

Herbsttagung des Netzwerks Solidarische Landwirtschaft



**Wirtschaftlichkeit, gute Gruppendynamik und der eigene Anspruch,
die Welt zu verändern – (Wie) Geht das zusammen?**

Marius Rommel, Zwischenergebnisse aus dem Forschungsprojekt nascent
6.11.2020



nascent

Projektlaufzeit 01.02.2020 – 31.07.2021

apl. Prof. Dr. Niko Paech niko.paech@uni-siegen.de

Dr. Irene Antoni-Komar irene.antoni.komar@uol.de

Marius Rommel M.A. marius.rommel@uni-siegen.de

Dirk Posse M.A. dirk.posse@posteo.de

Moritz Wittkamp, M.A. moritz.wittkamp@uni-siegen.de

gemeinsam mit Praxis- und Transferpartnern

Solidarische Landwirtschaft

Wertschöpfungsraum

System

Sozialer Zusammenhalt

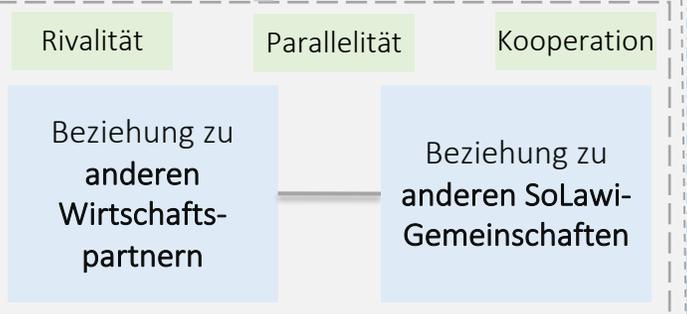
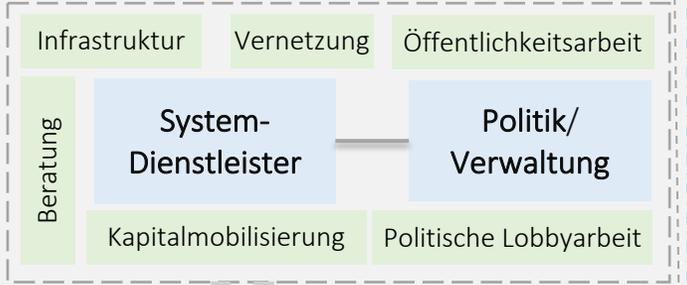
Wie lösen wir das
Trilemma organisationaler Stabilität

Entstehungs-Logik → (Normative) Ziele & Motivationen

Praktizierung → Ökonomische & Organisationale Merkmale



Wirtschaftlichkeit



Transformative Wirkung

- Resilienz
 - Individuen
 - Betrieb
 - Region

- Ernährungssystem
- Wirtschaftssystem
- Ökosystem
- Gesellschaftssystem

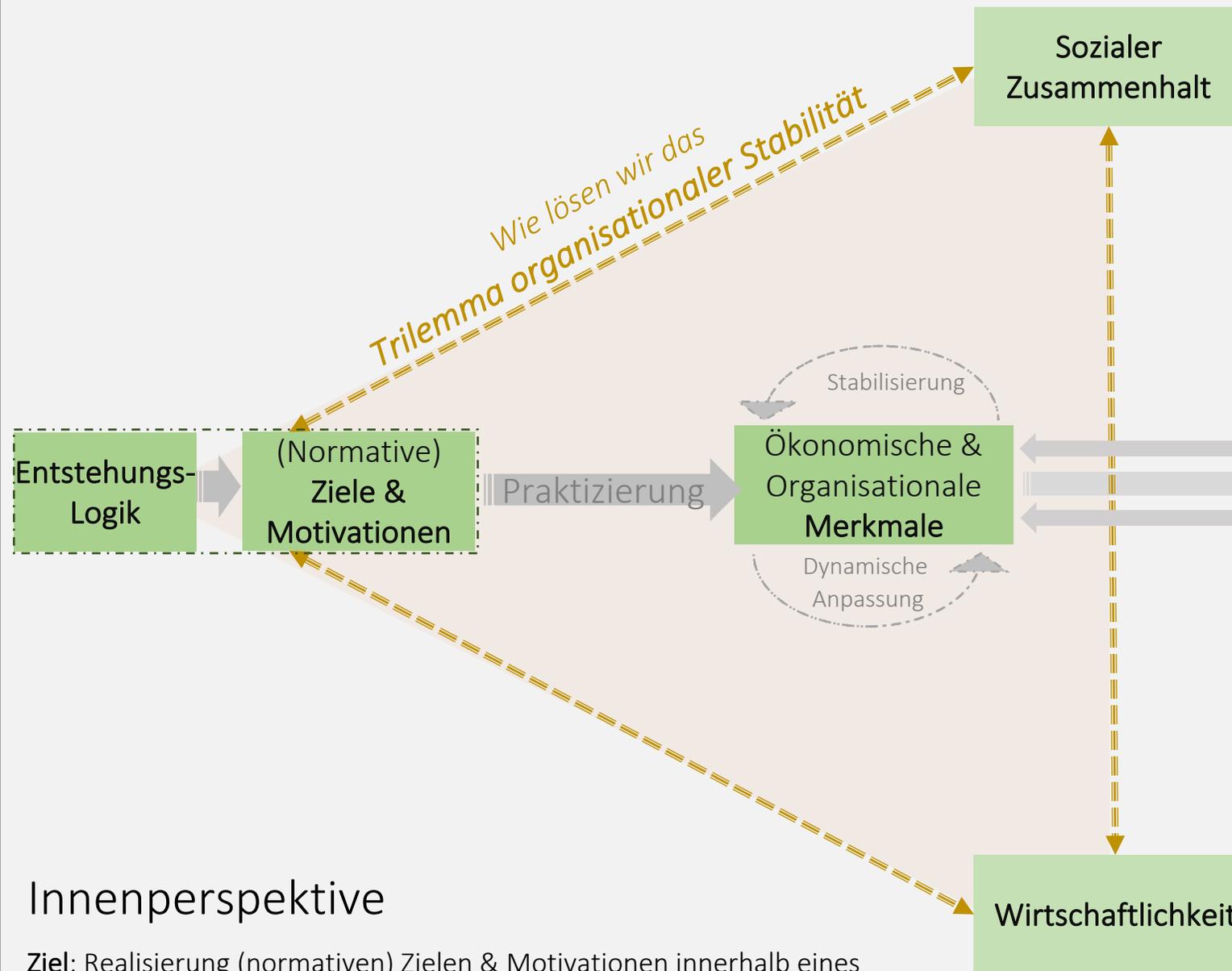
Innenperspektive

Ziel: Realisierung (normativen) Zielen & Motivationen innerhalb eines sozial und betriebswirtschaftlich stabilen Entwicklungskorridors.

Außenperspektive

Ziel: Kooperative Beziehungen mit regionalen Akteuren zur inneren Stabilisierung und äußeren Wirksamkeit

Solidarische Landwirtschaft



Entwicklungsmodell

1. Betriebliche **MERKMALE** ERFASSEN
2. Herausforderungen & Zielkonflikte identifizieren
3. Anpassungsstrategien & Stabilisierungsmaßnahmen entwickeln

Innenperspektive

Ziel: Realisierung (normativen) Zielen & Motivationen innerhalb eines sozial und betriebswirtschaftlich stabilen Entwicklungskorridors.

1. Betriebliche Merkmale erfassen

Kategorie	Merkmal	Beschreibung	Indikatoren
SoLawi-Struktur	Beteiligte Betriebe	Gibt es einen Betrieb oder mehrere in der SoLawi-Gemeinschaft?	Anzahl & Name
	Betriebsgröße	Welche Fläche wird bewirtschaftet?	Ackerland [in ha] Davon unter Glas/Folie [in ha] Grünland [in ha]
	SoLawi Anteil am Betrieb	Welcher Anteil der Erzeugnisse des Betriebs/der Betriebe geht an die Verbraucher-Gemeinschaft?	100% SoLawi SoLawi als Hauptabnehmer SoLawi als Ergänzung, hauptsächlich andere Vertriebsstrukturen
	Ernte-Anteile	Wie viele Esser*innen kann der Betrieb/die Betriebe versorgen?	aktuelle Anzahl der Ernte-Anteile Maximale Anzahl Ernte-Anteile Wunschgröße Anzahl Anteile
	Produktgruppen	Welche Erzeugnisse gibt es und was ist ihr jeweiliger Anteil?	Gemüse (in % des Budgets) Obst (in % des Budgets) Getreide (in % des Budgets) Milchprodukte (in % des Budgets) Fleisch (in % des Budgets) Eier (in % des Budgets) Sonstiges (Nennung, z.B. Verarbeitetes wie Brot)
	Verhältnis Verbraucher-Gemeinschaft (VG) und Betrieb(e)	Wie <u>ist</u> das Verhältnis und die Kommunikation zwischen Verbraucher*innen und Erzeuger*innen?	Einzelverträge: Verbraucher*innen kommunizieren einzeln mit Betrieb(en) Verbraucher*innen organisieren sich selbst als Verbraucher-Gemeinschaft mit oder ohne Rechtspersönlichkeit und kommunizieren über VG mit Betrieb(en) Betrieb(e) und VG bilden eine Organisationseinheit (bspw. Genossenschaft)
Rechtsstruktur	Rechtsform Betrieb(e)	Wie ist der Betrieb/die Betriebe rechtlich organisiert?	Verein gemeinnütziger Verein GbR Genossenschaft Andere (z.B. GmbH)
	Rechtsform Verbraucher-Gemeinschaft	Wie ist die Verbraucher-Gemeinschaft rechtlich organisiert?	Keine Rechtsform (entweder da Einzelverträge oder ohne Rechtspersönlichkeit organisiert, z.B. als Interessensgemeinschaft, Bürgerinitiative oder Ähnliches) Verein gemeinnütziger Verein Genossenschaft Andere (z.B. Stiftung)
Eigentum	Anbaufläche pro Betrieb	Wem gehören die bewirtschafteten Flächen?	Betriebseigentum [in ha] vergesellschaftete Eigentumsform mit SoLawi-Mitgliedern [in ha] vergesellschaftete Eigentumsform mit Externen (z.B. Kulturland eG, BioBoden eG) [in ha]
	Betriebsmittel pro Betrieb	Wem gehören die eingesetzten Betriebsmittel?	Welche Restlaufzeit <u>haben</u> die Pachtverträge im Durchschnitt? Betriebseigentum (in %) vergesellschaftete Eigentumsform mit SoLawi-Mitgliedern (in %) vergesellschaftete Eigentumsform mit Externen (in %)
Finanzierung	Finanzierungsart	Auf welcher Basis werden die Beiträge pro Ernte-Anteil kalkuliert?	Preis für spezifisches Güterbündel, Angabe von Produkt- oder Kilopreisen (ja/nein) Budget-basierte Kalkulation ersichtlich (ja/nein)
	Vorfinanzierung	Auf welche Weise erfolgt die Vorfinanzierung?	Eindeutige Festlegung der für die SoLawi bewirtschafteten Anbaufläche (ja/nein) Wöchentliche Zahlung

2. Herausforderungen & Zielkonflikte identifizieren

Trilemma-Check

(Normative) Ziele & Motivationen

Anspruch

- (Normative) Zielsetzungen der Wirtschaftsgemeinschaft
- Gründungsmotivation & -historie
- Werte-Übereinstimmung
- Organisationale Integrität zwischen Anspruch & Wirklichkeit

- ⚡ Abwesenheit der übergeordneten Vision des SoLAWi-Betriebs im Betriebsalltag
- ⚡ Diskrepanz zwischen Anspruch & Wirklichkeit

Sozialer Zusammenhalt

- Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den SoLAWi-Partnern
- Zusammenhalt und Agilität der Einzelorganisationen
- Angemessene Fluktuation, hohes Commitment und gute Konfliktbewältigung sowohl innerhalb als auch zwischen den Partnern

Soziale Beziehungen Gegenseitigkeit der Beteiligten

- Integration/Vernetzung
- Kommunikationsstrategie und -kultur
- Wertschätzung/Akzeptanz von Diversität
- Vertrauen/Reziprozität

Organisationale Bindung Verhältnis & Verhalten zur Organisation

- Identifikation mit der SoLAWi
- Selbstwirksamkeit
- Verbundenheit/Zugehörigkeit
- Gruppenklima/Wir-Kultur

- ⚡ Zu hoher Aufwand um Partizipation und Teilhabe, um ehrenamtliche Mitarbeit zu koordinieren und Entscheidungsfindung zu gewährleisten, Prozesse zu langwierig
- ⚡ Zu starke Bündelung von Aufgaben und Verantwortung bei Einzelpersonen (Hierarchie und Überlastung)
- ⚡ Konflikte zwischen Mitgliedern (Verantwortung, Hierarchie, Konflikte bei der Vision/Ansprüchen), Generationenkonflikte zwischen neuen und alten Mitgliedern, mangelhafter Umgang mit Konflikten, fehlender Raum zur Ansprache/Austausch

Sozialer Zusammenhalt +
Wirtschaftlichkeit +
Ziel-Balance

= Organisationale Stabilität
Handlungsfähigkeit der SoLAWi-Gemeinschaft

SoLAWi-Partner

Verbraucher-Gemeinschaft Betreiber Eigentümer

Wirtschaftlichkeit

- Fähigkeit sowohl Betrieb als auch Verbraucher-Gemeinschaft langfristig zu erhalten ohne dabei (1) von spezifischen externen Förderungen oder Spenden abhängig zu sein und (2) Schulden an die nächste Generation von Landwirten bzw. Verbraucher-Gemeinschaft zu übertragen

Finanzierbarkeit

- Rentabilität
- Liquidität
- Stabilität

Existenzfähigkeit

- Nachfragesicherheit
- Betriebliche Resilienz

Wirklichkeit

- ⚡ Kein Existenzsichernder (Unternehmer-) Lohn
- ⚡ Größe bewirtschafteter Fläche im Verhältnis zu versorgten Mitgliedern zu hoch
- ⚡ EK-Quote bzw. Veränderung zu gering
- ⚡ Preisniveau der Ernteanteile ist zu hoch zu niedrig oder aber zu unsolidarisch
- ⚡ Schwankende ehrenamtliche Mitarbeit (fehlende Zuverlässigkeit)
- ⚡ Zu hohe Mitgliederfluktuation

3. Anpassungsstrategien & Stabilisierungsmaßnahmen entwickeln

Dimension

Herausforderung

Lösungsweg

Zu **geringes Lohnniveau** durch Angst vor Mitgliederschwund bei Beitragserhöhung

Höhere Mitgliedsbeiträge durch **gute Kommunikation der Bedürfnisse sowie der gemeinsam erbrachten (Ökosystem-) Leistungen** erzielen.

„Und ja, die Lösungsmöglichkeit ist, dass die Mitglieder verstehen, warum sie eben für gut bezahlte Arbeitskräfte auch ein bisschen mehr monatlich bezahlen müssen. Das geht halt immer nur über gute Kommunikation.“

Kurzfristiger Ausfall zentraler ehrenamtlicher Person in der Lenkungsgruppe

System-Dienstleister (Ökomodellregion) als unterstützender Akteur: Ökomodell-Managerin steigt für drei Monate in die Lenkungsgruppe ein bis eine neue ehrenamtliche Person gefunden wurde

*„Auf Wunsch werden die Initiativen durch die Modellregion Ökolandbau Wetterau beratend unterstützt“
"Wir stellen uns den SoLawis vor oder die Leute kommen auf uns zu. Je nachdem, wie sie uns brauchen, unterstützen wir sie.“*

Konflikte zwischen Mitgliedern
Verantwortung, Hierarchie, Konflikte bei der Vision/Ansprüchen

Räume/Formate schaffen und Zeit nehmen zur Ansprache/Austausch/Kommunikation
Austausch-Café, Intensivzeit; gemeinsame Arbeitsplanung; Tätigkeitsbedarf nicht bezahlter Aufgaben

„Indem man aufschreibt, was alles für Aufgaben in der SoLawi unbezahlt zu leisten sind... Und, dass man viel Arbeitszeit einplanen sollte für Kommunikation und für Austausch, also sozialen Austausch und Arbeitsplanung.“

Mangelnde Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben

Einbindung der Mitglieder durch möglichst konkrete Aufgaben verbunden mit einem gut organisierten Helfermanagement

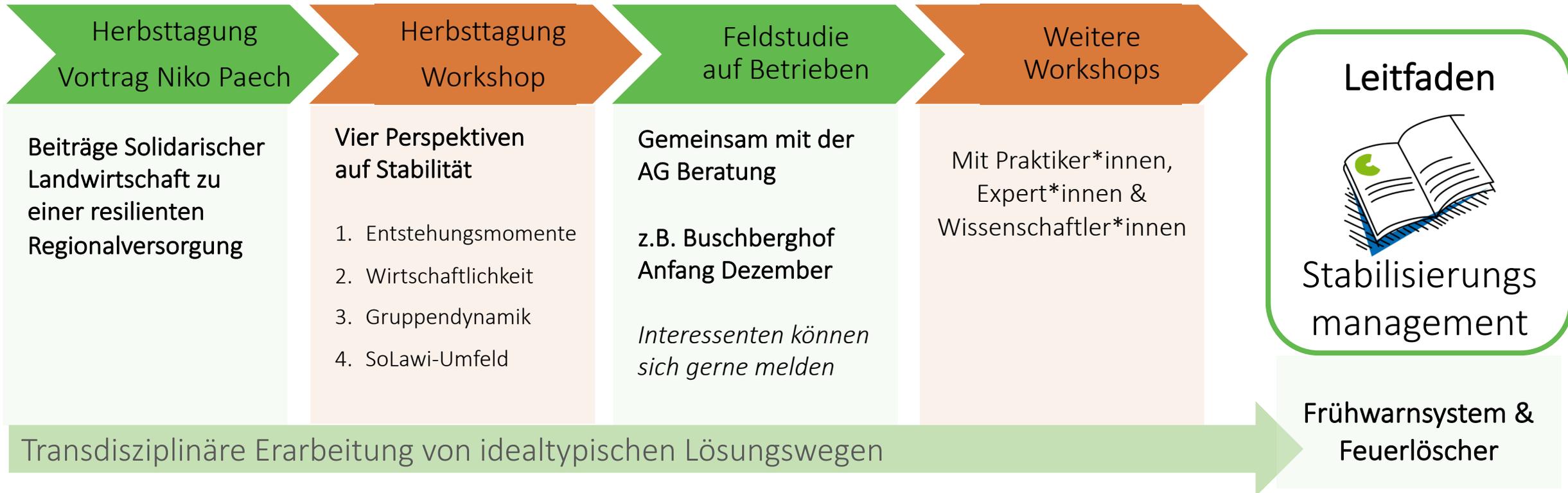
„Als Lösungsansätze für die Anbindung der Mitglieder hatten wir einmal, dass die Mitarbeit auf dem Acker an konkrete Aufgaben gebunden sein sollte und dass die möglichst auch so überschaubar sein müssen. (...) Und dass das halt die Menschen nicht überfordert, dass es gut organisiert wird“

Unausgesprochene **Diskrepanz zwischen den Idealen und dessen realer Umsetzung;** viele unterschiedliche Ansprüche, was SoLawi sein soll

Transparenz über Ziele & Motivationen herstellen. Bedeutung der sozialen Interaktion stärken und Gemeinschaft betonen.

"Und man denkt dann immer sehr in seinen eigenen Blasen und Strukturen und hat aber einen sehr hohen Anspruch."

Ausblick



Aktueller Projektstand → <http://www.nascent-transformativ.de>



Herzlichen Dank!

Zum Nachsehen

Nascent-Film auf <http://www.nascent-transformativ.de>

Zum Nachlesen

- Antoni-Komar, I., Kropp, C., Pfriem, R. (2019). Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft, Marburg: metropolis
- Antoni-Komar, I. (2019). Die Herstellung des Politischen in transformativen Ernährungsunternehmen. In: Antoni-Komar et al., Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft. Marburg: metropolis, 63-82.
- Antoni-Komar, I., Lenz, C. (2019). Sozialität. Gemeinschaftsbildung und partnerschaftliche Befähigung. In: Antoni-Komar et al., Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft. Marburg: metropolis, 107-128.
- Antoni-Komar, I. (2018). Gemeinschaftsorientierte Ernährungsinitiativen – Neue Chancen für eine nachhaltige Ernährungswirtschaft?. In: HiBiFo, 2-2018, 62-74. <https://doi.org/10.3224/hibifo.v7i2.05>.
- Antoni-Komar, I. (2017). Ist eine andere Welt pflanzbar? Über urbanes Gärtnern und Ernteteilen. In: Banz, C., Schulz, S. (Hrsg.). Food Revolution 5.0. Gestaltung für die Gesellschaft von morgen. Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg. Dortmund: Kettler, 142-147.

- Antoni-Komar, I. (2016). Urban Gardening, Food Coops, Community Supported Agriculture: Transformative Wirtschaftsformen – Konsumpraktiken – Marktbeziehungen. In: HiBiFo, 3-2016, 82-96. <https://doi.org/10.3224/hibifo.v5i3.8>
- Paech, N., Rommel, M. (2017). Kollaborieren statt Kollabieren - Aufbruch in eine Alternative Ökonomie. Berlin: enorm spezial 'Stadt - städtische Strategien' 07/2017.
- Rommel, M. (2017). CSX: Transformative Wirtschaftsgemeinschaften - Entwicklung eines Modells zur Übertragung der Logik von Community Supported Agriculture (CSA) auf andere ökonomische Versorgungsfelder. Masterarbeit; Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Masterstudiengang Sustainability Economics and Management.
- Rommel, M. (2018). Solidarisches Handwerk – Wege zu einer Ökonomie der Nähe. Klein Jasedow: Oya-Magazin, 48/2018.
- Rommel, M., Paech, N., Sperling, C. (2019). Eine Ökonomie der Nähe: Horizontale Ausbreitung resilienter Versorgungsmuster. In: Antoni-Komar et al., Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft. Marburg: metropolis, 361-397.
- Rommel, M., Sperling, C., Stinner, S., Lenz, C. (2019). Eine Typologie transformativer Unternehmen der Ernährungswirtschaft. In: Antoni-Komar et al., Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft. Marburg: metropolis, 51-62.
- Paech, N.; Rommel, M.; Sperling, C. (2019): Transformatives Größenmanagement. Wie lassen sich transformative Wirtschaftsformen wirtschaftlich und sozial stabilisieren? In: Antoni-Komar et al., Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft. Marburg: metropolis, 129-158.