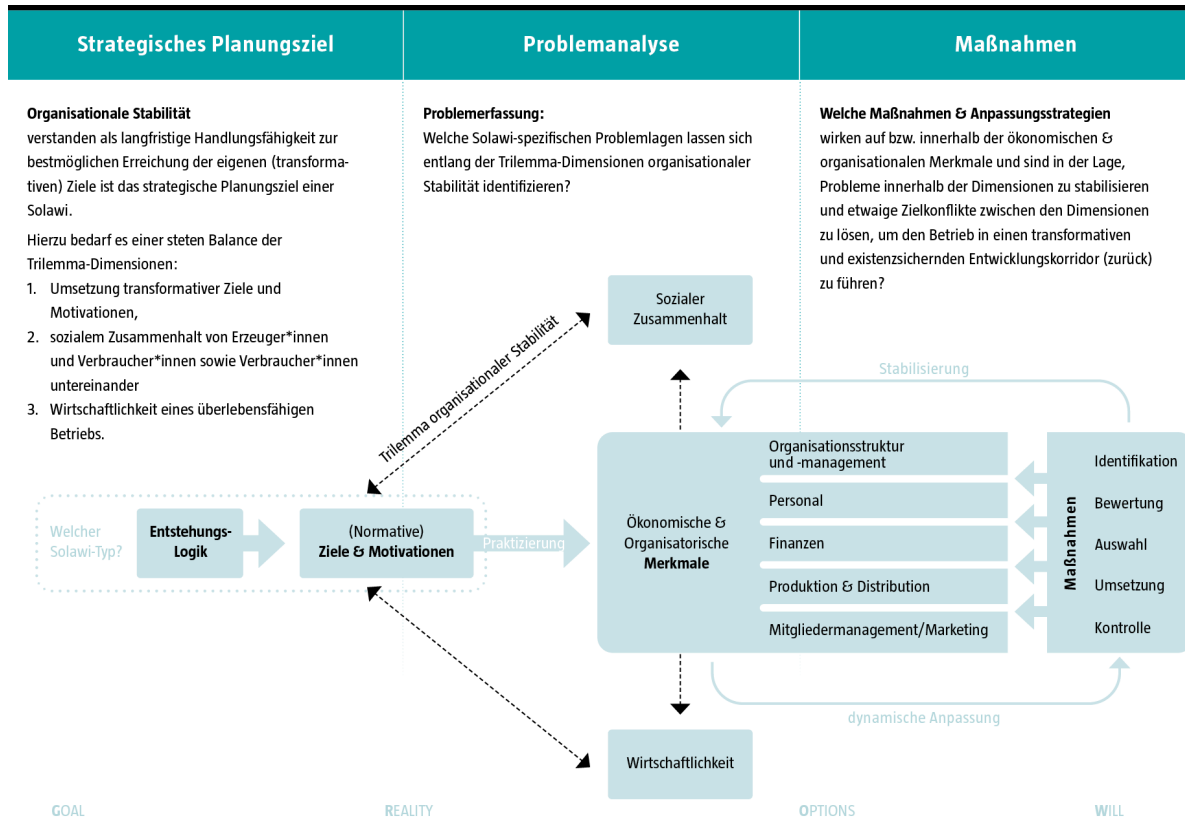


Trilemma-Check: Probleme analysieren

Arbeitshilfe zum [Handbuch Solidarische Landwirtschaft](#)



Analyserahmen der organisationalen Stabilität von Solawis (Rommel et al. 2022)

Mithilfe des **Trilemma-Checks (TC)** können Probleme zielgerichtet identifiziert werden, um die verschiedenen Einflüsse und Interaktionen besser zu verstehen und daraus im nächsten Schritt Maßnahmen abzuleiten. Der TC dient der Vereinfachung der komplexen Problemzusammenhänge, indem er den differenzierten Balance-Akt zwischen drei Dimensionen veranschaulicht: (1) der Umsetzung der eigenen transformativen Ziele und Motivationen, (2) dem sozialen Zusammenhalt des intendierten Beziehungsraums zwischen Erzeuger:innen und Verbraucher:innen wie auch Verbraucher:innen untereinander sowie (3) der Wirtschaftlichkeit eines überlebensfähigen Betriebs.

Es wurde ein Indikatorenset entwickelt, um die Solawi-Praxis auf Basis der drei Dimensionen analysieren und gestalten zu können (siehe Abbildung »Trilemma-Check: Indikatoren zur Erfassung organisationaler Stabilität«). Darin sind Erhebungen unter Praktiker:innen sowie Experteninterviews von Solawi-Beratenden eingeflossen. Mittels dieser Indikatoren lässt sich bewerten, wie stabil ein Solawi-Betrieb im Hinblick auf a) den transformativen Zielerreichungsgrad, b) die Wirtschaftlichkeit und c) den sozialen Zusammenhalt ist.

Transformativer Anspruch (T)

Indikator	Zielwert	Eigener Wert
T1 – Selbstverständnis		
T1.1 Identifikation	Erwartungen, Ansprüche & Wünsche	Möglichst umfassend berücksichtigt
T1.2 Definition & Transparenz	Organisationale Vision & Mission (Leitbild)	Konkret, transparent und präsent
T1.3 Zustimmung	Zustimmung zum Leitbild Ideologische (Werte-) Konflikte	Hohe Zustimmung möglichst aller Mitglieder möglichst gering, bzw. Wertekonflikte werden so angegangen, so dass sie der Entwicklung der Organisation zugute kommen
T1.4 Erreichung	Gelebte Wirklichkeit des Leitbildes	Diskrepanz zwischen Anspruch & Wirklichkeit möglichst gering
T2 – Ziele		
T2.1 Identifikation	Zielfindungsprozess	Möglichst transparent und/oder einbeziehend sowie dem Selbstverständnis zuträglich
T2.2 Definition & Transparenz	Organisational vereinbarte Zielsetzungen	Konkret, messbar, transparent und präsent
T2.3 Zustimmung	Hohe Zustimmungswerte und Zufriedenheit aller Beteiligten	Möglichst hohe Zustimmung
T2.4 Ziel-Erreichung	Realisierung selbstgesteckter Ziele	> 75%

Wirtschaftliche Stabilität (W)

Indikator	Zielwert	Eigener Wert
W1 – Finanzierbarkeit		
W1.1 Kostendeckung	Saldo Leistungen (Beiträge + Förderungen) & Kosten (Fixkosten + variable Kosten)	~ 0
	Unternehmerlohn/ Lohnniveau	= Existenzsichernd (Orientierung: Betriebsleiterlohn 18€)
W1.2 Produktivität	Hektarleistung	2500qm / Vollversorgungs-Anteil und 30-180 qm / Gemüseanteil im Gartenbau
W1.3 Liquidität	Cash-Flow III	≤ Abschreibungen
	Langfristige Kapitaldienstgrenze	50-70%
W2 – Sicherheit der wirtschaftlichen Basis		
	Arbeit	
	Nachfolge	Zukunftsperspektive für mindestens die nächsten 5 Jahre
	AK-Verfügbarkeit	offene Stellen nach spätestens 2 Monaten besetzt.
	AK-Qualität	Ausreichende fachliche Kompetenz, um den gewünschten wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen
W2.1 Ressourcensicherheit	AK-Gesundheit	Maximal 12 Fehltage /Jahr je AK
	AK-Flexibilität & Teamgröße	Urlaubs- und Krankheitsvertretung möglich, die selbstgesteckten Teamziele (z.B. »2 Wochen Urlaub für jede*n in der Saison« werden zu mind. 90% erreicht)
	AK-Fluktuation	Fluktuation unter 10% bis max. 20%
	Job-Attraktivität	Hohe Zufriedenheit der AK
	Ehrenamtsarbeit	Zuverlässigkeit: Ist-Stunden ≥ Geplante Stunden / Qualität: Hohe Zufriedenheit des Anbauteams

Kapital	
Zugang zu Fremdkapital	Unkomplizierte und kurzfristiger Zugang zu Bank- oder Direktkrediten im gewünschten Umfang
EK-Quote	> 70%
Rücklagen	1-3% vom Umsatz
EK-Veränderung (bereinigt)	Eigenkapitalveränderung > 0 bis zum Zielwert 70%
Zugang Sachkapital	Team ist mit Sachkapital zufrieden, Sicherheit zu notwendigen Rohstoffen gesichert
Boden	
Langfristiger Zugang	Pachtverträge sicher und/oder Anteil Eigentum an Anbaufläche ausreichend
Bodenfruchtbarkeit	Anbauvielfalt + Fruchtfolge mit ausgeglichener Nährstoffbilanz + Bewässerungsverfügbarkeit. Selbstgesteckte Ziele werden auch erreicht
Wissen	
Zugang zu externem Wissen	Zugang zu externen Expert*innen gewährleistet
Kompetenzen im Team	1 Fortbildung/Jahr/MA möglich/
Verlässliche Verträge	Vertrags-Laufzeit mind. 1 Jahr und Verträge bindend
Fluktuation	< 20%
Warteliste	> 5 %
Zahlungsbereitschaft	≥ Durchschnittswert (meist = Richtwert)
Zahlungsfähigkeit	≥ Durchschnittswert (meist = Richtwert)

W2.2 Nachfrage-
Sicherheit

Soziale Stabilität (S)

Indikator	Zielwert	Eigener Wert
S1 – Organisationale Bindung		
S1.1 Identifikation/ Zugehörigkeit	Fluktuation	< 20% & Austrittsbefragung vorhanden*
S1.2 Selbstwirksamkeit/ Sinnstiftung	Lernformate	regelmäßig je nach Bedarf
S1.3 Gruppenklima/ Wir-Kultur	Feste	mind. 1-mal jährlich, ca. 10% Teilnahmequote
S2 – Soziale Beziehungen		
S2.1 Integration/ Vernetzung/ Wertschätzung	Ko-Produktion	durchschnittliche Anzahl Stunden/Mitglied/Jahr* = erforderlicher Einsatz
	Austauschräume für die Mitglieder	vorhanden*
	Kennenlernformate / Onboarding für neue Mitglieder	mind. 1-mal im Jahr*
S2.2 Kommunikations- strategie und -kultur	Konfliktlösungsstrategie	schriftlich vorhanden und wird angewandt*
	Mitgliederjahrestreffen	mind. 1-mal im Jahr, mind.25% Teilnahmequote*
	Geschäftsordnung	schriftlich vorhanden und wird angewandt*
S2.3 Vertrauen / Reziprozität	Übersicht von Ansprechpartner*innen / Kontaktpersonen	schriftlich vorhanden* und erreichbar
	Transparenz über Betriebsgeschehen, Anbauweise und Budgetplanung	vorhanden*, mind. 1-mal im Jahr, idealerweise zugänglich / abrufbar
	Newsletter / »Erntepost«	vorhanden, ideal wöchentlich, mind. monatlich

*Zielgröße rein quantitativ. Zur Bewertung ist eine qualitative Einschätzung notwendig:

War es hilfreich / hat es geklappt / wurde es angenommen? (Warum nicht?), Bewährt es sich dauerhaft? Sind feste Ansprechpartner etabliert?

Trilemma-Check: Indikatoren zur Erfassung organisationaler Stabilität (Rommel et al. 2022)