsten mit dieser Klientengruppe kommunizieren (vier gaben „täglich“ an). Der Kontakt wird fast ausschließlich durch die Berater initiiert. Nur ein Sachbearbeiter meinte, zur Hälfte ginge der Kontakt zu den Beratern von ihm aus. Auf der Leitungsebene sind Kommunikationsbeziehungen zu Beratern eher selten, nur einmal wurde „*mehrmals wöchentlich*“ genannt.

Ein umgekehrtes Bild ergibt sich bei den Verbandsvertretern: Hier sind die Kontakte zwischen Amtsleitern bzw. Abteilungsleitern und Verbänden weitaus intensiver und Häufigkeiten liegen im Schnitt zwischen ein- bis mehrmals wöchentlich. Die Gespräche werden wechselseitig initiiert. Die Sachbearbeiter hingegen haben gar nicht (3 Nennungen) oder sehr selten (3 Nennungen) mit Verbandsvertretern zu tun.<sup>6</sup> Wenn die Sachbearbeiter Verbandskontakte haben, dann eher mit Kreisbauernverbänden, während die Vertreter der Leitungsebene auch mit dem Landesbauernverband zu tun haben. Von allen Befragten, die mit Verbänden zu tun haben, wurde der Landesbauernverband (LBV) und der Landvolkverband (LVV), dicht gefolgt vom Verband der Landwirte im Nebenberuf (VLN) genannt. Seltener angeführt wurden Kreisbauernverbände, Zuchtverbände (erwähnt wurden Pferde-, Rinder- und Schafzuchtverband), der Gartenbauverband und die Kontrollverbände<sup>7</sup>. Die Kontakte zu ökologischen Anbauverbänden sind sehr selten. Ein Befragter sah eine mögliche Einteilung in „politische und fachliche Verbandsarbeit“: LBV, LVV, VLN zählten zu den „politischen Interessenvertretern“, im Gegensatz zu Kontroll- und Zuchtverbänden, die „eher fachliche Arbeit“ leisteten.

Es gab in den Interviews auch vereinzelte Anmerkungen zu den Kommunikationsbeziehungen zu Vertretern aus dem Bereich Natur- und Umweltschutz. Sachbearbeiter, welche die Vertragsnaturschutzmaßnahmen bearbeiten, haben Kontakte zu Naturschutzverbänden, Landschaftspflegeverbänden und den Unteren Naturschutzbehörden. Die Sachbearbeiter hingegen, die die MSL-Maßnahmen bearbeiten, haben vermutlich eher Kontakt zu den ökologischen Anbauverbänden. Auf der Leitungsebene gibt es anlässlich von Verbandsanhörungen im MLU vereinzelt Kontakte zu ökologischen Anbauverbänden oder „den grünen Verbänden“ (wobei offen ist, ob hiermit Umwelt- und Naturschutzverbände oder ökologische Anbauverbände gemeint sind).<sup>8</sup>

## 2.2 Schwankungen der Kontakthäufigkeit

Die Durchschnittswerte über die Kontakthäufigkeit sind schwer einzuschätzen und letztere können außerdem im Jahresverlauf stark schwanken. Das machten einige Befragte bereits in der ersten Frage (A1) deutlich: Sie konnten sich nicht auf eine Antwortmöglichkeit (Kategorie) festlegen und beschrieben die Kontakthäufigkeit als „unterschiedlich“.

---

<sup>6</sup> Obwohl die Kontakte zwischen Sachbearbeitern und Verbandsvertretern selten sind, kommt es vor, dass sich ein Verbandsvertreter vor oder nach einer Anhörung im MLU direkt an einen Sacharbeiter wendet, wenn er konkrete Fragen zu einer neuen Richtlinie oder einem Programm hat.

<sup>7</sup> Dabei zu beachten ist, dass es sich bei den Kreisbauernverbänden um *ordentliche* Mitglieder des Landesbauernverbandes handelt. Andere Verbände sind *assoziierte* Mitglieder im Landesbauernverband, wie z.B. der Landesjagdverband Sachsen-Anhalt e.V., der Landeskontrollverband für Leistungs- und Qualitätsprüfung Sachsen-Anhalt e.V., der Landesverband Gartenbau Sachsen-Anhalt e.V., der Landfrauenverband Sachsen-Anhalt e.V., der Landschaftspflegeverband Harz e.V., oder der Rinderzuchtverband Sachsen-Anhalt e.V.

<sup>8</sup> Insgesamt wurden dazu jedoch so selten (oder erst auf Nachfrage hin) Anmerkungen gemacht, dass von einer sehr geringen Bedeutung dieser Kontakte auszugehen ist.

Unabhängig davon, wie intensiv der Kontakt zu Landwirten durchschnittlich ist, stellen alle Befragten eine eindeutige Spitze kurz vor der Eröffnung (bzw. bei der Vorbereitung) des Antragsverfahrens und während des Antragsstellungszeitraumes fest. Dieser liegt gewöhnlich in den Monaten März bis Mai (Stichtag für die Abgabe der Förderanträge ist der 15. Mai). Einige der Befragten nennen als weitere, aber bei weitem nicht so ausgeprägte Spitzen „kurz nach Zustellung der Bewilligungsbescheide“ (Abtl) bzw. „im Herbst“ (SB) zum Zeitpunkt der Prämienauszahlung. Außerdem steigt die Kontakthäufigkeit etwas an im Sommer (Juli) bei der Erklärung über die Tierbestände und zum Zeitpunkt der Verwaltungskontrollen (SB).

Die Befragten der Leitungsebene haben im ersten Quartal (3 Nennungen) bzw. im ersten Halbjahr (1 Nennung) häufiger mit Verbänden zu tun. Ein Anlass sind die im Februar/März stattfindenden Verbandstage (Abtl). Außerdem sind die Feldbesichtigungen im Sommer, die Einführung neuer Förderprogramme oder bestimmte aktuelle Themen Anlässe für intensiveren Kontakt zu Verbandsvertretern. Bei Sachbearbeitern variierten die Angaben zu den Kontakten zu landwirtschaftlichen Beratern: während sie bei dem einen im Jahresverlauf gleich blieben, sahen andere einen Schwerpunkt von Mai bis in den Herbst, oder vermehrte Kontakte bei Problemen zwischen Berater und Klient.

### 2.3 Kommunikationswege

Die größte Rolle für die Kommunikation zwischen Landwirten und Sachbearbeitern spielt der telefonische und der persönliche Kontakt. Dabei gibt die Mehrzahl der Befragten eine klare Rangfolge an: 1) „telefonisch“, 2) „persönlich“, 3) „per Post“. Alternativ wurden „telefonisch“ und „persönlich“ als gleichwertig genutzte Kommunikationswege angegeben. In nur einem Fall wurde dem postalischen Weg die größte Bedeutung zugemessen. Auf telefonischem und persönlichem Wege werden allgemeine Informationen zu Agrarumweltmaßnahmen an den Landwirt übermittelt, antragsspezifische Fragen beantwortet oder spezielle Zuwendungsregelungen erläutert.<sup>9</sup> Wenn schriftlich Informationen übermittelt werden, so handelt es sich meist um Bewilligungsbescheide, Auszahlungsanordnungen oder Verstöße gegen Zuwendungsvorschriften. Bemerkenswert ist, dass elektronische Post (E-Mail) zum Informationsaustausch mit dem Landwirt bisher so gut wie gar nicht genutzt wird. Sie kommt eher beim Kontakt mit Beratern zum Einsatz. Üblich ist außerdem der Versand von Einladungen auf dem Postweg zu Veranstaltungen des ALF an die relevanten Verbände – mit der Bitte um Verbreitung bzw. Weiterleitung. Auf diesem Wege können mehr Landwirte erreicht werden als mit einem Aushang im Amt.

Auch auf Abteilungsleiterebene spielen telefonische und persönliche Kontakte zu Landwirten die Hauptrolle. Das Verfassen der schriftlichen Kommunikation übernehmen in der Regel die Sachbearbeiter, so dass die Post lediglich zum Zweck der Unterschrift über den Abteilungs-

---

<sup>9</sup> Ausführliche Auswertung der Kommunikationsinhalte siehe Kapitel 2.5

leiter läuft (auch bedingt durch den Inhalt des Schriftverkehrs). Darüber hinaus gehende Kontakte sind individuell verschieden ausgeprägt. Legt ein Befragter z.B. viel Wert auf den „*persönlichen Draht*“ zu Landwirten, wird das Büro in Eingangsnähe verlegt, um für die Landwirte leichter erreichbar zu sein. Obwohl die Sachbearbeiter eindeutig die Hauptsprechpartner für die Landwirte sind, pflegen auch Befragte auf der Leitungsebene regelmäßige Kontakte zu den Klienten. Dies ist sicherlich abhängig von der jeweiligen Persönlichkeit, Herkunft und/oder dem beruflichen Werdegang. Ein Abteilungsleiter und ein Amtsleiter erwähnten außerdem, dass sie regelmäßig persönlich zu ausgewählten Betrieben fahren. Zum einen soll so der Kontakt zu den Betriebsleitern verbessert werden, zum anderen gewinnen sie auf diese Weise einen realistischen Gesamteindruck des landwirtschaftlichen Betriebs. Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass auch bei der Kommunikation mit Verbänden telefonische und persönliche Kontakte die Hauptrolle spielen. Auf die persönlichen Kontakte im Rahmen von Veranstaltungen im Ministerium wird in Kapitel 3.4 eingegangen.

Das Internet spielt (noch) eine untergeordnete Rolle. Zwar sind teilweise die Antragsunterlagen herunterzuladen, doch ist die Zahl der Landwirte, die diesen Service nutzen, gering. Die Inhalte auf den Internetseiten werden ausschließlich vom Ministerium eingestellt. Die Nutzung des PCs und diversen verfügbaren Zubehörs ist vor allem den großen Agrargenossenschaften, aber weniger den kleineren Landwirten oder Nebenerwerbslandwirten geläufig. So erwarten einige Befragte, dass viele Landwirte Probleme bei der Nutzung der CD-Rom haben werden, die in diesem Jahr in Sachsen-Anhalt erstmalig verschickt wird. Diese CD enthält die individuell auf jeden Landwirt zugeschnittenen Antragsunterlagen und zahlreiche zusätzliche Informationen. In den Ämtern wird jedoch ein Mehraufwand befürchtet, da etliche Landwirte diese Unterlagen nicht selbst werden ausdrucken können und dafür ins Amt kommen werden.

Ein weiteres einseitiges Kommunikationsmittel sind Broschüren und Merkblätter, mit deren Erstellung einige Sachbearbeiter zu tun haben. Presseveröffentlichungen erfolgen überwiegend über das MLU, selten bringen die Ämter Informationen in der lokalen Presse unter. Meist handelt es sich dabei um zusammengefasste Informationen aus Mitteilungen des Ministeriums oder um die Ankündigung von Veranstaltungen des ALF. Die Zuständigkeit dafür liegt in der Regel beim Amtsleiter, seltener beim Abteilungsleiter.

## **2.4 Veranstaltungen**

Im Gegensatz zu einseitigen Kommunikationsformen (z.B. Briefen, Broschüren, Internetpräsentation) sind persönliche Treffen im Rahmen von Veranstaltungen auf den Dialog ausgerichtet. Aufgrund ihrer großen Bedeutung für Gruppenkommunikationsprozesse werden sie gesondert ausgewertet. Mit der umfassenden Bezeichnung „Veranstaltung“ sind alle größeren Treffen gemeint, die entweder in den Ämtern oder im Landkreis stattfinden (zu den

Veranstaltungen im Ministerium: Kapitel 3.4). Die Veranstaltungen lassen sich nach ihrem Initiator unterscheiden:

- (a) Die Ämter für Landwirtschaft organisieren sowohl große jährliche Informationsveranstaltungen als auch kleinere, spezieller ausgerichtete Veranstaltungen.
- (b) Auf Initiative der Verbände kommen Veranstaltungen für spezielle Zielgruppen zustande, auf denen Vertreter des ALF als Referenten oder Diskussionspartner zur Verfügung stehen.

(a) Ein geeignetes Forum für den wechselseitigen Informationsaustausch bieten die jährlichen Informationsveranstaltungen der Ämter. Zu diesem Anlass ist das Amt in der Regel personell gut vertreten, da neben den Sachbearbeitern (5 Nennungen) auch alle Abteilungs- und sogar Amtsleiter angaben, regelmäßig an diesen Veranstaltungen teilnehmen. Von Amtseite werden Vorträge gehalten und Fragen beantwortet. Bei gravierenden Änderungen in den Förderrichtlinien oder sogar der gesamten Agrarpolitik (EU-Agrarreform) finden diese Veranstaltungen häufiger statt, um alle Landwirte zu erreichen und ausführlich zu informieren. Neben diesen „großen“ Veranstaltungen, die nach Möglichkeit vor Ort im Landkreis durchgeführt werden, erwähnten zwei Befragte zusätzliche Veranstaltungen (z.B. zu speziellen Agrarumweltmaßnahmen), die bei Bedarf für ausgewählte Antragsteller durchgeführt werden (SGL).

Thematisiert wurde, dass es immer schwieriger sei, kostenlose Räumlichkeiten für die Veranstaltungen zu finden, so dass das Amt auf geeignete Räume im Haus oder auf die Kooperation mit einem Verband angewiesen sei. Mit dem Ziel, die Wege für die Teilnehmer zu verkürzen, könne manchmal über einen Verband ein Saal ohne Saalmiete organisiert werden.

(b) Wenn ein Verband den Bedarf für die Information seiner Mitglieder sieht, spricht ein Vertreter in der Regel die Amtsleitung an und vereinbart einen Termin für eine gesonderte Veranstaltung. Organisator ist dann der Verband (z.B. der Verband der Landwirte im Nebenberuf oder der Landvolkverband). Referenten des ALF werden dazugeladen und bestreiten einen Teil der Veranstaltung. Genannt wurden außerdem Diskussionsrunden mit den Kreisbauernverbänden, an denen Vertreter der Leitungsebene regelmäßig teilnehmen, und die alle zwei Monate stattfindenden Gespräche mit örtlichen Interessenvertretern, auf denen allerdings Agrarumweltprogramme nur ein Thema unter vielen sind. Aus dem Bericht eines Befragten lässt sich vermuten, dass die Häufigkeit dieser gemeinsamen Veranstaltungen sinkt (= der Bedarf ist geringer), wenn der Geschäftsführer der Bauernverbandes sehr gut informiert ist und sein eigenes Wissen in derartigen Veranstaltungen weitergibt. Während die Sachbearbeiter bei den großen Informationsveranstaltungen regelmäßig anwesend sind, nehmen am zweiten Typ von Veranstaltungen in der Regel nicht sie sondern Vertreter der Leitungsebene teil.

## 2.5 Kommunikationsinhalte

Die Bandbreite der Anliegen und Informationswünsche der Landwirte wird durch folgende Zusammenstellung verdeutlicht. Die Antragsteller haben besonderen Informationsbedarf:

- Zum Antragsverfahren;
- Beim Auslegen von Bestimmungen und dem Verständnis von Formulierungen;
- Bei Fragen der agrarpolitischen Entwicklung (Welche Maßnahmen sind in diesem Jahr neu; welche Maßnahmen wird es nächstes Jahr (noch) geben?);
- Dazu, welche Flächen förderwürdig sind, zur Höhe der Förderprämien, zu Kumulationsmöglichkeiten (Kombination von Maßnahmen des ökologischen Landbaus und Vertragsnaturschutzmaßnahmen);
- Zu Details der mit den Maßnahmen verbundenen Verpflichtungen, Aufzeichnungspflichten, einzuhaltende Termine, Betriebskontrollen;
- Bei der Besprechung einzelner Problemfälle (z.B. Zuwendungsrechte, Rückzahlung der Förderung, Klage, Widerspruch);
- Zu angrenzenden Themen wie Flächenkauf, Pachtung, Gute Fachliche Praxis, Pflanzenschutz.

Zwei Amtsleiter erwähnten, dass die Landwirte ins Amt kommen, um sich zu beschweren und „um Frust abzulassen“. Ein in einem dieser Ämter tätiger Sachbearbeiter stellte fest: Die Landwirte „kommen zum Meckern her“. Allerdings wird dies auch anders gesehen. Nach Aussage eines Sachbearbeiters aus einem anderen Amt ließen die Landwirte keinen Frust im Amt ab und die Zusammenarbeit würde - auch von außen - als sehr gut eingeschätzt.

Knapp über die Hälfte der Befragten war der Meinung, dass beim Informationsaustausch zu Agrarumweltmaßnahmen die Richtung vom Amt zum Klienten überwiegt. Nur ein Sachbearbeiter fand, dass dies eher umgekehrt sei. Allerdings gab es auch vier Fälle, in denen diese Frage nicht eindeutig beantwortet werden konnte. Eine Auskunft lautete, der Informationsfluss verlaufe in beiden Richtungen gleichstark, andere meinten, dass dies von der Art der Informationen abhängt und damit recht unterschiedlich sei.

Die Ämter für Landwirtschaft bieten keine betriebswirtschaftliche Beratung an, nur in Ausnahmefällen im Rahmen der sozioökonomischen Beratung. Allerdings dürften sie „Hilfestellung beim Antragsverfahren“ (SGL) leisten. Ein anderer Gesprächspartner meinte, die Antragsberatung sei fast „Kür“, denn eigentlich sei sie eine Aufgabe des privaten Beratungssystems. Vom Ministerium würde jedoch erwartet, dass die Ämter die Antragsberatung leisten (Abtl).

## 2.6 Kommunikationsbeziehungen innerhalb des Landwirtschaftsamtes

Die Untersuchung der Kommunikationswege *innerhalb* des ALF war nicht vorrangiges Ziel der Erhebung. Trotzdem konnten aus den Bemerkungen der Befragten einige Informationen darüber abgeleitet werden.

Von Amt zu Amt unterscheiden sich Umfang und Häufigkeit der internen Besprechungen. Der Turnus variiert zwischen wöchentlich und monatlich. Es gibt auch den Fall, dass eine Abteilung ohne regelmäßige Besprechungen auskommt, und stattdessen bei Bedarf die Problemfälle bespricht oder eine „*Abstimmungsrunde*“ durchführt, „*wenn neue Sachen anstehen*“. Auf der einen Seite gibt es Sachgebietsberatungen (Sachbearbeiter und Sachgebietsleiter), auf der anderen Seite Treffen des Amtsleiters mit allen Abteilungsleitern. Bei letzteren sind Agrarumweltprogramme natürlich nur bei Bedarf ein Thema. Es kommt auch vor, dass ein Amtsleiter an einer Sachgebietsitzung teilnimmt, oder sich vom Sachbearbeiter einen kurzen mündlichen Bericht geben lässt, nachdem dieser an einer Besprechung im Ministerium teilgenommen hat. Ein anderer Amtsleiter meint, dass eine große Beratungsrunde mit allen Sachgebieten die Vorbedingung für guten Informationsfluss sei. Dies würde aber viel zu selten durchgeführt. Die kleineren Sachgebietsitzungen sind schneller und leichter zu organisieren, da für diesen Fall weniger Leute koordinierend „unter einen Hut gebracht“ werden müssen.

## 3 Kommunikationsbeziehungen zwischen Landwirtschaftsamt und Ministerium

### 3.1 Ansprechpartner und Kontakthäufigkeit

Der Kontakt der Ämter für Landwirtschaft und Flurneuordnung (ALF) zum Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt (MLU) beschränkt sich im Fall von Agrarumweltprogrammen auf Abteilung 5 „Ländlicher Raum, Agrarpolitik, Förderung“. Innerhalb der Abteilung wiederum konzentrieren sich die Kommunikationsbeziehungen auf die Referate 55 „Flächenmaßnahmen der ländlichen Entwicklung“, 56 „Beihilfemaßnahmen im Invekos“ und 54 „EU-Zahlstelle“. Abteilung 4 „Naturschutz und Forsten“ spielt als Ansprechpartner der ALF so gut wie keine Rolle, Kontakte bestehen nur auf dem Dienstweg oder am Rande von Anhörungen.

Bei der Kommunikation zwischen den verschiedenen Ebenen der ALF (Sachbearbeiter, Sachgebietsleiter, Abteilungsleiter, Amtsleiter) und der verschiedenen Ebenen des MLU (Sachbearbeiter, Referent, Referatsleiter, Abteilungsleiter) lässt sich kein eindeutiges Schema erkennen. Tendenziell haben Amtsleiter und Abteilungsleiter der Ämter eher mit Referatsleitern und Abteilungsleitern des Ministeriums zu tun. Die Kontakte der Sachbearbeiter der Ämter konzentrieren sich auf die Ebene der Referenten und Sachbearbeiter des Ministeriums. Unklar blieb bei einigen Befragten, ob ihnen die Stellung ihres Ansprechpartners eindeutig

bewusst war. So nannte ein Befragter namentlich eine Sachbearbeiterin, die jedoch als Referentin im Ministerium tätig ist.

Auch die Antworten auf die Frage „Wie oft wechseln ihre Ansprechpartner?“ differieren. Ein Großteil der Befragten konnte sich nicht auf eine konkrete Angabe festlegen (wie „*mehrmals jährlich*“, „*alle 2-3 Jahre*“) sondern wählte Formulierungen, die individuell unterschiedlich ausgelegt werden können (wie „*häufig*“, „*sehr oft, aber zur Zeit konstant*“). Nur drei der Befragten<sup>10</sup> sahen einen Zusammenhang zwischen dem Wechsel der Ansprechpartner und den Landtagswahlen.

In der Gruppe der Amtsleiter und Abteilungsleiter dominiert die Wahrnehmung, dass die Wechsel nicht besonders häufig stattfinden, die Auskünfte reichten von „*nicht oft*“ bis „*höchstens alle zwei bis drei Jahre*“. Zu vermuten ist, dass diese Befragten eher die Leitungsebene im Ministerium im Auge hatten. Es gab eine gegensätzliche Aussage, nach der es permanente Umstrukturierungen und Wechsel der Ansprechpartner gäbe. Zwei Befragte aus dieser Gruppe kritisierten das Rotationsprinzip und die „*Reibungsverluste*“. Das häufige Wechseln führe zu erheblichen Informationsverlusten.

Aus Sicht der Sachbearbeiter wechseln die Ansprechpartner „*häufig*“ bzw. „*oft*“. Beispielhaft nannte ein Befragter 5 verschiedene Ansprechpartner in 9 Jahren. Glücklicherweise gäbe es jedoch auch „*Konstanten*“. Nur ein Befragter bezeichnete die Wechsel bei den Ansprechpartnern als „*selten*“. In dieser Gruppe gab es keine Aussagen dazu, ob die wechselnden Zuständigkeiten Einfluss auf die tägliche Arbeit hätten.<sup>11</sup>

Die Häufigkeit von Kontakten zwischen Vertretern des ALF und Vertretern des MLU ist individuell unterschiedlich und erstaunlicherweise von der ausgeübten Funktion im ALF unabhängig. Ein Abteilungsleiter hat beispielsweise nur in seltenen Fällen mit dem Ministerium Kontakt, ein anderer hingegen mehrmals wöchentlich, in Spitzenzeiten wird sogar täglich telefoniert. Die beiden befragten Amtsleiter haben mehrmals wöchentlich mit dem Ministerium zu tun. Bei den Sachbearbeitern hat die Hälfte ebenfalls mehrmals wöchentlich Kontakt zum relevanten Ansprechpartner im MLU, die andere Hälfte höchstens einmal wöchentlich oder nur in seltenen Fällen. Schwankungen der Kontakthäufigkeit im Jahresverlauf erklären sich ähnlich wie die Schwankungen im Kontakt zwischen ALF und Landwirten: in der Vorbereitung der Antragsphase und zu den Auszahlungsterminen sind die Spitzen jeweils zeitlich versetzt zu den „*heißen Phasen*“ im ALF. Als weitere Anlässe für gehäufte Kontakte wurden Anhörungen zur GAP-Reform, Vor-Ort-Kontrollen (Schwerpunkt im Vegetationszeitraum) und während der Bearbeitung der Förderanträge genannt. Auch zur Vorbereitung eines Verfahrens ist mehr Abstimmungsbedarf zu verzeichnen. Es

---

<sup>10</sup> Davon zwei aus der Gruppe der Sachbearbeiter.

<sup>11</sup> Anmerkung: Danach wurde nicht explizit gefragt. Wenn die Befragten allerdings solche Aussagen machten, wurden sie ins Protokoll aufgenommen.

gibt jedoch auch Befragte, deren Kontakthäufigkeit zum MLU keinen Schwankungen unterworfen ist, viermal wurde „*im Jahresverlauf gleich bleibend*“ genannt.<sup>12</sup>

### 3.2 Kommunikationswege

Für die Kontaktaufnahme wird meist der direkte Weg gewählt, d.h. der Sachbearbeiter des Amtes wendet sich ohne Umwege an den relevanten Mitarbeiter im Ministerium. Drei Sachbearbeiter meinten, der Kontakt werde in gleichem Maße durch sie und durch das MLU initiiert. Der Entscheidungsfreiraum der Sachbearbeiter ist unterschiedlich. Nur ein Sachgebietsleiter gab an, dass der Sachbearbeiter „*erst nach Abstimmung mit dem Sachgebietsleiter*“ an das MLU herantrete. Auch die Amts- und Abteilungsleiter wenden sich direkt persönlich an das Ministerium. Es ist allerdings zu vermuten, dass sich die Themen der Amtsleitergespräche im Vergleich zu Sachbearbeitergesprächen unterscheiden. Zwei Abteilungsleiter merkten an, dass die meiste Kommunikation über die Sachbearbeiter der Ämter und des Ministeriums laufe. Nur in schwierigen Fällen, die sich möglicherweise nicht auf Sachbearbeiterebene klären lassen, wird eine höhere Hierarchiestufe genutzt. Ein Sachbearbeiter berichtete, der Sachgebietsleiter wende sich nur in Sonderfällen an das MLU. „*Erst wenn der Sachbearbeiter sein Pulver verschossen hat*“, würde der Abteilungsleiter des Amtes aktiv und kommuniziere direkt mit dem Referatsleiter im Ministerium. Nach Schätzung eines Befragten initiiert das Amt in etwa 60% der Fälle den Kontakt zum Ministerium. Alle oben gemachten Ausführungen beziehen sich auf die Kommunikation per Telefon und E-Mail, in Teilen auch auf persönliche Kontakte. Andere Wege lassen sich für den Schriftverkehr aufzeigen.

Der postalische Schriftverkehr geht in den meisten Fällen vom Ministerium entweder über das Landesverwaltungsamt (LVA) an die Ämter für Landwirtschaft oder parallel an beide Behörden. Ein Befragter berichtete, dass „*die meisten Dinge sowohl per Post als auch per E-Mail verschickt werden, wobei die Post wesentlich zeitversetzt ankommt*“. Hierbei handelt es sich meist um Erlasse und Durchführungsvorschriften. Für den elektronischen Postverkehr lässt sich aus den Ergebnissen der Befragung ableiten, dass auch häufig der direkte Weg zwischen MLU und ALF gewählt wird. Am E-Mail-Verkehr wird die Schnelligkeit der Informationsübertragung geschätzt. Die Geschäftsordnung schreibt für E-Mails wie für Briefpost vor, dass der Dienstweg einzuhalten ist, d.h. dass er an die Poststelle der Ämter bzw. des Ministeriums gerichtet sein und die Zwischenstufe über das LVA nehmen sollte. Ermahnungen dazu kommen aus der Abteilung 1 der Ämter. Nach Meinung eines Amtsleiters ist dies aber nicht zu verwirklichen und würde die tägliche Arbeit enorm behindern, weil es einfach zu lange dauere. Problematisch bei direkten E-Mails seiner Mitarbeiter z.B. an Mitarbeiter im Ministerium sei jedoch, dass er als Amtsleiter dann nicht alles mitbekäme. Wenn in Folge „*etwas Wichtiges schief läuft*“, bekommt er „*was auf die Mütze*“ ohne von dem Vorgang informiert gewesen zu sein.

---

<sup>12</sup> Zweimal gab es keine Aussage dazu, da ein Kontakt „nur in seltenen Fällen“ stattfindet.

Die Bedeutung des Landesverwaltungsamtes in den Kommunikationsprozessen zu Agrarumweltprogrammen ist gering. Es erfüllt die Aufgaben einer Widerspruchs- und Kontrollbehörde und ist den Ämtern für Landwirtschaft gegenüber weisungsberechtigt. Aus dem LVA selbst kommen keine Informationen zu den Agrarumweltprogrammen, abgesehen von den Widersprüchen, die nach Bearbeitung wieder an die Ämter zurückgeleitet werden. Allerdings werden nicht alle Fälle generell an das LVA weitergegeben. In einem ersten Schritt versuchen die Juristen des Amtes, die Angelegenheit zu klären, und erst wenn es auf dieser Ebene nicht gelöst wird, kommt der Fall zum LVA. Ein Befragter bemerkte, die Beratungsgespräche im Landesverwaltungsamt seien selten und nicht von hoher Qualität. Auf Sacharbeiterebene wurde das Landesverwaltungsamt nur vereinzelt erwähnt und Kontakte zu dieser Behörde als „sehr wenig“ oder „nur über den Dienstweg“ beschrieben. In der Gruppe der Amtsleiter und Abteilungsleiter waren Äußerungen nicht selten, die die Existenz des LVA insgesamt in Frage stellten, was in Äußerungen anklingt wie „Wofür haben wir das?“ (3 Nennungen) oder „Hab gehört, das soll's geben.“ (1 Nennung). Ein Sachbearbeiter merkte an, das es sinnvoll wäre eine Widerspruchsstelle einzurichten (eben weil die Hauptaufgabe des LVA im Bereich Agrarumweltmaßnahmen die Widerspruchsbearbeitung ist), aber ein ganzes Verwaltungsamt überflüssig sei.

### **3.3 Erhalten und Weiterleiten von Informationen zu Agrarumweltmaßnahmen**

Der Fragebogen enthielt Fragen, die auf die Kommunikationswege speziell in Bezug auf das Erhalten und Weiterleiten von Informationen zu Agrarumweltprogrammen zielten. Der überwiegende Teil der Befragten erhält seine Informationen telefonisch oder per E-Mail. Daneben spielen die Beratungsgespräche im MLU eine große Rolle, elf von dreizehn Befragten gaben an, in diesem Rahmen Informationen zu erhalten und auch weiterzugeben. Zum überwiegenden Teil erhalten die Befragten ihre Informationen direkt aus dem Ministerium vom jeweiligen Ansprechpartner. Meist verstanden die Befragten unter „Informationen zu Agrarumweltmaßnahmen erhalten“, dass das Ministerium Informationen zu Neuregelungen auf EU- und Bundesebene weitergibt. Die Informationen fließen sowohl vom Sachbearbeiter an den Amtsleiter (z.B. nachdem er an einer Veranstaltung im Ministerium teilgenommen hat), als auch von den Vorgesetzten an die Sachgebietsleiter und Sachbearbeiter. Durchführungserlasse und Richtlinien gelangen meist vorab per E-Mail und anschließend per Post (oder Fax) in die Ämter und werden dort vom Vorgesetzten an die Mitarbeiter weitergeleitet. 10 der Befragten nannten den Kontakt zu anderen ALF als eine weitere Informationsquelle. Zwei weitere bezeichneten ihren Kontakt zu anderen ALF als „spärlich“. Von Verbandsvertretern erhalte man nur in Ausnahmen Informationen zu Agrarumweltprogrammen (zwei Nennungen) und diese betreffen eher allgemeine Themen wie z.B. die Agrarreform.

Alle Befragten gaben an, dass Informationen zu den Agrarumweltprogrammen, die entweder von den Landwirten ins ALF gelangen bzw. im ALF selbst produziert werden, an das Ministerium weitergeleitet werden. Hier differieren die Angaben zum Kommunikationskanal: Während einige Personen dafür hauptsächlich E-Mail nutzen, kontaktieren andere das MLU wiederum vorrangig telefonisch. Zwei Befragte erwähnten als übliche Vorgehensweise, zunächst eine telefonische Anfrage, auf die anschließend schriftlich nachgehakt wird. Vermutlich spielt auch die Einschätzung des Umfangs einer Angelegenheit eine Rolle. „*Kleine Sachen*“ werden eher „*auf dem kurzen Dienstweg*“ geklärt. Häufig sei die Zeit für einen Bericht zu knapp, berichtete ein Sachbearbeiter. Auf der anderen Seite stehen Berichte<sup>13</sup> oder schriftliche Stellungnahmen, die meist von den Sachbearbeitern formuliert werden, dann mit der Leitungsebene besprochen und schließlich mit Unterschrift des Amtsleiters versehen an das MLU geschickt werden. Es kommt vor, dass bei ausführlichen Berichten Details schon vorab per E-Mail mitgeteilt werden. In Bezug auf die Häufigkeit der Berichte sind die Angaben nicht eindeutig. Zwei Befragte nennen jährlich abzuliefernden ausführlichen Berichte zu allen Programmen, die auch Fragen der Akzeptanz beinhalten. Ein anderer beschreibt, wie das MLU gezielt Analysen zu bestimmten Programmen anfordert. Ein weiterer Befragter konstatiert, dass das ALF auch dazu angehalten wird, mögliche Inhalte von Richtlinien vorzuschlagen. Wieder ein anderer berichtet von mündlichen Anfragen zur Resonanz der Programme. Bei diesen Aussagen besteht ein starker Bezug zu der Art, wie die Vertreter der Landwirtschaftsämter bei der Neugestaltung von Agrarumweltmaßnahmen einbezogen werden (Kapitel 3.5).

Zu unterscheiden ist ein Kommunikationsmuster, bei dem Informationen gar nicht erst ins ALF gelangen, sondern den Weg Landwirt – Berufsverband – Ministerium gehen. Zwei Sachbearbeiter und ein Abteilungsleiter sind überzeugt, dass Verbesserungsvorschläge und Wünsche der Landwirte über die Verbände direkt ins Ministerium geleitet werden, „*die Verbände gehen gleich nach oben*“. Die Interessenvertretung liefere ausschließlich über die Verbände, meinte auch ein Sachgebietsleiter.

### **3.4 Veranstaltungen im Ministerium: Anhörungen und Beratungen**

Aus den Antworten der Befragten lässt sich ableiten, dass die persönlichen Kontakte zwischen Mitarbeitern der ALF, Vertretern der landwirtschaftlichen Verbände und Mitarbeitern des Ministeriums überwiegend während der vom Ministerium organisierten Veranstaltungen stattfinden. Dabei wird selten in bestimmte Typen von Veranstaltungen unterschieden. Geläufig sind die Bezeichnungen „Verbandsanhörung/Verbandsgespräch“ und „Dienstberatung/Dienstgespräch“.

---

<sup>13</sup> Unter einem Bericht wird üblicherweise alles verstanden, was innerhalb des Amtes aufgeschrieben und dann an das Ministerium weitergeleitet wird.

Die Teilnahme bzw. die Auswahl der Teilnehmer richtet sich danach,

- „*wer gefragt ist*“ (an wen die Einladung des Ministeriums gerichtet ist), und
- wie wichtig der jeweilige Amts- oder Abteilungsleiter die Beratung einschätzt, selbst wenn es keine direkte Einladung gab.

Hauptsächlich werden Amts- oder Abteilungsleiter zu den Veranstaltungen „*dazugerufen*“. Eine Auskunft lautete, es gäbe seitens des Ministeriums Bestrebungen, die Anzahl der Teilnehmer zu begrenzen, um die Veranstaltungen überschaubar zu halten. Ein weiterer Befragter nannte als Grund für die Begrenzung der Teilnehmerzahl, dass die Anhörungen hauptsächlich der Information der Verbände dienen sollten und deswegen die Teilnahme von Vertretern der Ämter zweitrangig wären. Die Einstellung eines weiteren Befragten wird durch die Aussage: „*Ich schicke meine Leute trotzdem hin, damit sie gut informiert sind.*“ verdeutlicht. Dies bestätigt ein Abteilungsleiter: Die Teilnahme sei zur Abrundung des Informationsstandes wichtig. Man müsse wissen, welche Informationen vom MLU an die Verbände gegeben werden, so dass in Folge die Landwirte aus beiden Quellen (ALF, Verbände) nicht unterschiedliche Informationen erhalten. Falls es innerhalb der Verbände zu einem Missverständnis gekommen ist, wird die Angelegenheit mit der Bitte um Klarstellung wieder an das MLU herangetragen, ebenfalls um das Weiterleiten divergierender Informationen an den Landwirt zu vermeiden. Die Nennungen zur Häufigkeit der Treffen variieren: die Angaben reichen von „*viermal jährlich*“, bis zu „*sechs- bis siebenmal jährlich*“. Dabei seien die berufsständischen Verbände „*alle vier bis sechs Wochen*“ im Ministerium, die Ämter kämen bei den größeren Veranstaltungen hinzu. Bei letzteren nähme auch die Landesanstalt für Landwirtschaft und Gartenbau teil. Eine Auskunft lautete, dass Anhörungen im MLU jetzt (seit zwei Jahren) grundsätzlich mit den ALF stattfinden.

Beratungen bzw. Schulung der Sachbearbeiter der ALF zu neuen Programmen stellen eine weitere Kategorie von Veranstaltungen im Ministerium dar. Dabei ist auffällig, wie unterschiedlich die Häufigkeit dieser Beratungen wahrgenommen wird. Während einige Befragte von einem Termin pro Jahr berichten, bei dem das Antragsverfahren vorgestellt wird und an dem (teilweise) auch Mitarbeiter des Landesverwaltungsamtes, der Zahlstelle und der Unteren Naturschutzbehörden (bei VNS-Maßnahmen) teilnehmen, nennen andere Häufigkeiten von „*zweimal jährlich*“ oder „*alle drei Monate*“. Eine gegensätzliche Auskunft lautete, dass es früher solch einen Schulungstermin gab, aber seit ca. 3 Jahren nicht mehr. Wieder ein anderer Kommentar lautete: „*Wenn die Schulungen aber zu häufig angesetzt werden, gehen wir nicht mehr hin.*“

Anzumerken ist, dass von mehreren Seiten Situationen erwähnt wurden, in denen die Interessenvertreter bzw. Verbände schneller oder/und „*besser*“ informiert waren als die Ämter. Eine Reaktion besteht dann darin, dass sich das ALF beschwert. Während eine Aussage in diesem Zusammenhang darauf hindeutet, dass der Informationsfluss inzwischen besser läuft - „*früher waren die Verbände manchmal besser informiert als wir*“ (Amtl) -

kritisierte ein anderer Befragter den derzeit schlechten Informationsfluss vom MLU ins Amt - „*das lief früher besser, über die Beratungen im MLU*“ (Amtl).

Die Einschätzungen zur Häufigkeit und die sonstigen Anmerkungen zu den Veranstaltungen im Ministerium sind nicht einfach zu ordnen und zu bewerten, da aus den Befragungen nicht immer eindeutig abzuleiten war, welcher Typ von Veranstaltung gemeint war. Es ist wahrscheinlich, dass für die Befragten diese Unterscheidung in „Verbandsanhörung“, „Dienstberatung“ und „Schulung“ nicht relevant (womöglich nicht einmal bewusst) ist und sie deswegen in ihren Aussagen nicht klar unterscheiden.

Auf die Frage, ob es Veranstaltungen oder Beratungen mit einem professionellen Moderator gäbe, antworteten die meisten Befragten verneinend. Nur die Amtsleiter konnten sich an sehr seltene Veranstaltungen (mit Amts- und Abteilungsleitern) erinnern, die von einem externen Moderator geleitet wurden, der über ein Büro organisiert worden war. Bei Veranstaltungen im Ministerium übernimmt generell ein Mitarbeiter des Ministeriums die Organisation und die Diskussionsleitung. Die Qualität wird unterschiedlich eingeschätzt und sie sei jeweils abhängig von den Personen, die für die „Moderation“ zuständig sind. Bei Veranstaltungen der ALF wird die Leitung meist durch einen Abteilungsleiter oder Sachgebietsleiter übernommen. Generell herrscht die Einstellung, dass professionelle Moderation nicht nötig und darüber kein Gewinn für die Veranstaltungen zu erwarten ist.

### **3.5 Mitwirkung der Landwirtschaftsämter bei der Neugestaltung von Agrarumweltmaßnahmen**

Auf die Frage, ob sie selbst bei der Neugestaltung von Agrarumweltmaßnahmen einbezogen werden, antworteten vier Befragte mit „*ja*“, vier weitere mit „*nein*“ und fünf Gesprächspartner machten Angaben wie „*eher weniger*“ oder „*teilweise*“. Dabei bejahte in der Gruppe der Amts- und Abteilungsleiter nur einer diese Frage. Die Bandbreite dieser Ergebnisse könnte damit zusammenhängen, dass die individuelle Interpretation des „Einbeziehens“ recht verschieden ist.

Klar herausgestellt wurde in allen Aussagen zur Form der Beteiligung, dass üblicherweise im Ministerium eine Richtlinienvorlage (auch: Entwurf) erarbeitet wird, und die ALF daraufhin dazu Stellung nehmen können. Dies kann entweder schriftlich oder im Rahmen einer Beratung erfolgen. Der Bericht des Amtes an das MLU kann dabei die Voraussetzung für eine mündliche Beratung sein. Die Stellungnahmen der Verbände und der Ämter werden entweder in einer gemeinsamen Veranstaltung im Ministerium angehört, oder es gibt eine separate Veranstaltung für die Vertreter der Ämter. Aufgrund der Stellungnahmen wiegt das Ministerium ab und entscheidet. Von mehreren Seiten wurde bedauert, dass das Ministerium die Ämter viel zu wenig mit einbeziehe und „*mehr mit den Verbänden mache*“. Tatsächliche Mitwirkung im Sinne von Einflussnahme wurde von einem anderen Befragten nur im Rahmen

der Verbandsanhörungen für möglich gehalten. Pessimistischer gab sich ein weiterer Interviewpartner: Bei den Anhörungen im MLU seien bereits „*die Messen gesungen*“.

Ein Befragter, der mit „*ja*“ antwortete, schränkte ein, dass er nicht einschätzen könne, ob in zehn möglichen Fällen der Bericht einmal einen Einfluss hat oder fünfmal. Ein anderer gab an, dass Sachberichte abgeliefert würden, ob sie aber Einfluss hätten, bliebe abzuwarten.

Treffend fasst ein Befragter zusammen, dass das ALF vom MLU eher als reine Verwaltung statt als fachlicher Partner gesehen wird. Das Hauptziel der ausführenden nachgeordneten Behörden sei es, das Anlastungsrisiko zu vermeiden, also eine Richtlinie verwaltungstechnisch effizient umzusetzen. Anders liege der Fall bei der Landesanstalt für Landwirtschaft und Gartenbau (LLG). Hier versuche das MLU, die LLG vermehrt fachlich einzubeziehen.

Neben den bisher beschriebenen formalen und informellen Kommunikationskanälen gibt es weitere, über die Informationen über Agrarumweltmaßnahmen ins Ministerium gelangen. Diese seltener genutzten, aber trotzdem wirksamen Einflusswege wurden von der Gruppe der Amts- und Abteilungsleiter angesprochen. So berichtet ein Befragter, dass er Dinge, die bei Vor-Ort-Kontrollen oder in Gesprächen mit Landwirten auffallen, direkt bei Dienstberatungen im Ministerium „*signalisiere*“. Diese starke Verkürzung des Informationsweges Landwirt – Leitungsebene ALF – Ministerium kann sehr effektiv sein. Ein anderer Befragter meint, die direkte Befolgung des Dienstweges behindere manche Vorgänge, der Informationsprozess werde verlangsamt (z.B. durch Zurückhalten eines Berichtes). Dann würde von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, die Berufsverbände zu kontaktieren, die die Angelegenheit direkt im Ministerium einbringen können. Wenn sich nach einiger Zeit herausstellt, dass ein Verfahren in der vorgeschriebenen Weise nicht funktioniert, besteht schließlich die Möglichkeit, einen Erlass auch wieder aufzuheben. Mit einem Augenzwinkern erwähnt ein Befragter, dass bei Treffen mit den Verbänden „*auch mal Pläne gegen das Ministerium geschmiedet*“ würden.

In seltenen Fällen werden Landtagsabgeordnete kontaktiert, die durch ihre Position politischen Druck erzeugen können. Auf diese Weise kann zwar stärker Einfluss genommen werden, die Nutzung dieses „*politischen Weges*“ sei jedoch „*nicht gern gesehen*“.

## **4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen**

Ziel der vorliegenden Studie war es, die existierenden Kommunikationswege zwischen Landwirten und den Ämtern für Landwirtschaft und Flurneuordnung sowie zwischen den ALF und dem Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt Sachsen-Anhalt zu erfassen. Im Ergebnis zeigt sich für den Bereich der Agrarumweltprogramme ein vielfältiges Kommunika-

tionsnetzwerk.<sup>14</sup> Einen Überblick über die aktuellen Kommunikationsstrukturen, die den Informationsfluss vom Landwirt bis in die Entscheidungsprozesse über Agrarumweltprogramme stützen, bietet Abbildung 1. Prämisse bei der Darstellung war, die Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Daher werden mit den Pfeilen die generell existierenden Kommunikationswege, nicht aber die Kontakthäufigkeit (Kommunikationsintensität) abgebildet. Nicht dargestellt sind mögliche Rückkopplungswege zum Landwirt. Es ist davon auszugehen, dass alle Wege auch in umgekehrter Richtung genutzt werden und darüber hinaus weitere Querbeziehungen bestehen.

Für einen Landwirt, der sich für Agrarumweltmaßnahmen interessiert, ist das Landwirtschaftsamt in jedem Fall die wichtigste Anlaufstelle. Sofern er an einem Förderprogramm teilnimmt, sind mehrere Kontakte im Jahr die Regel. Die Landwirte haben die Möglichkeit, auf verschiedenen Wegen ihre Anliegen in die Ämter zu tragen. Neben einem telefonischen oder persönlichen Gespräch mit dem Sachbearbeiter sind auch Kontakte zum Abteilungsleiter oder sogar Amtsleiter nicht unüblich. Informationsveranstaltungen des Amtes oder Veranstaltungen des eigenen Berufsverbandes bieten ebenfalls ein geeignetes Forum, um Anregungen anzubringen. Der Landwirt wendet sich überwiegend mit Fragen zur Förderung und Antragstellung, aber auch mit Beschwerden oder Widersprüchen gegen Verwaltungsentscheidungen an das Landwirtschaftsamt (vgl. die Kommunikationsinhalte in Kapitel 2.5). Bei der Untersuchung zeigte sich, dass konkrete Hinweise oder Verbesserungsvorschläge für einzelne Agrarumweltmaßnahmen sehr selten Gegenstand eines Gesprächs sind. Nachfragen und Hinweise beziehen sich vorrangig darauf, dass der Landwirt eine Förderung erhält, und weniger darauf, welche Beobachtungen er möglicherweise im Hinblick auf die umweltrelevanten Auswirkungen einer Maßnahme oder ihre Integrierbarkeit in Betriebsabläufe gemacht hat. Ein Abteilungsleiter fasste zusammen, dass die Landwirte keine „Meldepflichten“ in dem Sinne hätten, dass sie verpflichtet wären, Informationen aus dem Agrarumweltbereich an das Amt zu geben. Wahrscheinlich ist, dass sie das damit auch nur in geringem Maße tun. Das Interesse des einzelnen Landwirtes an der Gestaltung von Agrarumweltmaßnahmen allgemein dürfte gering sein. Anders kann sich das jedoch in Bezug auf spezielle Informationen verhalten, die ausschließlich der Landwirt über seine Flächen und die Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen hat.

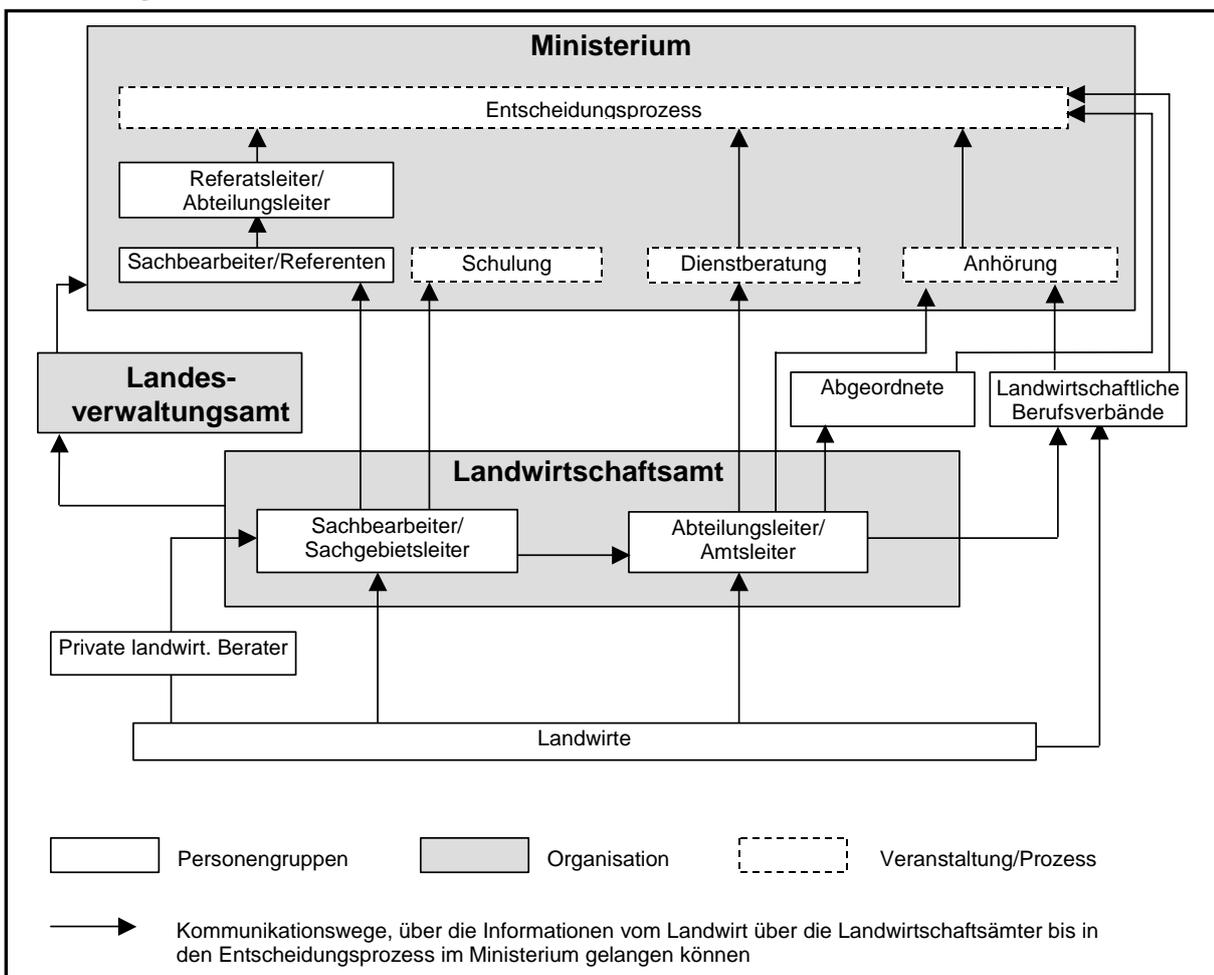
Informationen, die Einschätzungen zur Wirksamkeit von Agrarumweltmaßnahmen, Anregungen oder Kritik betreffen, (also Präferenzen und Bedürfnisse der Landwirte widerspiegeln), werden nach Aussage der befragten Personen aus dem Landwirtschaftsamt in jedem Fall an das Ministerium weitergeleitet. Das kann telefonisch, schriftlich oder persönlich, meist aus Anlass einer Dienstberatung, Anhörung oder Schulung erfolgen.

---

<sup>14</sup> Die Größe des Netzwerkes und schwache/starke Vernetzung kann nicht verglichen werden, da die Daten für alle Ämter aggregiert und qualitativ ausgewertet wurden und die Menge der Daten nicht für eine statistische Aufbereitung ausreicht.

Einige der häufiger auftretenden Kommunikationsmuster aus der Abbildung 1 werden herausgegriffen und im Folgenden näher beschrieben. In der Regel erhält der Sachbearbeiter vom Landwirt eine Information, die über unterschiedlich viele Hierarchiestufen nach oben wandert, z.B. über den Sachgebietsleiter an den Abteilungsleiter, der die Angelegenheit dann bei seiner nächsten Dienstberatung im Ministerium anspricht. In sehr seltenen Fällen können die Kommunikationswege so stark verkürzt werden, dass eine Information vom Landwirt an das ALF gegeben wird und von dort direkt an die entscheidungskompetente Stelle im Ministerium gelangen. Das ist dann der Fall, wenn ein Landwirt „einen guten Draht“ zum Amtsleiter hat, der das Thema mit den Entscheidungsträgern im Ministerium diskutieren kann. Für die direkte Vertretung seiner Interessen wird der Landwirt seinen Verband ansprechen, dessen Vertreter auf den Anhörungen im MLU ihren Anliegen Nachdruck verleihen. In diesem Sinne ist auch der Kommunikationsweg vom Abteilungsleiter über die Berufsverbände geeignet, um Einfluss zu nehmen. Die Informationen werden in Beratungen von Mitarbeitern im MLU aufgenommen (d.h. gehört und eventuell diskutiert). Wie danach damit verfahren wird, bleibt den Entscheidungsträgern im Ministerium überlassen.

**Abbildung 1: Informationsflüsse vom Landwirt zum Ministerium**



Quelle: Eigene Darstellung

Die Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass die Ämter nicht oder zu wenig bei Entscheidungen zur Neugestaltung von Agrarumweltmaßnahmen einbezogen werden. Die Beteiligung in Form von Stellungnahmen ohne wirkliche oder für die Mitarbeiter der Ämter nicht erkennbare Einflussmöglichkeit wird als unzureichend eingeschätzt. Aufgrund der regelmäßig stattfindenden, ohnehin notwendigen Kontakte sowie der im Allgemeinen guten Beziehungen zwischen Landwirten und Landwirtschaftsämtern sind die Ämter geeignet, als Bündelungsinstanz für die Anregungen der Landwirte zu wirken und tun dies bereits.

Die Rückkopplung der gebündelten Informationen an das MLU kann allerdings noch intensiviert und inhaltlich aufgewertet werden. Da im ALF in erster Linie die Sachbearbeiter Ansprechpartner für die Landwirte sind, sollten diese auch regelmäßig Gelegenheit haben, bei Beratungen im Ministerium ihren Sachverstand und Informationen aus erster Hand einzubringen. Damit entfielen lange Kommunikationswege (das Weiterleiten von Informationen über mehrere Hierarchiestufen) und der damit verbundene Qualitätsverlust. Es scheint auch sinnvoll, die relevanten ALF-Mitarbeiter zu den Anhörungen der Berufsverbände einzubeziehen (z.B. die Sachbearbeiter Vertragsnaturschutz, wenn es bei einer Veranstaltung um diesen speziellen Bereich geht). Das würde zum einen die Rückkopplung zwischen Ministerium und Landwirten unterstützen, zum anderen entfielen zusätzlicher Aufwand für die Abstimmung der Informationen, die Verbände und ALF an die Landwirte leiten.

Der Befürchtung, dass zu viele Teilnehmer die Übersichtlichkeit oder Effizienz einer Veranstaltung gefährden, könnte durch zwei Maßnahmen begegnet werden. Einerseits könnte eine Auswahl der Teilnehmer nach ihrem Arbeitsgebiet erfolgen (wie im vorherigen Absatz angedeutet), andererseits könnte ein professioneller Moderator Diskussionsorganisation und –ablauf unterstützen oder übernehmen. Wie eine solche Moderation wirkt und von allen Beteiligten angenommen wird, sollte evaluiert werden, um eine optimale Strategie zu finden. Denkbar ist auch, dass einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter entsprechend ausgebildet werden und die Moderationsrolle im Wechsel übernehmen.

Mit dem Hinzuziehen der Landwirtschaftsämter zu den Verbandsanhörungen ist keineswegs intendiert, dass die Ämter als Interessenvertreter bestimmter Klientelgruppen auftreten sollen. Dies ist die Rolle der Berufsverbände. Zu berücksichtigen ist aber die Tatsache, dass Landwirte in keinem Verband organisiert sind, in Sachsen-Anhalt ungefähr die Hälfte aller Landwirte. Außerdem können sich die Informationen, die ein Verband einbringen kann, durchaus von denen unterscheiden, die ein Landwirt direkt an einen Sachbearbeiter gibt, welcher mit der speziellen Situation des Landwirts vertraut ist. Um auch die Anregungen dieser Landwirte aufnehmen und berücksichtigen zu können, sollten die Ämter verstärkt in Abstimmungs- und Entscheidungsvorbereitungsprozesse einbezogen werden. Die Landwirtschaftsämter können die Schlüsselrolle in einem institutionalisierten Feedbackmechanismus spielen und einen stetigen Fluss von Informationen gewährleisten.



## Anhang - Fragebogen Landwirtschaftsämter

### Teil A: Kommunikationsbeziehungen zu Landwirten, Beratern und Verbänden

**A1 Wie oft haben Sie Kontakt zu Landwirten, Beratern und Verbandsvertretern?**

	Landwirte	Berater	Verbandsvertreter
täglich			
mehrmals wöchentlich			
höchstens 1x wöchentlich			
selten			
gar nicht			

**A2 Ist die Kontakthäufigkeit im Jahresverlauf gleich oder gibt es Schwankungen?**

	Landwirte	Berater	Verbandsvertreter
Gehäufte Kontakte in den Monaten:			
Gehäufte Kontakte bei folgenden Anlässen:			

**A3 Wer initiiert den Kontakt in der Regel?**

Den Kontakt zu	Landwirten	Beratern	Verbandsvertretern
Initiiert meist:			

**A4 Welcher Anteil der Landwirte, mit denen Sie Kontakt haben, nimmt an Agrarumweltmaßnahmen teil?**

Ca. .... %

**A5 Zu welchen Verbänden haben Sie Kontakt, wenn es um Agrarumweltmaßnahmen geht?**

**A6 Welcher Verband bringt sich (aus Ihrer Sicht) am meisten bei der Gestaltung von Agrarumweltmaßnahmen ein?**

**A7 Wie werden Informationen zu den AUM ausgetauscht? Welcher Art sind die Kontakte überwiegend?**

	Landwirte	Berater	Verbandsvertreter
Persönlich			
Telefonisch			
Per Post			
Broschüren/CD-Rom			
Internet			
Presseveröffentlichungen			
Teilnahme an Veranstaltungen von Verbänden			
Infoveranstaltungen des ALF			
.....			

**A8 Würden Sie sagen, dass eine Richtung beim Informationsaustausch zu Agrarumweltmaßnahmen überwiegt? Wenn ja, welche?**

Amt → Klienten/Kunden  
Klienten/Kunden → Amt

**A9 Mit welchen Anliegen treten Landwirte an sie heran, wenn es um AUM geht?**

**A10 Welche Art von Informationen erhalten Sie von Verbandsvertretern?**

## **Teil B: Kommunikationsbeziehungen zum Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt**

**B1 Zu welchen Abteilungen/Referaten im MLU haben Sie Kontakt, wenn es um Agrarumweltmaßnahmen geht?**

Abt. 5                      Abt. 4                      sonstige: .....

**B2 Wer sind ihre relevanten Ansprechpartner?**

Sachbearbeiter              Referenten              Referatsleiter              Abteilungsleiter

**B3 Wie oft wechseln Ihre Ansprechpartner?**

mehrmals jährlich              alle 2-3 Jahre              nach jeder (Landes)Wahl

**B4 Wie oft kommunizieren Sie mit dem MLU bzw. den relevanten Ansprechpartnern?**

täglich    höchstens einmal wöchentlich  
mehrmals wöchentlich    nur in seltenen Fällen

**B5 Ist die Kontakthäufigkeit im Jahresverlauf gleich oder gibt es Schwankungen?**

**B6 Wer initiiert den Kontakt in der Regel?**

**B7 Auf welchem Wege erhalten Sie Informationen zu AUP? Sind sie ausreichend?**

Dienstanweisung  
telefonisch  
Internet/E-Mail  
Beratungsgespräche innerhalb der Behörden  
andere.....

**B8 Von wem?**

Amtsleiter                      Sachbearbeiter                      Landesverwaltungsamt                      Verbandsvertreter  
Abteilungsleiter                      andere ALF                      MLU                      .....

**B9 Werden Anregungen zur Gestaltung der Agrarumweltmaßnahmen (Beobachtungen zur Wirksamkeit oder Akzeptanz) an das MLU weitergeleitet?**

ja abhängig von .....  
nein

**B10 Auf welchem Wege?**

persönlich  
telefonisch  
per E-Mail  
per Post  
Beratungsgespräch  
.....

**B11 Durch wen?**

Sachbearbeiter  
Sachgebietsleiter  
Abteilungsleiter  
Amtsleiter

**B12 Werden Sie selbst bei der Neugestaltung von Agrarumweltmaßnahmen mit einbezogen?**

ja abhängig von .....  
nein

**In welcher Form?**

.....

**C Gibt es Veranstaltungen/Beratungen, die von einem externen bzw. professionellen Moderator geleitet werden?**

## Über die Autoren

**Katrin Prager** ist Doktorandin am Fachgebiet Landwirtschaftliche Beratung und Kommunikationslehre und bearbeitet Teilprojekt 7 der DFG-Forschergruppe 497.

*Anschrift:*

Fachgebiet Landwirtschaftliche Beratung und Kommunikationslehre,  
Institut für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus,  
Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät,

Luisenstr. 56, 10099 Berlin

Tel.: 030 – 2093 6510

Fax: 030 – 2093 6512

E-Mail: [katrin.prager@agrار.hu-berlin.de](mailto:katrin.prager@agrار.hu-berlin.de)

<http://www.agrar.hu-berlin.de/wisola/fg/bk/>

**Prof. Dr. Uwe Jens Nagel** ist Dekan der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin. Er leitet das Fachgebiet Landwirtschaftliche Beratung und Kommunikationslehre und, im Rahmen der DFG-Forschergruppe, das Teilprojekt 7.

*Anschrift wie oben*

Tel.: 030 – 2093 6511

E-Mail: [uj.nagel@agrار.hu-berlin.de](mailto:uj.nagel@agrار.hu-berlin.de)



## **SUTRA-Working Paper**

### **Bisher erschienen**

- |       |   |  |
|-------|---|--|
| Nr. 1 | Dieter Kirschke<br>Ernst Daenecke<br>Astrid Häger<br>Kerstin Kästner<br>Kurt Jechlitschka<br>Stefan Wegener | Entscheidungsunterstützung bei der Gestaltung von Agrarumweltprogrammen:<br>Ein interaktiver, PC-gestützter Programmierungsansatz für Sachsen-Anhalt<br><br>Mai 2004, 31 Seiten<br><a href="http://www.agrar.hu-berlin.de/sutra/wp/wp1.pdf">http://www.agrar.hu-berlin.de/sutra/wp/wp1.pdf</a>                     |
| Nr. 2 | Katrin Prager<br>Uwe Jens Nagel   | Communication processes in agro-environmental policy development and decision-making –<br>Case study Sachsen-Anhalt<br><br>Mai 2004, 15 Seiten<br><a href="http://www.agrar.hu-berlin.de/sutra/wp/wp2.pdf">http://www.agrar.hu-berlin.de/sutra/wp/wp2.pdf</a>  |
| Nr. 3 | Jan Hinrichs<br>Oliver Mußhoff<br>Martin Odening  | Ökonomische Hysterese im Veredlungssektor<br><br>Dezember 2004, 21 Seiten<br><a href="http://www.agrar.hu-berlin.de/sutra/wp/wp3.pdf">http://www.agrar.hu-berlin.de/sutra/wp/wp3.pdf</a>   |
| Nr. 4 | Martina Brockmeier<br>Marianne Kurzweil   | EU-Migration in the Context of Liberalizing Agricultural Markets<br><br>November 2004, 22 Seiten<br><a href="http://www.agrar.hu-berlin.de/sutra/wp/wp4.pdf">http://www.agrar.hu-berlin.de/sutra/wp/wp4.pdf</a>  |
| Nr. 5 | Dieter Kirschke<br>Astrid Häger<br>Kurt Jechlitschka<br>Stefan Wegener                                      | Co-financing implications for regional policy-making:<br>A case study for the agri-environmental programme in Saxony-Anhalt<br><br>Januar 2005, 21 Seiten<br><a href="http://www.agrar.hu-berlin.de/sutra/wp/wp5.pdf">http://www.agrar.hu-berlin.de/sutra/wp/wp5.pdf</a>   |
| Nr. 6 | Peter Dannenberg<br>Christian Schleyer<br>Henry Wüstemann   | Regionale Vernetzungen in der Landwirtschaft -<br>Beiträge eines teilprojektübergreifenden regionalen Workshops am 13.01.2005 in Bad Liebenwerda (Landkreis Elbe-Elster)<br><br>Mai 2005, 33 Seiten<br><a href="http://www.agrar.hu-berlin.de/sutra/wp/wp6.pdf">http://www.agrar.hu-berlin.de/sutra/wp/wp6.pdf</a> |

Nr. 7

Katrin Prager  
Uwe Jens Nagel

Kommunikationsbeziehungen der Ämter für  
Landwirtschaft und Flurneuordnung im Bereich der  
Agrarumweltprogramme - Fallstudie Sachsen-Anhalt

August 2005, 26 Seiten

<http://www.agrar.hu-berlin.de/sutra/wp/wp7.pdf>