

## Zusammen(-arbeit) lernen: Wissensaufbau in regionalen Wertschöpfungsketten

Braun C L<sup>1</sup>, Juister E<sup>1</sup> & Häring A M<sup>1</sup>

*Keywords: Wertschöpfungsketten, Organisationales Lernen, Zusammenarbeit und Co-Creation, Aktionsforschung*

### Abstract

*This contribution provides insights into a learning network that employed an action research approach to facilitate and explore the development of local agri-food value chains. The results underline that learning value chains require both knowledge about professional practices and knowledge about how to collaborate.*

### Einleitung

Als Baustein für eine nachhaltige Gestaltung des Ernährungssystems hat sich die Bundesregierung vorgenommen, den Anteil des Ökolandbaus in Deutschland bis 2030 auf 30 Prozent zu erhöhen. Um das zu erreichen, ist nicht nur eine Ausweitung der ökologischen Lebensmittelherzeugung nötig, sondern auch der nachgelagerten Strukturen, die diese Lebensmittel auf die Teller der Republik bringen. Vielerorts entstehen derzeit Initiativen, die solche Strukturen aufbauen, als *regionale Bio-Wertschöpfungsketten*.

Eine dieser Initiativen war das EIP-Projekt „Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg“, das zwischen 2017 und 2022 den Aufbau von Wertschöpfungsketten in der Region Berlin-Brandenburg unterstützte. In diesem Innovationsprojekt haben sich rund 20 Unternehmer\*innen aus Landwirtschaft, Verarbeitung und Handel mit Akteur\*innen aus Wissenschaft und Beratung zusammengetan, um das regionale Marktpotenzial von Bio-Gemüse besser zu nutzen. Ziel des Projekts war, neben der Entwicklung konkreter Wertschöpfungsketten, auch der Aufbau von Wissen darüber, wie Veränderungen in Wertschöpfungsketten gestaltet werden können. Mittels Aktionsforschung entstand ein Lernnetzwerk, das neues Wissen für Praxis, Beratung und Wissenschaft hervorbrachte. Der Praxis kam dabei eine Schlüsselrolle zu: ihre Fragen und Probleme bestimmten die Ausrichtung und die Aktivitäten des Lernnetzwerks. Dieser Beitrag zeigt am Beispiel des EIP-Projekts, (1) welches Wissen in Aufbau- und Veränderungsprozessen von Wertschöpfungsketten benötigt wird und (2) welche Lernaktivitäten diese Prozesse unterstützen.

### (Inter-)organisationales Lernen

Die Entwicklung von Wertschöpfungsketten wird hier als (inter-)organisationaler Lernprozess betrachtet, in dem die beteiligten Akteur\*innen ein gemeinsames Verständnis für die spezifischen Herausforderungen der Wertschöpfungskette in ihrer Region entwickeln und davon ausgehend konkrete Lösungen gestalten und umsetzen. Dieses Verständnis von Lernen – das über die reine Wissensvermittlung hinausgeht – basiert auf dem Konzept des organisationalen Lernens von Argyris und Schön (1996). Organisati-

---

<sup>1</sup> Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswald, Schicklerstraße 5, 16225 Eberswalde, [charis.braun@hnee.de](mailto:charis.braun@hnee.de), <https://www.hnee.de>

onales Lernen beschreibt, wie sich Organisationen weiterentwickeln, wenn neue Erkenntnisse und geänderte Praktiken in das kollektive Handeln der Organisationen übergehen. Dieses Lernen kann sowohl innerhalb eines einzelnen Unternehmens (intraorganisational) als auch im Verbund zwischen Unternehmen stattfinden (interorganisational) (Holmqvist 2003). Wertschöpfungsketten sind solche Verbünde, in denen beteiligte Unternehmen und ihre Mitarbeiter\*innen gemeinsam neues Wissen aufbauen und Zusammenarbeit aushandeln (z.B. Searles et al. 2022).

## Aktionsforschung im Lernnetzwerk

Für den Wissensaufbau im Lernnetzwerk wurde ein Aktionsforschungsansatz genutzt. Eden und Huxham (1996) beschreiben Aktionsforschung als Methodologie zur Untersuchung von Prozessen und Praktiken in Organisationen – mit Referenzen zu anderen Ansätzen der qualitativen Sozialforschung, wie Fallstudien oder Ethnografie. Das Besondere der Aktionsforschung ist, dass sie durch zielgerichtete Interventionen Veränderung in der Praxis initiiert und gleichzeitig praxisnahe Theorieentwicklung ermöglicht. Durch die direkte Einbindung der Forschenden in der Praxis können Daten in Situationen erhoben werden, in denen die Beteiligten aktiv handeln und praktische Entscheidungen treffen. Im hier beschriebenen Lernnetzwerk wurde die Entwicklung von Wertschöpfungsketten durch ein Team von Prozessbegleiter\*innen, Forscher\*innen und Fachberater\*innen unterstützt. Die Autorinnen dieses Beitrags waren Teil dieses Teams und direkt an der Planung und Durchführung der Lernaktivitäten beteiligt. Die Arbeit im Lernnetzwerk generierte Wissen für unterschiedliche Bereiche:

- Für die **beteiligten Unternehmen** (Praxis) entstand fachliches Wissen, z.B. Wissen über Anbauverfahren von Bio-Gemüse. Außerdem brachte das Lernnetzwerk organisationale Veränderungen für die Unternehmen hervor (z.B. durch Investitionsentscheidungen und betriebliche Entwicklung), sowie eine gemeinsame Unternehmensgründung und andere Kooperationen.
- Für **Prozessbegleitung und Fachberatung** bot das Lernnetzwerk ein Experimentierfeld, in dem Bildungs- und Beratungsformate für den Bio-Gemüseanbau entwickelt, getestet und etabliert wurden. Zudem entstand praktisch anwendbares Wissen über die Prozessbegleitung im Aufbau von Wertschöpfungsketten, das durch Wissenstransferveranstaltungen und Fachpublikationen verbreitet wurde.
- Für das **wissenschaftliche Fachpublikum** konnte akademisches Wissen generiert werden. Durch die praxisnahe Einbindung war es möglich, kontinuierlich Daten zu erfassen und den Entwicklungsprozess der Wertschöpfungskette zu konzeptualisieren (Braun et al. 2021 und 2022). Zudem flossen Forschungsergebnisse wieder in den Lern- und Veränderungsprozess der Wertschöpfungskette zurück.

Das Lernnetzwerk bot einen Rahmen, in dem die beteiligten Akteur\*innen regelmäßig zusammenkamen, sich kennenlernten und Vertrauen aufbauten. Ausgehend von einem gemeinsamen Verständnis der Probleme wurden Lösungen entwickelt, erprobt und optimiert. Die Planung der jeweils nächsten Schritte erfolgte iterativ, in wiederkehrenden Zyklen von Vorbereitung, Umsetzung und Reflexion, und orientierte sich an den Bedarfen der Praxis und an den im Prozess gewonnenen Erkenntnissen.

## Lernen für die Entwicklung von Wertschöpfungsketten

Zu Beginn des Lernprozesses wurde die Situation des Bio-Gemüsemarkts in der Region untersucht und eine Reihe von Lücken in der Wertschöpfungskette identifiziert

(Braun et al. 2018). Dazu zählten beispielsweise fehlende Verarbeitungs- und Logistikstrukturen, aber auch mangelnde Markttransparenz und fehlende Beratungsangebote. Gleichzeitig konnte durch Interviews mit Branchenexperten eine steigende Nachfrage nach bio-regionalen Lebensmitteln in der Gemeinschaftsverpflegung und dem Lebensmitteleinzelhandel festgestellt werden.

Ausgehend von dieser initialen Problembestimmung bildeten sich im Lernprozess zwei Wissensstränge heraus, welche die Entwicklung regionaler Wertschöpfungsketten unterstützten: Fachliches Wissen und Kooperationswissen (Abb. 1). Der Wissensaufbau fand dabei innerhalb der einzelnen Unternehmen statt (intraorganisational) und zwischen verschiedenen Unternehmen der Wertschöpfungskette (interorganisational). Kollaboratives Lernen meint hier den Wissensaufbau im Aushandlungsprozess zur Gründung von neuen, gemeinsamen Unternehmungen. Die Entwicklung von Wertschöpfungsketten unterscheidet sich somit von anderen Multi-Akteurs-Netzwerken, die primär auf den fachlichen Wissensaufbau der Beteiligten abzielen (z.B. Rigg et al. 2021).

	intraorganisational	interorganisational	kollaborativ
Fachwissen	Standortbestimmung	Gruppenberatung	
	Einzelberatung	Anbautests	
	Mentoring		
Kooperationswissen	Betriebsentwicklung	Marktinfoworkshops	Unternehmung entwickeln
		Strategieprozess	Abläufe optimieren
		Zusammenarbeit austesten	

**Abb. 1: Aktivitäten zum Wissensaufbau in regionalen Wertschöpfungsketten**

### **Fachliches Wissen**

Zur Erfassung von Wissenslücken wurden einzelbetriebliche Standortbestimmungen durchgeführt, insbesondere bei den landwirtschaftlichen Betrieben. Davon ausgehend wurden verschiedene Bildungs- und Beratungsformate gemeinsam mit Fachberater\*innen entwickelt, z.B. Fachseminare zum Kartoffelanbau, Feldtage und andere Angebote der Gruppenberatung. Zudem begleitete ein Mentor die Betriebe bei fachlichen Fragen, vornehmlich beim Einstieg in den Bio-Gemüseanbau. Im weiteren Verlauf des Prozesses wurden gemeinsame Anbautests auf verschiedenen Betrieben durchgeführt, um standortgeeignete Sorten zu identifizieren.

### **Kooperationswissen**

Kooperationswissen ist Wissen darüber, wie wirtschaftliche Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette gestaltet werden kann. Das umfasst den Aufbau von theoretischem Wissen zu Kooperationsprozessen aber auch die Aushandlung der praktischen Zusammenarbeit zwischen den lokalen Akteur\*innen der Kette (Hibbert et al. 2010). Durch gemeinsame Lernprozesse (Co-Creation) entstanden im vorgestellten Projekt konkrete Lösungen für die spezifischen Probleme der Kette. Das umfasste Betriebsentwicklungsseminare, in denen die beteiligten Unternehmen ihre betriebliche Zukunft planen konnten sowie Marktinformationsworkshops, die dabei halfen, Marktakteur\*innen zusammenzubringen und Transparenz bei Angebot und Nachfrage in der Region zu

schaffen. In einem gemeinsamen Strategieprozess wurden schließlich Visionen für die zukünftige Ausgestaltung der Wertschöpfungskette entwickelt und mögliche Kooperation ausgelotet. Dazu gehörte auch, dass praktische Zusammenarbeit erprobt wurde, z.B. durch Produktionsversuche zwischen Unternehmen auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen. Einige der Beteiligten entschieden sich im weiteren Verlauf des Prozesses für die Gründung einer kollaborativen Unternehmung. An diesem Punkt gingen aus dem interorganisationalen Lernen im Netzwerk enge wirtschaftliche Kooperationsbeziehungen hervor. Das Ziel dieses kollaborativen Lernens war die Entwicklung einer „Metastategie“ (Huxham & Macdonald 1992), also der Aushandlungsprozess zwischen einzelunternehmerischen Interessen und der strategischen Ausrichtung der kollaborativen Unternehmung. Dabei ging es auch um die gemeinsame Unternehmensentwicklung und um die Optimierung der Abläufe zwischen den Beteiligten.

## Schlussfolgerungen

Der Aufbau von Kooperationswissen ist neben fachlichem Wissen essenziell für die Entwicklung von regionalen Wertschöpfungsketten. Im Fall des beschriebenen Lernnetzwerks konnten die beteiligten Unternehmen das Wissen nutzen, um wirtschaftliche Entscheidungen für oder gegen eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen entlang der Kette zu treffen. Die Herausforderung für die Zukunft wird sein, die entstandenen Kooperationsbeziehungen zu pflegen und gemeinsames Lernen auch langfristig in der Wertschöpfungskette zu verankern, um flexibel auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können.

## Danksagung

Das Projekt *Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg* wurde im Rahmen der Europäischen Innovationspartnerschaft (EIP-AGRI) durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) und aus Mittel des Landes Brandenburg gefördert.

## Literatur

- Argyris C & Schön DA (1996) *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley Publishing, Reading, Pennsylvania.
- Braun CL, Bitsch V & Häring AM (2022) Developing agri-food value chains: learning networks between exploration and exploitation. In: *The Journal of Agricultural Education and Extension*.
- Braun CL, Bitsch V & Häring AM (2021) Behind the Scenes of a Learning Agri-Food Value Chain: Lessons from Action Research. In: *Agriculture and Human Values* 39.
- Braun CL, Rombach M, Häring AM & Bitsch V (2018) A Local Gap in Sustainable Food Procurement: Organic Vegetables in Berlin's School Meals. In: *Sustainability* 10(11): 4245.
- Hibbert P, Huxham C, Sydow J & Lerch F (2010) Barriers to process learning: Authority and anomie in regional clusters. In: *Management Learning* 41(4):453-471.
- Holmqvist M (2003) A dynamic model of intra- and interorganizational learning. In: *Organization Studies* 24(1): 95-123.
- Huxham C & Macdonald D (1992) Introducing collaborative advantage: Achieving inter-organizational effectiveness through meta-strategy. In: *Management Decision* 30(3).
- Rigg C, Coughlan P, O'Leary D & Coghlan D (2021) A Practice Perspective on Knowledge, Learning and Innovation – Insights from an EU Network of Small Food Producers. In: *Entrepreneurship & Regional Development* 33(7-8): 621-640.
- Searles K, Markow J, Braun CL, Häring AM, Reimann R & Manek G (2022) Abschlussbericht zum Projekt „Entwicklung nachhaltiger Selbstmanagementkonzepte für Gruppen zur Optimierung regionaler Wertschöpfung“. Online unter <https://orprints.org/id/eprint/43828/> (11.11.2022)