



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

**STABLE SCHOOLS IN DER SOLIDARISCHEN  
LANDWIRTSCHAFT:  
EIN TRANSDISZIPLINÄRES SETTING ZUR FÖRDERUNG  
ORGANISATIONALER STABILITÄT**

**Irene Antoni-Komar, Marius Rommel, Dirk Posse,  
Moritz Wittkamp, Niko Paech**

irene.antoni.komar@uol.de; marius.rommel@uni-siegen.de

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
Ammerländer Heerstr. 114-118, 26129 Oldenburg

Universität Siegen, Kohlbettstr. 17, 57072 Siegen



**2021**

***Vortrag anlässlich der 61. Jahrestagung der GEWISOLA  
(Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.)***

***„Transformationsprozesse im Agrar- und Ernährungssystem:  
Herausforderungen für die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,  
22. bis 24. September 2021***

Copyright 2021 by authors. All rights reserved. Readers may make verbatim copies of this document for non-commercial purposes by any means, provided that this copyright notice appears on all such copies.

# STABLE SCHOOLS IN DER SOLIDARISCHEN LANDWIRTSCHAFT: EIN TRANSDISZIPLINÄRES SETTING ZUR FÖRDERUNG ORGANISATIONALER STABILITÄT

## Zusammenfassung

Auf eine vielversprechende Entwicklung im Agrar- und Ernährungssystem weist die stetig wachsende Zahl Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe (SoLawi) weltweit. Diese verkörpern entgegen zunehmender Konzentrationsprozesse in der Landwirtschaft ein dezentrales, kleinräumiges und bedarfsgerechtes Wirtschaftsprinzip kleiner Einheiten, das sich der Problematik des Klimawandels und der planetaren Grenzen stellt. Jenseits anonymer Fremdversorgung und transnationaler Wertschöpfungsarchitekturen eröffnen SoLawis die Perspektive lokaler Ernährungsversorgung und weisen darüber hinaus auf die Möglichkeiten eines regionalen, nachhaltigen Wertschöpfungsraumes. Ihr Prinzip basiert auf einer transformativen Unternehmensform mit direkter Erzeuger\*innen- und Verbraucher\*innen-Kooperation als unmittelbarer, gemeinschaftsgetragener und marktferner Austauschbeziehung.

Vor dem Hintergrund der transformativen Potenziale Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe liegt dem Beitrag die Problematik ihrer betrieblichen Stabilität als einer Balance zwischen transformativen Zielen, sozialer Kohäsion und Wirtschaftlichkeit zugrunde. Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich auf die Möglichkeiten der transdisziplinären empirischen Methode der Stable Schools (StS), um selbstorganisierte Lern- und Beratungsprozesse der SoLawi-Akteur\*innen zu initiieren und zu unterstützen. StS gehen auf das Konzept der Farmer Field Schools (FFS) zur Selbstermächtigung von Bäuer\*innen im globalen Süden zurück und werden im globalen Norden vor allem im Zusammenhang des Tierwohls erprobt. In einem modellhaften Setting von sieben StS-Workshops zu je maximal fünf SoLawis konnten gemeinsam themenbezogene Probleme erfasst, priorisiert und Lösungsansätze entwickelt werden. Ziel des Beitrags ist es, die Möglichkeiten und Grenzen dieses transdisziplinären Formats aufzuzeigen, um im Sinne der transformativen Wirtschaftswissenschaft eine Institutionalisierung der SoLawi-StS in der Praxis zu erreichen.<sup>1</sup>

## Keywords

Solidarische Landwirtschaft (SoLawi), Community Supported Agriculture (CSA), Alternative Food Network (AFN), Stable School, transdisziplinäre Forschung

## 1. Einleitung

Den gravierenden sozial-ökologischen Folgen des industrialisierten Agrar- und Ernährungssystems begegnen weltweit transformative Ernährungsinitiativen und alternative Ernährungnetzwerke (Alternative Food Networks – AFN) (SAGE et al., 2021; KROPP et al., 2021; ANTONI-KOMAR et al., 2019; BARBERA und DAGNES, 2016; GOODMAN et al., 2012). Sie praktizieren neuartige Konzepte dezentraler, kleinräumiger und bedarfsgerechter Wertschöpfungsarrangements. Aufgrund ihrer Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Vielfalt an Optionen werden kleine Wirtschaftseinheiten als überlebensfähiger angesehen als große Systeme (KOHR, 1957). Neben Urban Gardening, Food Coops oder Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften weist vor

---

<sup>1</sup> Im Rahmen des Forschungsvorhabens „Beiträge Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe zur Entwicklung transformativer Wertschöpfungsräume“ (nascent) der Universitäten Siegen und Oldenburg [www.nascent-transformativ.de] erarbeitet, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin (01.02.2020-31.12.2021, FKZ 01ut1928A,B).

allem die stetig wachsende Zahl Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe (SoLawi) auf eine vielversprechende Entwicklung hin (FÉODOROFF et al., 2021). In SoLawis, auch als Community-Supported Agriculture (CSA) bezeichnet, gehen Erzeuger\*innen und Verbraucher\*innen eine unmittelbare Austauschbeziehung ein – ohne Markt, Zwischenhandel, Marketing, Logistik, industrielle Verarbeitung etc. (BLÄTTEL-MINK et al., 2017; BLOEMMEN et al., 2015; GROH et al., 2013; KRAIB und VAN ELSSEN, 2009; PAECH et al., 2020, Rommel et al. 2019).

In Anbetracht zunehmender Konzentrationsprozesse in der Landwirtschaft bildet das gemeinschaftsgetragene Versorgungssystem eine Alternative zum Wachse-oder-Weiche-Dilemma, indem es die Wirtschaftlichkeit landwirtschaftlicher Kleinbetriebe ermöglicht, wobei der Betriebsgröße infolge der räumlich und sozial direkten Beziehungen eine Obergrenze gesetzt wird (PAECH et al., 2019). Damit einhergehend unterliegen SoLawis als kleine Wirtschaftseinheiten in der Innenperspektive einem kontinuierlichen Trilemma organisationaler Stabilität zwischen (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. Vor dem Hintergrund der organisationalen Stabilität fokussiert diese Untersuchung das Potenzial von StS als Methode, um selbstorganisierte Lern- und Beratungsprozesse der SoLawi-Akteur\*innen zu initiieren und zu unterstützen. Daraus leitet sich folgende Forschungsfrage ab:

*Wie können Stable Schools (StS) SoLawi-Akteur\*innen befähigen, ko-kreativ und kollaborativ Probleme der wirtschaftlichen und sozialen Stabilität zu erfassen sowie gemeinsam eigene Lösungsstrategien zu entwickeln, um dem transformativen Anspruch ihrer Unternehmung gerecht zu werden?*

Im Folgenden werden wir zunächst (2) das methodische Format der StS vorstellen und in unseren Forschungsansatz einordnen, um anschließend (3) den Analyserahmen zur Erfassung von Problemfeldern der SoLawis zu skizzieren sowie (4) die angepasste Methodik der durchgeführten StS-Workshops vorzustellen. Mit (5) Feedback-Ergebnissen, einem modularen Kombinationsraster des SoLawi-StS-Formats und Diskussion sowie Fazit (6) endet der Beitrag.

## **2. Stable Schools als kollaborativer Erfahrungsraum**

Die Methode der StS generiert Wissen, indem sie, ähnlich der pädagogischen Praxis des Peer-Learnings als Zusammenarbeit unter Gleichaltrigen und radikaler Neudefinition der Lehrer\*innen-Schüler\*innen-Beziehung (TREIDLER et al., 2014), einen kollaborativen Erfahrungsraum eröffnet, der zur kollegialen Beratung von Akteur\*innen verschiedener landwirtschaftlicher Betriebe genutzt wird. Diese teilen ihr Erfahrungswissen ko-kreativ zu einem Problem und diskutieren gemeinsam Lösungsansätze auf Augenhöhe als Expert\*innen in eigener Sache. Das selbstorganisierte Voneinander-Lernen steht im Zentrum:

„Stable Schools basieren auf dem Konzept der Farmer Field Schools (FFS), das bisher vor allem in landwirtschaftlichen Systemen der Südhalbkugel und in Ostasien Anwendung fand und findet. Die FFS folgen einem partizipativen Ansatz und ermöglichen es Gruppen von Bäuerinnen und Bauern, ihre Produktionssysteme gemeinsam weiterzuentwickeln, jeweils angepasst an ihre individuellen Bedürfnisse bzw. ökonomischen, klimatischen und sozialen Verhältnisse.“ (BRINKMANN und MARCH, 2018: o. S.).

Das FFS-Format zur Selbstermächtigung von Bäuer\*innen im globalen Süden wird im globalen Norden als StS zunächst in Dänemark (VAARST et al., 2007; HENRIKSEN et al., 2015; IVEMEYER et al., 2015; HANSMANN et al., 2020) zur Verbesserung des Tierwohls erprobt und dann vom Thünen-Institut weiterentwickelt. Im Modell des Thünen-Instituts (BRINKMANN und MARCH, 2018) bestehen StS aus einer Gruppe von bis zu sechs Landwirt\*innen und eventuell zugehörigen Mitarbeiter\*innen, die für mindestens ein Jahr als feste Gruppe zusammenarbeiten. Die Gruppe trifft sich reihum regelmäßig auf Einladung eines Mitglieds auf dessen Betrieb, wobei diese eine maximale Entfernung von ca. 60 bis 90 Minuten Fahrzeit nicht überschreiten sollten. Im Fokus der jeweiligen Treffen stehen der gastgebende Betrieb und dessen spezifische

Situation. Beim Betriebsrundgang und der anschließenden Diskussion werden sowohl die Stärken als auch Schwächen des Betriebes thematisiert. Ein\*e externe\*r Moderator\*in organisiert die StS-Treffen, unterstützt den gastgebenden Betrieb beim Festlegen der Tagesordnung, moderiert das Treffen und protokolliert das Gespräch sowie alle vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen. Mit klaren Kommunikationsregeln wird sichergestellt, dass alle Erfahrungen und Ideen gehört werden. Dieses Format ermöglicht die Nutzung bereits vorhandenen Fach- und Erfahrungswissens sowie die Erarbeitung praxisnaher und alltagstauglicher Lösungen für den Einzelbetrieb.

Während sich „stable“ im originären Sinne auf den Stall bezieht, der als Objekt der Entwicklung in den Fokus genommen wird, erfolgt in dem hier beschriebenen SoLawi-Ansatz eine Erweiterung des Begriffs auf „stable“ im Sinne von stabil. Zudem dient das transdisziplinäre methodische Format in einer Doppelfunktion neben der Selbstbefähigung der SoLawi-Akteure zur Stabilisierung ihrer Betriebe als empirische Methode der Datengewinnung für die Forschung.

In der gemeinsam entwickelten Startphase kooperieren die Wissenschaftler\*innen mit den Berater\*innen des Netzwerks Solidarische Landwirtschaft<sup>2</sup> (NSL) in einem transdisziplinären Setting (DI GIULIO und DEFILA, 2018). Eine Akteurin des Netzwerks Solidarische Landwirtschaft sieht in der Anwendung der StS-Methode ein „großes Potenzial als einem neuen Format für die CSA-Bewegung: Wissen zirkuliert zwischen Praktiker\*innen, Berater\*innen und Forscher\*innen und bleibt so im System.“ Sie merkt zudem kritisch an:

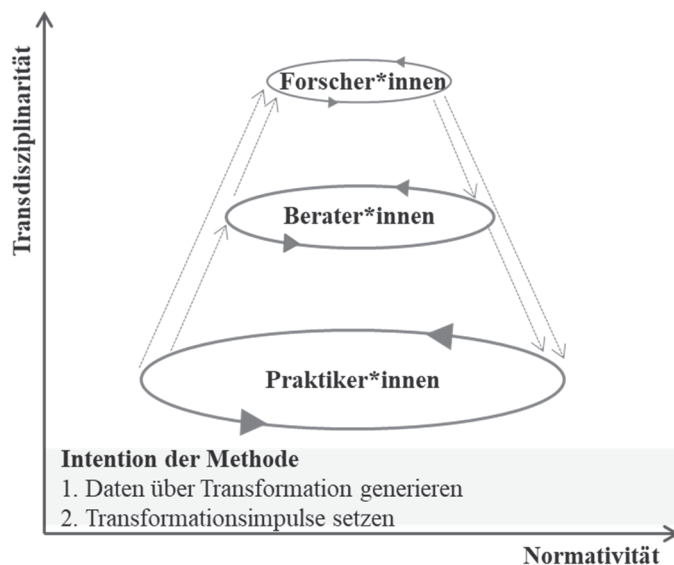
„Die Forschung über CSA hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Allerdings hat die Community nicht in gleichem Maße davon profitiert, da Bachelor- und Masterarbeiten oder Forschungszusammenfassungen aufgrund der Länge, der Sprache oder des fehlenden Nutzens des Inhalts selbst nicht den Weg zurück zu den Menschen fanden, die den Input gaben. Die Frage ist also, wie das Netzwerk und die Menschen, die an CSA-Projekten beteiligt sind, besser von der Forschung profitieren können und wie die Forscher\*innen relevantere Arbeit für die ‚reale Welt‘ leisten können“ (Expert\*inneninterview, 08.06.2021).

Diese Kritik würdigend, nimmt die Untersuchung ein „integratives Verständnis einer ökologischen, lebenswerten und fairen Gesellschaft“ (WUPPERTAL INSTITUT, 2017) ein. Sie erfolgt 1. transdisziplinär mit und durch Praxis, übernimmt 2. im Sinne intendierter Performativität, Verantwortung für wünschenswerte gesellschaftliche Entwicklungen und verändert damit aktiv gesellschaftliche Wirklichkeit in Form alternativer ökonomischer Strukturen und Praktiken. Diese wissenschaftliche Perspektive basiert auf einem gewandelten Selbstverständnis der Forschenden, die nicht nur Beobachtende, sondern Teilnehmer\*innen im Forschungsfeld sind und sich von diesem „berühren“ lassen. Die behauptete Beziehungslosigkeit zwischen Forschenden und zu erforschendem Untersuchungsgegenstand wird zugunsten eines „Involviert-Seins“ aufgegeben. Drei Kriterien sind dabei zentral: Forschung ist problembezogen, zielt auf die Veränderung nicht-nachhaltiger Strukturen und Praktiken und findet gemeinsam mit nicht-wissenschaftlichen Akteur\*innen statt (ANTONI-KOMAR et al., 2017).

---

<sup>2</sup> Siehe <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/startseite>.

**Abbildung 1: Transdisziplinäres Setting der SoLawi-Stable School**



Quelle: Eigene Darstellung.<sup>3</sup>

Im Vorgehen der StS als kollaborativem Erfahrungsraum und Format ko-kreativer Wissensgenerierung (vgl. Abbildung 1) verschwimmt nach diesem Verständnis transformativer Wissenschaft die Grenze zwischen Wissenschaft und Praxis hin zu forschender Praxis, welche die eigenständige Ausarbeitung von Praxismaßnahmen zur Stabilisierung Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe durch SoLawi-Praktiker\*innen und Berater\*innen des NSL sowie bei deren Erprobung unterstützt (WESTBERG und POLK, 2016). Ziel der Zusammenarbeit zwischen Forscher\*innen und Praktiker\*innen ist im Sinne einer transformativen Wirtschaftswissenschaft (PFRIEM et al., 2017) die Institutionalisierung der StS in der Praxis als Instrument der lernenden Selbstermächtigung von SoLawi-Akteur\*innen.

Für die Forschung öffnen sich in einem solchen erweiterten Wissensbezug die Grenzen gegenüber außerwissenschaftlichen Problemen, was erst einen vollständigen Blick auf diese Probleme ermöglicht. Für die Praxis werden diese Probleme durch die wissenschaftliche Begleitung erst reflexiv und im nächsten Schritt durch Maßnahmen gestaltbar. Ein durch die Wissenschaftler\*innen vorbereiteter Stimulus zur organisationalen Stabilität sensibilisiert die Praktiker\*innen zunächst, ihre Probleme selbst zu erfassen und Lösungen zu entwickeln. Dieser Wissenschafts-Praxis-Prozess wird im Nachhinein wissenschaftlich ausgewertet, aber in der praktischen Durchführung nicht weiter beeinflusst. Vielmehr wird die StS als Methode eingesetzt, um in einer Reallabor-Situation durch die Praxisakteur\*innen selbst Veränderungsprozesse zu initiieren und zu institutionalisieren (PARODI et al., 2016; SCHNEIDEWIND und SINGER-BRODOWSKI, 2015; SCHÄPKE et al., 2018).

Kern des wissenschaftlichen Erkenntnisinteresses bilden die Aufbereitung der Stabilisierungsfaktoren von SoLavis anhand praktischer Problemfelder, die erfahrungsbezogene Ableitung von Lösungsstrategien sowie die Verbreitung der Forschungsergebnisse. Für diesen Zweck wurde literatur- und empiriegestützt mit Hilfe von Fokusgruppen und Expert\*inneninterviews ein Analyserahmen entwickelt, der nachfolgend erläutert wird.

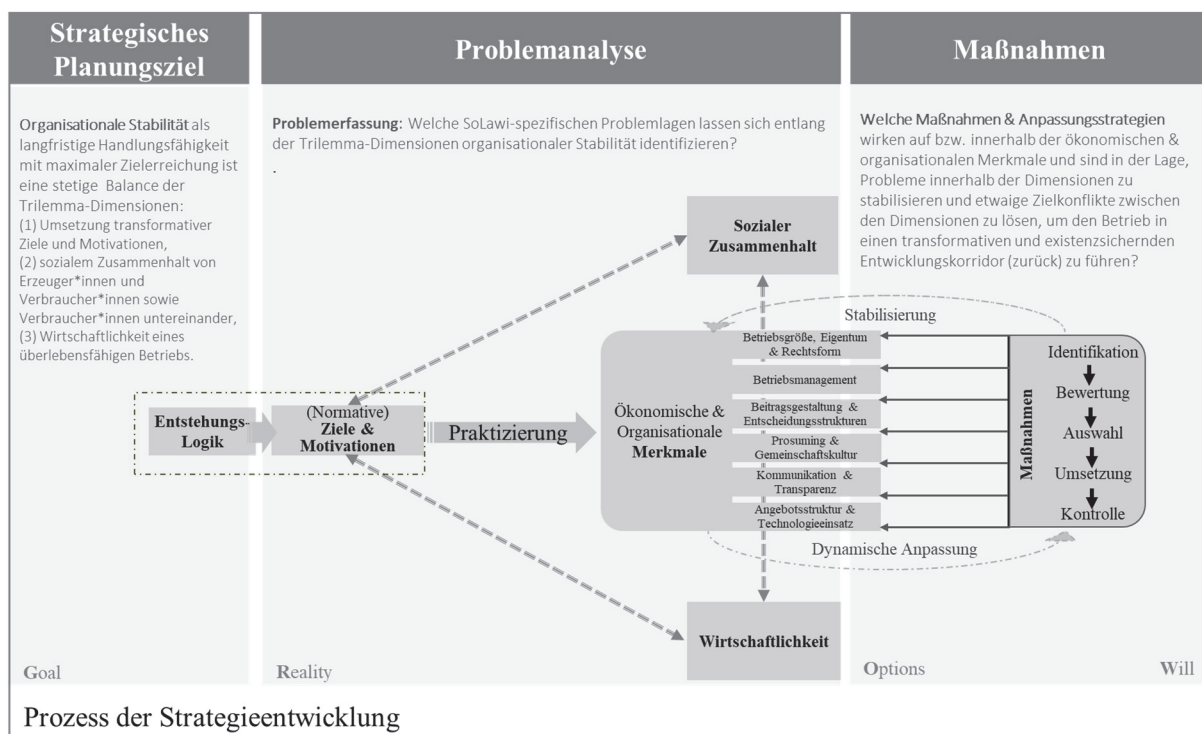
### **3. Analyserahmen organisationaler Stabilität**

Der Analyserahmen organisationaler Stabilität (vgl. Abbildung 2) ermöglicht als Instrument des Strategischen Managements (HUNGENBERG, 2014) ein umfassendes Verständnis der SoLawi-Organisation: „Wo stehen wir, und wo wollen (sollen) wir hin? Das sind die praktischen

<sup>3</sup> Die Entwicklung sowie Darstellung erfolgte in enger Zusammenarbeit mit Alina Reinartz vom NSL.

Grundfragen strategischen Handelns, die sich jedem Unternehmen früher oder später stellen“ (MOLDASCHL, 2009: 13). Strategisches Management als „Prozess, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategien in Unternehmungen steht“ (WELGE et al., 2017: 24) bildet für SoLawis die Klammer einer sozio-kulturell fundierten Betriebswirtschaftslehre (PFRIEM, 2011). Wenn Ressourcen (resource-based-view), (Netzwerk-) Beziehungen (relational-view) und Kompetenzen (competence-view) Organisationen helfen, (im Wettbewerb) dauerhaft bestehen zu können, bedeutet dies im Hinblick auf den transformativen Anspruch von SoLawis, entsprechende Kompetenzen auszubilden, um gesellschaftliche Missstände wahrzunehmen, zu reflektieren und Veränderungsprozesse anzustoßen (ANTONI-KOMAR et al., 2010). Auf diese Weise emergieren z. B. normative Ziele & Motivationen als Antwort auf wahrgenommene gesellschaftliche Missstände und initiieren alternative soziale Praktiken, die wiederum auf die wahrgenommene Struktur verändernd zurückwirken. In einer solchen Rekursivität von Struktur (gesellschaftliche Missstände) und (re-)produzierender sozialer Praxis des solidarischen Wirtschaftens (GIDDENS, 1984) entwickelt sich der Strategieprozess der Organisation. Als Frühwarnsystem (WELGE et al., 2017: 436 ff) unterstützt der Analyserahmen, Schwierigkeiten präventiv zu begegnen und insbesondere klassische „Fehler“ zu vermeiden, als „Feuerlöscher“ im Sinne eines Krisenmanagements (THIEBEN, 2014) hilft er, bestehende Probleme und Schief lagen zu überwinden (vgl. Abbildung 2).

**Abbildung 2: Analyserahmen organisationaler Stabilität einer SoLawi**



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Phasen des Analyserahmens sind angelehnt an Welge (2017) unterteilt in 1. Strategisches Planungsziel, 2. Problemanalyse und 3. Maßnahmen. Nach der Festlegung des *Strategischen Planungsziels*, das sich auf die organisationale Stabilität und Handlungsfähigkeit richtet, erfolgt die *Problemanalyse* innerhalb der Trilemma-Dimensionen. Deren miteinander verknüpfte Praktiken können zu Zielkonflikten und damit einhergehender Handlungseinschränkung führen (PAECH et al., 2019). Dabei zeigt sich, dass eine ökologische und zugleich gemeinschaftgetragene Wirtschaftsform nicht mit jeder Organisationsgröße vereinbar ist. Ein Zielkonflikt ergibt sich aus der tendenziell partizipativen sowie (oft) auf informeller Mitarbeit (Ko-Produktion) basierenden Wertschöpfungsarchitektur. Dies bedingt einen nicht unbeträchtlichen Koordinations- und Kommunikationsaufwand sowie zeitintensive Entscheidungs- und Abstimmungs-

prozesse, um soziale Stabilität zu gewährleisten. Wenn die damit einhergehenden Produktivitätsverluste eingegrenzt werden sollen, ohne die normativen Zielsetzungen zu riskieren, erweist sich eine betriebliche Obergrenze als naheliegend. Notwendigerweise schränkt dies die Erzielung von Skaleneffekten ein, wodurch die Wirtschaftlichkeit gefährdet ist. Unter anderem die spezifische Kostensituation, Zahlungsbereitschaft der Mitglieder, Kooperationsbeziehungen zu anderen Betrieben oder Lieferanten, soziale Konflikte innerhalb der Organisation etc. markieren Dimensionen, in denen Sachverhalte zu finden sind, die sich mildernd oder verstärkend auf die Zielkonflikte auswirken.

In der dritten Phase werden *Maßnahmen* entwickelt, die zur Lösung SoLawi-typischer Zielkonflikte beitragen. Die Maßnahmen lassen sich sechs übergeordneten Merkmalsfeldern (Betriebsgröße, Eigentum & Rechtsform; Betriebsmanagement; Beitragsgestaltung & Entscheidungsstrukturen; Prosuming & Gemeinschaftskultur; Kommunikation & Transparenz sowie Angebotsstruktur & Technologieeinsatz) zuordnen, die in einem theoriegeleiteten und empirisch unterstützten Vorgehen identifiziert wurden. Sie dienen der Erfassung und Operationalisierung organisationaler Strukturen und Abläufe, in denen geplante Maßnahmen konkret Wirkung entfalten sollen. Inwieweit diese Maßnahmen greifen, kann nach der Einführung und Erprobung erneut über den Analyserahmen geprüft werden. Wie wirksam waren sie? Welche neuen Probleme haben sie ggf. verursacht?

#### **4. Methodik der Stable School-Workshops**

Ziel der SoLawi-StS ist es, betriebspezifische Maßnahmen zur Auflösung von Zielkonflikten des skizzierten Trilemmas auf Grundlage des Analyserahmens zu entwickeln. Das transdisziplinär zwischen Forschung (nascent) und Praxis (Berater\*innen des NSL) entwickelte Format soll die Netzwerk-interne Beratung unterstützen.

Zum methodischen Vorgehen im Einzelnen: In einem modellhaften Setting von sieben StS-Workshops zu je maximal fünf SoLawis werden jeweils zum thematischen Schwerpunkt eines übergeordneten Merkmals gemeinsam themenbezogene Probleme erfasst, priorisiert und themenspezifische Lösungsansätze entwickelt. Üblicherweise finden StS auf landwirtschaftlichen Betrieben vor Ort statt. Um das Format auch unter Covid-19-Bedingungen durchführen zu können und zudem zukünftig dort, wo es praktikabler ist, aufwändige Vor-Ort-Treffen zu umgehen, wird ein Online-Format mit Videokonferenz konzipiert und im Februar 2021 zunächst als einmalige Veranstaltung erstmals erprobt.

Neben der Tagesordnung für den eintägigen Workshop erarbeitet das Forschungsteam zusammen mit drei Berater\*innen des NSL, die auch als Moderator\*innen fungieren, ein detailliertes Regiebuch, das den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf sowie die Rollenverteilung fixiert. Zur Strukturierung der priorisierten Problemfälle dient das Konzept der „kollegialen Beratung“ (WEBERS, 2015) in Kombination mit dem Coaching-Modell „GROW“ (GORELL, 2013). In Anlehnung an ersteres erfolgen die Problemschilderung durch die Fallgeber\*in, die Behandlung von Verständnisfragen, Lösungsideen der Teilnehmer\*innen, Reaktionen der Fallgeber\*in sowie abschließende Prozessreflexion. Protokolliert wird der Prozess mit Hilfe des digitalen Moderationstools „Miro-Board“.

Die Rekrutierung der Teilnehmer\*innen basiert auf der sekundären Selektion der Selbstaktivierung (REINDERS, 2016: 124; MORSE, 2011) im Hinblick auf 1. die strukturelle Ähnlichkeit im Untersuchungsfeld (= Zugehörigkeit zu einer SoLawi) über die Ankündigung der Veranstaltung im Rahmen der Frühjahrstagung 2021 des NSL auf der Homepage und 2. hinsichtlich der Selbsteinschätzung, in welchem Merkmal Lernpotenziale vorliegen. In dem Sampling sind bei jedem thematischen Schwerpunkt fünf verschiedene SoLawis nach Reihenfolge der Anmeldung („First-come-first-served“-Prinzip) durch jeweils zwei Personen in leitender Funktion vertreten. Ein „Steckbrief“ erfasst bei der Anmeldung neben den Namen und der Funktion der Teilnehmer\*innen Daten zur teilnehmenden SoLawi (Name der SoLawi, Gründungsjahr,



Organisationsform, Anzahl Ernteanteile, bewirtschaftete Fläche, Produkte, Netzwerkmitgliedschaft, Einzigartigkeit/Alleinstellungsmerkmal, Homepage). Insgesamt beteiligen sich 21 SoLawis aus ganz Deutschland, was ca. 5 % aller gemeldeten Betriebe entspricht. Die Gründungen gehen zurück bis in das Jahr 2011, wobei sieben der beteiligten Betriebe zwischen 2011 und 2015 gegründet wurden, 13 zwischen 2016 und 2018 sowie zwei von 2019 bis heute. Neun SoLawis sind als Vereine geführt, sechs als Einzelbetriebe, vier als GbR und eine als Genossenschaft. Eine SoLawi befindet sich noch im Gründungsprozess und hat die Rechtsform noch nicht festgelegt. Drei Betriebe liefern zwischen 400 und 600 Ernteanteilen; 15 zwischen 80 und 150, die restlichen drei Betriebe liegen zwischen 40 und 60 Anteilen. Alle bauen Gemüse an, teilweise ergänzt durch Obst, Milch- und Fleischprodukte, wobei sich die Bewirtschaftungsflächen zwischen 110 ha (inkl. Acker und Weideflächen) und 0,8 ha bewegen. Bis auf eine Ausnahme sind alle beteiligten SoLawis Mitglieder des NSL.

Die Teilnehmer\*innen werden rechtzeitig vor der Veranstaltung über die Tagesordnung informiert sowie mit einem einseitigen inhaltlichen Impuls vorbereitet. Außerdem erhalten sie die eingegangenen Steckbriefe der SoLawis nach vorherigem Einverständnis. Die Workshops werden als Audiofile auf dem Desktop aufgezeichnet, transkribiert und mit computergestützter qualitativer Datenanalyse (MAXQDA) kategoriengeleitet codiert und ausgewertet.

## 5. Ergebnisse und Diskussion

Aussagen zur Effektivität in Bezug auf potenziell erzielbare Wirkungen lassen sich aufgrund der geringen Fallzahl von durchgeführten StS und noch fehlenden Daten der langfristigen Begleitung noch nicht valide belegen. Notwendig wäre eine kriteriengeleitete Evaluation. Für eine erste Beantwortung der Ausgangsfrage dienen (a) gezieltes Feedback der Teilnehmenden sowie (b) eine methodische Reflexion durch die moderierenden Berater\*innen des NSL und die Wissenschaftler\*innen. Ziel dieses Prozesses ist es, herauszufinden, ob die Bedürfnisse der teilnehmenden SoLawi-Akteur\*innen mit den durchgeführten StS erfasst werden können („Was hat euch gefallen? Was war hilfreich?“), welche Verbesserungsvorschläge nach dem ersten Durchlauf des Formats gemacht werden („Was könnten wir beim nächsten Mal anders machen?“) und ob Interesse an einer Fortsetzung besteht. Die methodische Reflexion der Moderator\*innen und Wissenschaftler\*innen erfolgt in einem zweiten Schritt.

### 5.1 Feedback der Teilnehmenden

Als positive Aspekte heben die Teilnehmer\*innen den leichten Zugang des Online Formats hervor, das *einen überregionalen Austausch sowie eine Vernetzung* mit anderen SoLawi-Akteur\*innen ermögliche und lange Fahrtzeiten erspare. Vorgeschlagen wird deshalb eine Erweiterung über Deutschland hinaus (Österreich und Schweiz). Als besonders hilfreich wird der „Gemeinschaftsraum des Austauschs zur gegenseitigen Bestärkung“, zumal als *geschützter Raum* für Themen, die sonst kaum behandelt würden, empfunden. Hervorgehoben wird ein „intimer Austausch“ und dass sich Teilnehmende infolge des Kennenlernens anderer SoLawis stärker als Teil der Bewegung verstehen würden. Die StS würde zu der Selbstvergewisserung beitragen, einen richtigen Weg eingeschlagen zu haben, der mit eigenen Ansprüchen konform sei. Der Austausch von *Erfahrungswissen (Know-how)*, basierend auf heterogenen Ausgangssituationen hinsichtlich Alter und Größe der beteiligten SoLawis, erweist sich als vorteilhaft, lässt aber auch die Grenzen des Formats sichtbar werden.

Als verbesserungswürdig wird die *Intensität und gewidmete Zeit*, mit der sich einzelne Themen und Fälle behandeln lassen, empfunden. Als *Nachteil des Online-Formats* wird eine geringere Verbindlichkeit hervorgehoben, da z.B. an einer StS nur zwei der fünf angemeldeten SoLawis teilgenommen haben. Auch eine mögliche Exklusion infolge technischer Barrieren wird benannt, woraus sich eine Präferenz für eine „*physische Stable School*“ zwecks Wahrnehmung des jeweiligen lokalen Kontextes ergibt. Gleichwohl erweist sich das Online-Format als

geeignet, physische Treffen vorzubereiten. Einige der Teilnehmenden tauschen Kontaktdaten aus und laden sich gegenseitig zu Hofbesuchen ein.

## 5.2 Methodische Reflexion und Weiterentwicklung des Stable School-Formats

Die methodische Reflexion der Moderator\*innen und Wissenschaftler\*innen umfasst 1. ein Resümee (zu den Fragen: Was lief gut? Was haben wir gelernt?) und 2. einen Ideenaustausch zur weiteren Zusammenarbeit und Zukunft der StS.

Als sinnvoll erweist sich ein thematischer Rahmen, um die *Diskussion zu fokussieren*. Die *Unterschiedlichkeit der teilnehmenden SoLawis* bildet eine Herausforderung für die Moderation, die darauf zielt, eine gegenseitige Beratung zu ermöglichen. Mithilfe des GROW-Modells kann das Erfahrungswissen dergestalt strukturiert werden, dass die Probleme der jeweils anderen Teilnehmer\*innen (die sich teilweise als deckungsgleich mit eigenen Erfahrungen herausstellen) wahrnehmbar werden. Der Austausch im geschützten Raum, so eine Einschätzung, bringe die Herausforderung mit sich, sich durch die Benennung eigener Problemlagen zu entblößen (Evaluationstreffen, 11.03.2021). Dies setze *gegenseitige Wertschätzung* und eine konstruktive Gesprächskultur voraus, die ein Abdriften in gegenseitiges Klagen verhindere.

In einem iterativen Prozess zwischen Wissenschaft und Praxis wird als Kernergebnis ein modulares Raster entwickelt (vgl. Tabelle 1), welches unterschiedliche Kombinationen möglicher SoLawi-StS-Formate nach Inhalt, Organisation und Setting bei fixen Parametern von fünf teilnehmenden SoLawi-Organisationen und eine\*r Moderator\*in eröffnet.

**Tabelle 1: Modulares Kombinationsraster des Stable School-Formats**

Charakteristika		Ausprägung		
Inhalt	Fokus <i>Welche Themen werden adressiert?</i>	Monothematisch		Thematisch offen
	Fall <i>Wie wird der Fall ausgewählt?</i>	SoLawi-Fallgeberin im Voraus definiert		SoLawi-Fallgeberin in Workshop ausgewählt
Organisation	Initiierung & Hosting <i>Wer organisiert die StS?</i>	Netzwerk SoLawi	Forscher*innen	Selbstorganisiert (durch Einzelperson/SoLawi)
	Moderation <i>Wer moderiert das Event?</i>	SoLawi-Berater*in	Moderator*in	Selbstmoderiert durch eine SoLawi
	Gruppenkonstellation <i>Wie ist die Gruppe zusammengestellt?</i>	Offene Gruppe		Geschlossene Gruppe
	Einzugsgebiet <i>Woher kommen die SoLawis?</i>	Regional		Überregional
	Finanzierung <i>Wie wird die StS finanziert?</i>	Über Netzwerk SoLawi	Über Teilnehmer*innen (ggf. durch Bietrunde)	Über Förderung von Dritten
Setting	Zeitraum <i>Wie häufig findet die StS statt?</i>	Einmalig	5 Termine als Reihe (jede SoLawi ist einmal Fallgeberin)	Unbegrenzt
	Ort <i>Wo findet die StS statt?</i>	Online	Auf Workshop/Konferenz	Auf einem SoLawi-Betrieb

Quelle: Eigene Darstellung<sup>4</sup>.

Mögliche Kombinationen sind die Einrichtung von temporären vs. festen Gruppen bzw. festen Gruppen mit erlaubter Fluktuation, einmaligen bzw. kontinuierlichen Treffen, mit monothematischem Fokus oder thematisch offenem Rahmen, regionalem oder überregionalem Einzugsgebiet, selbstorganisiert oder koordiniert/moderiert, digital oder in Präsenz. Verschiedene Ideen zwischen Regionalität (z.B. „Regio-Gruppen“-Treffen thematisch aufwerten) und Überre-

<sup>4</sup> Die Entwicklung sowie Darstellung erfolgte in enger Zusammenarbeit mit Alina Reinartz vom NSL.

gionalität zur gegenseitigen Beratung, fokussierte Themen mit wechselnden Gruppen etc. können auf einem solchen Raster ko-kreativer und kollaborativer Formatentwicklung aufsetzen.

## 6. Fazit

Das Forschungsprojekt nascent verfolgt die Intention, die Methode der SoLawi-StS beim NSL zu institutionalisieren, um eine „Qualitätssicherung im Sinne von Entwicklungsbegleitung“ (Evaluationstreffen, 11.03.2021) zu erproben. Erste Schritte zur Generierung der hierzu notwendigen Kompetenz beim NSL sind bereits erfolgt. Eine Verstetigung setzt zudem hinreichende personelle und finanzielle Ressourcen voraus. Aus Sicht der begleitenden Wissenschaft bieten die SoLawi-StS vielfältiges empirisches Material zur Analyse der Transformationspotenziale der Solidarischen Landwirtschaft.

## Literatur

- ANTONI-KOMAR, I., C. KROPP, N. PAECH und R. PFRIEM (Hrsg.) (2019): Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft, Heft 72. Metropolis, Marburg.
- ANTONI-KOMAR, I., C. LAUTERMANN und R. PFRIEM (2010): Kulturelle Kompetenzen. Interaktionsökonomische Erweiterungsperspektiven für den Competence-based-View des Strategischen Managements. In: Stephan, M. et al. (Hrsg.): 25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung. Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung. Gabler Research. Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, Wiesbaden: 465-489.
- ANTONI-KOMAR, I., M. ROMMEL und C. VOSSE (2017): Involviert-Sein: oder Wie transformative Wirtschaftswissenschaft die Praxis des Forschens verändert. In: Pfriem, R. et al. (Hrsg.): Transformative Wirtschaftswissenschaft im Kontext nachhaltiger Entwicklung. Metropolis-Verlag, Marburg: 439-460.
- BARBERA, F. und J. DAGNES (2016): Building Alternatives from the Bottom-up: The Case of Alternative Food Networks. In: Agriculture and Agricultural Science Procedia 8: 324-331.
- BLÄTTEL-MINK, B., M. BODDENBERG, L. GUNKEL, S. SCHMITZ und F. VAESSEN (2017): Beyond the market-New practices of supply in times of crisis: The example community-supported agriculture. In: International Journal of Consumer Studies 41 (4): 415-421.
- BLOEMMEN, M., R. BOBULESCU, N. T. LE und C. VITARI (2015): Microeconomic degrowth: The case of Community Supported Agriculture. In: Ecological Economics 112: 110-115.
- BRINKMANN J. und S. MARCH (2018): Voneinander lernen: Stable Schools: Tierwohl macht Schule. Empfehlungen aus der Wissenschaft und Erfahrungen aus der Praxis (Ratgeber. Trenthorst: Thünen-Institut für ökologischen Landbau). In: [https://literatur.thuenen.de/digbib\\_external/dn059972.pdf](https://literatur.thuenen.de/digbib_external/dn059972.pdf). Abruf: 23.2.2021.
- DI GIULIO, A. und R. DEFILA (Hrsg.) (2018): Transdisziplinär und transformativ forschen. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- FÉODOROFF, T., J. PAROT und M. SCHNEIDER (2021): Enacting Resilience: The Response of Local Solidarity-based Partnerships for Agroecology to the Covid-19 Crisis. Urgenci. In: <https://urgenci.net/wp-content/uploads/2021/01/Urgenci-rapport-Enacting-ResilienceFINAL-FINAL.pdf>. Abruf: 9.2.2021.
- GIDDENS, A. (1984): The constitution of society. Outline of the theory of structuration. Univ. of Calif. Pr, Berkeley.
- GOODMAN, D., E. M. DUPUIS und M. K. GOODMAN (2012): Alternative food networks. Knowledge, practice, and politics. Routledge, London, New York.
- GORELL, R. (2013): Group coaching. A practical guide to optimising collective talent in any organization. Kogan Page Ltd, Philadelphia, PA.
- GROH, T., S. MCFADDEN, W. STRÄNZ und M. R. OSTROM (2013): Höfe der Zukunft. Gemeinschaftsgetragene, solidarische Landwirtschaft (CSA). Verlag Lebendige Erde, Darmstadt.

- HANSMANN, V. K., O. VOLLING und V. KRÖMKER (2020): Modified ‚Stable Schools‘ as a Consulting Tool for Organic Dairy Herds. In: *Organic Farming* 6 (1).
- HENRIKSEN, B. I., I. ANNEBERG, J. T. SØRENSEN und S. H. MØLLER (2015): Farmers’ perception of stable schools as a tool to improve management for the benefit of mink welfare. In: *Livestock Science* 181: 7-16.
- HUNGENBERG, H. (2014): *Strategisches Management in Unternehmen*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- IVEMEYER, S., N. J. BELL, J. BRINKMANN, K. CIMER, E. GRATZER, C. LEEB, S. MARCH, C. MEJDELL, S. RODERICK, G. SMOLDERS, M. WALKENHORST, C. WINCKLER und M. VAARST (2015): Farmers taking responsibility for herd health development. Stable schools in research and advisory activities as a tool for dairy health and welfare planning in Europe. In: *Organic Agriculture* 5 (2): 135-141.
- KOHR, L. (1957): *Das Ende der Großen. Zurück zum menschlichen Maß*. Otto Müller Verlag, Salzburg.
- KRAIB, K. und T. VAN ELSSEN (2009): Landwirtschaftliche Wirtschaftsgemeinschaften (Community Supported Agriculture, CSA). Ein Weg zur Revitalisierung des ländlichen Raumes? In: Friedel, R. und E. A. Spindler (Hrsg.): *Nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume. Chancenverbesserung durch Innovation und Traditionspflege*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: 183-194.
- KROPP, C., I. ANTONI-KOMAR und C. SAGE (Hrsg.) (2021): *Food system transformations. Social movements, local economies, collaborative networks*. Routledge, London.
- MOLDASCHL, M. (2009): *Strategisches Management. Ansätze, blinde Flecken, Alternativen*. In: Götze, U. und R. Lang (Hrsg.): *Strategisches Management zwischen Globalisierung und Regionalisierung*. Gabler Edition Wissenschaft. Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, Wiesbaden: 11-40.
- MORSE, J. M. (2011): *Designing Funded Qualitative Research*. In: Denzin, K. und Y. S. Lincoln (Hrsg.): *Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks: 220-235.
- PAECH, N., M. ROMMEL, I. ANTONI-KOMAR und D. POSSE (2020): Das Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten. Resilienz durch gemeinschaftsgetragene Versorgungsstrukturen am Beispiel Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe. In: *Haushalt in Bildung & Forschung* 9 (4-2020): 47-63.
- PAECH, N., M. ROMMEL und C. SPERLING (2019): *Transformatives Größenmanagement. Wie lassen sich transformative Wirtschaftsformen wirtschaftlich und sozial stabilisieren?* In: Antoni-Komar, I. et al. (Hrsg.): *Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft*, Heft 72. Metropolis, Marburg: 129-158.
- PARODI, O., R. BEECROFT, M. ALBIEZ, A. QUINT, A. SEEBACHER, K. TAMM und C. WAITZ (2016): Von „Aktionsforschung“ bis „Zielkonflikte“. In: *TATuP - Zeitschrift für Technikfolgenabschätzung in Theorie und Praxis* 25 (3): 9-18.
- PFRIEM, R. (2011): *Unternehmensstrategien. Ein kulturalistischer Zugang zum strategischen Management*. Grundlagen der Wirtschaftswissenschaft, Band 12. Metropolis-Verlag, Marburg.
- PFRIEM, R., U. SCHNEIDEWIND, J. BARTH, S. GRAUPE und T. KORBUN (Hrsg.) (2017): *Transformative Wirtschaftswissenschaft im Kontext nachhaltiger Entwicklung*. Metropolis-Verlag, Marburg.
- REINDERS, H. (2016): *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden*. De Gruyter Oldenbourg, Berlin, Boston.
- ROMMEL, M., N. PAECH und C. SPERLING (2019): Eine Ökonomie der Nähe. Horizontale Ausbreitung resilienter Versorgungsmuster. In: Antoni-Komar, I. et al. (Hrsg.): *Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft*, Heft 72. Metropolis, Marburg: 361-397.
- SAGE, C., C. KROPP und I. ANTONI-KOMAR (2021): *Grassroots initiatives in food system transformation: the role of food movements in the second ‘Great Transformation’*. In: Kropp, C., I. Antoni-Komar und C. Sage (Hrsg.): *Food System Transformations. Social Movements, Local Economies, Collaborative Networks*. Routledge, London: 1-19.
- SCHÄPKE, N., M. BERGMANN, F. STELZER, D. J. LANG (2018): *Labs in the Real World: Advancing Transdisciplinary Research and Sustainability Transformation: Mapping the Field and Emerging Lines of Inquiry*. In: *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society* 27 (1): 8-11.

- SCHNEIDEWIND, U. und M. SINGER-BRODOWSKI (2015): Vom experimentellen Lernen zum transformativen Experimentieren: Reallabore als Katalysator für eine lernende Gesellschaft auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 16 (1): 10-23.
- THIEBEN, A. (2014): Handbuch Krisenmanagement. Springer VS, Wiesbaden.
- TREIDLER, M., P. WESTPHAL und T. STROOT (2014): Peer Learning. In: Westphal, P. et al. (Hrsg.): Peer Learning durch Mentoring, Coaching & Co. Aktuelle Wege in der Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern. Reihe, Band 27. Prolog-Verlag, Immenhausen: 15-20.
- VAAST, M., T. B. NISSEN, S. ØSTERGAARD, I. C. KLAAS, T. W. BENNEDSGAARD und J. CHRISTENSEN (2007): Danish stable schools for experiential common learning in groups of organic dairy farmers. In: Journal of dairy science 90 (5): 2543-2554.
- WEBERS, T. (2015): Systemisches Coaching. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- WELGE, M. K., A. AL-LAHAM und M. EULERICH (2017): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. Springer Gabler, Wiesbaden.
- WESTBERG, L. und M. POLK (2016): The role of learning in transdisciplinary research: moving from a normative concept to an analytical tool through a practice-based approach. In: Sustainability Science 11 (3): 385-397.
- WUPPERTAL INSTITUT (2017): Transformative Forschung. In: <https://wupperinst.org/forschung/transformativ-forschung/>. Abruf: 2.7.2017.