

# Ressourcenbündelung durch Kooperation – der Weg zur nachhaltigen Transformation ländlicher Räume?!

Katrin Martens, Sebastian Rogga und Markus Hanisch

**Das Thema Ressourcen und der Umgang mit ihnen ist ein zentrales Thema unserer Zeit, um einer Vielzahl an Nachhaltigkeitskrisen begegnen zu können. Wie aber handeln, damit wir im Rahmen unserer planetaren Grenzen langfristig existieren können? Ein wichtiges Stichwort hier ist Kooperation. Durch Kooperation können Ressourcen gebündelt werden, die es ermöglichen über Sektoren- und persönlichen Kapazitätsgrenzen hinaus neue Lösungen zu schaffen, die zu einer nachhaltigen Transformation beitragen. Anhand von zwei Studien zeigen wir auf, wie Ressourcenbündelung durch Kooperation in ländlichen Räumen in Deutschland bereits praktiziert wird und was Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft davon lernen können.**

Die ländlichen Regionen Deutschlands sehen sich einer Vielzahl von komplexen Herausforderungen gegenüber. Die Umgestaltung des Agrar- und Ernährungssystems oder der Umbau auf erneuerbare Energien sind nur zwei Beispiele für den Handlungsdruck, der auf den Akteur\*innen liegt, die diesen und anderen oft konkurrierenden Landnutzungsansprüchen mit Lösungen begegnen wollen (Pruditsch 2017; Battisti und Naylor 2009). Dazu werden die Herausforderungen des demografischen Wandels deutlicher. Kommunalverwaltungen in ländlichen Gebieten sehen sich häufig mit einer wegbrechenden Infrastruktur, einer alternden Bevölkerung, Abwanderung in städtische Gebiete und Verschuldung konfrontiert. Unternehmen und landwirtschaftlichen Betrieben fällt es schwer, qualifizierte Arbeitskräfte anzuwerben oder gar zu halten. Diese komplexen Herausforderungen führen nicht selten zu Ohnmacht und Frustration innerhalb der Gesellschaft und mitunter zu schwindendem Vertrauen in die Demokratie (Kluth 2019; Copus 2011).

Wie also dieser komplexen Gemengelage begegnen und die anspruchsvolle Gratwanderung schaffen? An dieser Stelle liest und hört man immer häufiger den Bedarf einer Transformation. Dies meint einen *„die planetarischen Leitplanken berücksichtigenden (...) umfassenden Wandel [unserer Gesellschaften], der einen Umbau der nationalen Ökonomien und der Weltwirtschaft innerhalb dieser Leitplanken vorsieht, um irreversible Schädigungen des Erdsys-*

*tems sowie von Ökosystemen und deren Auswirkungen auf die Menschheit zu vermeiden“* (WBGU 2011). Wissenschaftler\*innen unterschiedlicher Disziplinen sind sich dabei einig, dass die „große Transformation“ eine Gesellschaftsaufgabe ist, die das Zusammenspiel von Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft erfordert (Bock 2016; Sacchetti und Birchall 2018; Gonzalez 2017; Benz 2004; Lehtola und Stähle 2014). Das heißt nicht viel weniger, als dass wir als Gesellschaft mehr denn je lernen müssen, miteinander zu kooperieren (Leviten-Reid und Fairbairn 2011; Lund und Novkovic 2023).

Durch die kooperative Zusammenarbeit verschiedener Akteur\*innen, die über sektorale Grenzen hinweg agieren, können innovative Lösungen und Organisationsmodelle entstehen, die einen nachhaltigen Wandel vorantreiben können. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, die beteiligten Akteur\*innen in die Lage zu versetzen, diesen Wandel aktiv zu gestalten. Dies erfordert ein hohes Maß an Engagement und Anstrengung, insbesondere in einer vielfältigen Landschaft von Akteur\*innen. Doch gerade diese Vielfalt kann den Prozess bereichern und zu bedeutenden Erfolgen führen. Es existieren zahlreiche erfolgreiche Initiativen, aus denen wir wertvolle Lektionen ziehen können und sollten. In unseren Studien verdeutlichen wir, wie die Bündelung von Ressourcen durch kooperative Maßnahmen einen konkreten Beitrag zur Förderung eines nachhaltigen Wandels leisten kann.

## Dr. Katrin Martens

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Genossenschaftswesen (IfG) & Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE)

katrin.martens@hu-berlin.de  
www.sle-berlin.de

## Sebastian Rogga

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung e.V.; Arbeitsgruppe Landnutzungsentscheidungen im Raum- und Systemkontext

sebastian.rogga@zalf.de  
www.zalf.de

## Prof. Dr. Markus Hanisch

Direktor, Humboldt-Universität zu Berlin, Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE)

hanischm@hu-berlin.de  
www.sle-berlin.de

Tabelle 1: Beschreibung der untersuchten gemeinwesenorientierten Genossenschaften

| Nr. | Thema                                       | Kooperatives Geschäftsmodell  | Gründung | Mitglieder Anzahl | Mitgliedsbeitrag (€) |
|-----|---|---|----------|-------------------|----------------------|
| 1   | <b>Gemeindezentrum, Dorfladen</b>           | Kauf und Restaurierung einer Gaststätte aus Privatbesitz. Verwaltung und Verpachtung des Gemeindezentrums an Bürger*innen und Einrichtung eines Dorfladens.     | 2012     | 300               | 100,-                |
| 2   | <b>Gemeinschaftshaus, Gaststätte, Hotel</b> | Kauf und Restaurierung von zwei Gebäuden aus privatem Besitz. Gebäudeverwaltung mit Restaurant und Hotel, die von einem privaten Pächter betrieben werden.      | 2016     | 100               | 2 500,-              |
| 3   | <b>Gemeinschaftshaus, Café</b>              | Anmietung eines für diesen Zweck renovierten Gebäudes von einem privaten Eigentümer. Betrieb und Organisation eines Cafés und von Veranstaltungen für das Dorf. | 2014     | 100               | 100,-                |
| 4   | <b>Gemeinschaftsschwimmbad</b>              | Verwaltung und Betrieb eines Schwimmbads.   | 2009     | 1 016             | 50,-                 |
| 5   | <b>Gemeinschaftsschwimmbad</b>              | Verwaltung und Betrieb eines Schwimmbads.   | 2012     | 1 100             | 50,-                 |
| 6   | <b>Altenpflege, Gemeinschaftshaus</b>       | Einrichtung und Verwaltung eines Pflegeheims und eines Gemeinschaftsraums für Bürger*innen. Pflegeheim verwaltet von privatem Mieter.                           | 2013     | 100               | 500,-                |
| 7   | <b>E-Mobilität</b>                          | Verhandlungen mit E-Auto-Herstellern und Vermarktung verschiedener Modelle an Kund*innen.   | 2010     | 430               | 200,- + 50,- p. a.   |
| 8   | <b>E-Mobilität, Photovoltaik</b>            | Entwicklung der Ladeinfrastruktur für E-Autos.  | 2013     | 50                | 250,-                |
| 9   | <b>Trinkwasserversorgung</b>                | Kauf, Wartung und Verwaltung der Trinkwasserversorgung.   | 2003     | 71                | 500,-                |
| 10  | <b>Nahwärmenetz</b>                         | Initiierung und Betrieb eines Nahwärmenetzes.   | 2012     | 60                | 2 500,-              |
| 11  | <b>Nahwärmenetz</b>                         | Initiierung und Betrieb eines Nahwärmenetzes.   | 2011     | 600               | 400,-                |
| 12  | <b>Mehrgenerationenhäuser</b>               | Initiierung von Bau und Vermietung eines Mehrgenerationenhauses.  | 2009     | 74                | 500,-                |
| 13  | <b>Photovoltaik</b>                         | Initiierung von Bau und Betrieb von drei Photovoltaikanlagen.   | 2014     | 50                | 500,-                |
| 14  | <b>Windkraft</b>                            | Initiierung, Planung und Management von Windkraftanlagen.   | 2015     | 85                | 2 500,-              |

Quelle: eigene Zusammenstellung

### Soziale Innovationsprozesse in ländlichen Räumen verstehen: gemeinwesenorientierte Genossenschaften im Fokus

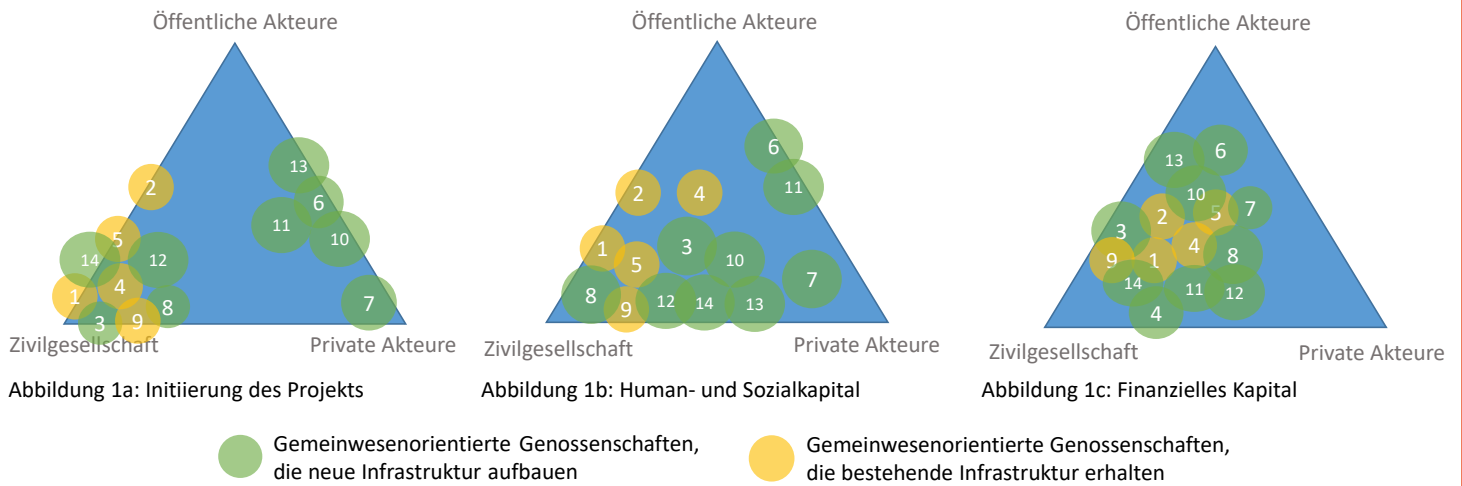
Das genossenschaftliche Organisationsmodell ist grundsätzlich spannend für die Organisation nachhaltiger Transformation, da Genossenschaften Prinzipien wie Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Demokratie, Gleichheit, Gerechtigkeit und Solidarität verbinden (ICA 2023; Thürling et al. 2023). In Deutschland ist es zudem erst ab 2006 möglich, dass sich Genossenschaften gründen dürfen, die nicht primär einem wirtschaftlichen Zweck für ihre Mitglieder nachgehen (Thürling und Hanisch 2021; Göler von Ravensburg 2015; Vogt 2011). Aus diesen Gründen lassen sich anhand von gemeinwesenorientierten Genossenschaften transformative soziale Innovationsprozesse studieren und damit wichtige Wissenslücken füllen. In unserer Studie (Martens et al. 2021) wurden die Gründungsprozesse von 14 gemeinwesenorientierten Genossenschaften aus verschiedenen Bereichen in ländlichen Räumen untersucht, wie bspw. genossenschaftlich betriebene Gemeinschaftshäuser, Cafés, Schwimmbäder, Altenheime, Mehrgenerationenhäuser, Windkraftanlagen, Nahwärmenetze und Photovoltaikanlagen (s. Tab. 1). Die Studie wurde im Rahmen des BMBF-Projektes „Horizonte erweitern – Perspektiven ändern“ erhoben.

### Menschen bringen vielfältige Ressourcen mit

Um Prozesse in den ländlichen Gemeinden zu verstehen, die dazu führen, dass Akteur\*innen, die Nachhaltigkeitstransformation aktiv angehen, haben wir verschiedene Ressourcenarten in Anlehnung an den Soziologen Pierre Bourdieu (2018) analysiert. Bourdieu erkannte, dass Akteur\*innen unterschiedliche Ressourcen in Kooperationen einbringen und unterschied in Ökonomisches, Kulturelles, Soziales und Symbolisches Kapital. Ressourcenbündelung kann ihm folgend maßgeblich den Erfolg einer Kooperation bestimmen. In unserer Studie unterscheiden wir zwischen Ökonomischem Kapital, d. h. die Akteur\*innen unterstützten die Genossenschaft mit finanziellen Mittel sowie Human- und Sozialkapital. Hierbei teilten die Akteur\*innen ihre Erfahrungen und Wissen oder trugen zur Vernetzung bei. Vor allem aber geht es bei dem Human- und Sozialkapital um die Ressource des Engagements, den freiwilligen und intrinsischen Einsatz der Handelnden für den Erfolg der Genossenschaft und deren Ziele (Thürling und Hanisch 2021, Bayer et al. 2022). Darüber hinaus unterschieden wir die Akteur\*innen nach ihren primären Rollen im Gründungsprozess:

- politische Akteur\*innen repräsentierten ein politisches Amt (z. B. Bürgermeister\*innen)

**Abbildung 1: Interaktion zwischen Akteurs- und Ressourcengruppen, die an gemeinwohlorientierten Genossenschaften auf lokaler, ländlicher Ebene beteiligt sind** (die Zahlen beziehen sich auf Tabelle 1)



Quelle: Martens et al. 2021

- private Akteur\*innen profitierten auch finanziell von der Genossenschaft
- Akteur\*innen der Zivilgesellschaft engagierten sich ohne finanziellen Anreiz für die Genossenschaft

### Der Ressourcenmix macht's möglich!

Unsere Ergebnisse bestätigen, dass eine erfolgreiche gemeinwesenorientierte Genossenschaftsgründung der Kooperation unterschiedlicher Akteursgruppen und des Zusammenspiels unterschiedlicher Ressourcen bedarf. Darüber hinaus ließen sich zwei unterschiedliche Prozess-Typen von sozialen Innovationen identifizieren: Zum einen gab es die Prozesse, in denen sich Genossenschaften gründeten, um neue Infrastruktur aufzubauen, wie z. B. das Mehrgenerationenhaus oder die Erneuerbare Energien-Genossenschaften. Zum anderen gab es die Genossenschaftsgründungen zum Zwecke der Erhaltung ländlicher Infrastruktur. Hier zu nennen sind die Gemeinschaftshäuser, die vorher oft privat betrieben wurden oder Schwimmbäder, die vorher in öffentlicher Hand waren. Diese zwei Prozessstypen wiesen unterschiedliche Ressourcen- und Akteurskonstellationen auf (s. Abb. 1). Die Abbildung zeigt die Zusammensetzung der Akteur\*innen in den untersuchten Genossenschaften (s. Tab. 1) und ihren Ressourcenmix, unterteilt in Projektinitiierung (Abb. 1a), Human- und Sozialkapital (Abb. 1b) und Finanzielles Kapital (Abb. 1c). Private Akteure\*innen neigten eher dazu, neue Infrastrukturprojekte anzustoßen und zu steuern, während die Zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen sich eher für den Erhalt von Infrastruktur vor Ort einsetzten und diese Prozesse auch zu managen

vermochte. In beiden Fällen war das Human-, Sozial- und Finanzielle Kapital von allen Akteursgruppen wichtig. Auch die Rolle der Akteur\*innen, die „nur“ als passive Genossenschaftsmitglieder agierten, war von Bedeutung: Sie sorgten für die Legitimation der Projektideen in der Gemeinde. Mit dieser Studie konnten wir zeigen, dass Ressourcenbündelung durch Kooperation ein wichtiges Element für die nachhaltige Transformation in ländlichen Räumen ist.

### Ressourcenbündelung durch Kooperation in lokalen Agrar- und Ernährungswertschöpfungsketten erkennen und fördern

Unsere zweite Studie entstand aus dem BMBF-Forschungsprojekt „KOPOS – Neue Kooperations- und Poolingmodelle für nachhaltige Landnutzung und Nahrungsversorgung im Stadt-Land-Verbund“, und setzte sich mit der nachhaltigen Transformation des Agrar- und Ernährungssystems in ländlichen Räumen Deutschlands auseinander. Dabei schauten wir uns neue Kooperationsmodelle an, die sich gründeten, um regionale Wertschöpfungsketten im Agrar- und Ernährungssektor aufzubauen. Tatsächlich erlebte Europa während der Corona-Pandemie einen Aufschwung von regional hergestellten Produkten (Vittuari et al. 2021). Landwirt\*innen realisierten dadurch neue Möglichkeiten für innovative Geschäftsmodelle. Allerdings ist das Wissen um die Effektivität, Dauerhaftigkeit und das Zustandekommen dieser Geschäftsmodelle noch begrenzt. Es fehlt an Wissen, wie solche Initiativen entstehen und welche Strategien für einen nachhaltigen Wandel förderlich sind. Auch Kommunalpolitiker\*innen haben vor allem in den ländlichen Kommunen das Thema lokale

Ernährungs- und Agrarwende selten auf der Agenda oder ihnen fehlen die nötigen Kapazitäten, sich diesbezüglich zu engagieren. Aktuelle Förderprogramme verfolgen häufig einen sektoralen Ansatz, anstatt sektorübergreifende Förderung zu betreiben. Bspw. bleibt bei der Unterstützung wirtschaftlicher Akteur\*innen unberücksichtigt, dass zivilgesellschaftliche Akteur\*innen oft durch ihr Engagement in Ernährungsräten, Lebensmittelpunkten oder solidarischen Landwirtschaften zur notwendigen Ernährungs- und Agrarwende beitragen.

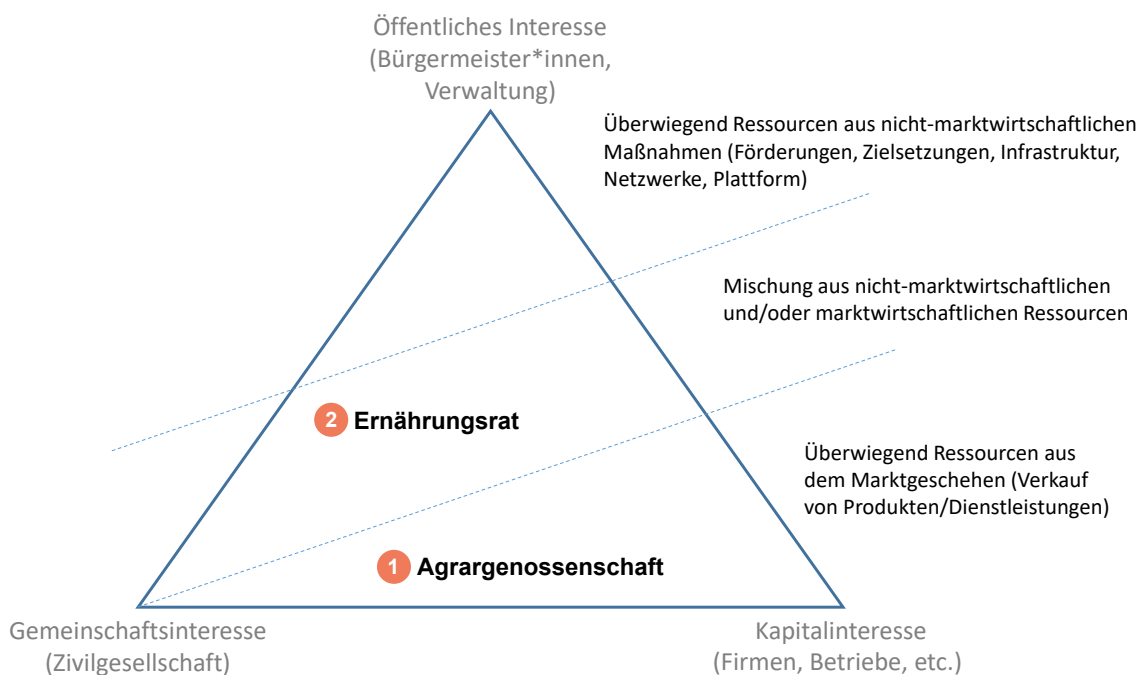
### Der Ressourcenpool öffentlicher, privater und zivilgesellschaftlicher Akteur\*innen

Alle Regionen müssen sich auf einen Wandel vorbereiten, nicht zuletzt auch um politische Zielsetzungen umzusetzen. Welche Akteur\*innen aber haben die Kapazitäten in der Region, um solche Veränderungsprozesse anzustoßen und wie organisieren sie sich? Und welche Rolle spielen Kooperationen? Diese Thematik beschäftigt Vertreter\*innen im Bereich sozialer Unternehmens- und Engagementforschung bereits seit langer Zeit. Wir haben die gut verständlichen und forschungsleitenden Konzepte von Defourny und Nyssens (2010; 2017) und Pestoff (1992) zum ARA-Analyserahmen weiterentwickelt, der erlaubt, Akteur\*innen, Ressourcen und Handlungsfelder (Actions) für die – in diesem Fall – nachhaltige Transformation des Ernährungs- und Agrar-

systems einzuordnen. Ein zentrales Element ist die Visualisierung von Kooperationen in einem Dreieck, um die verschiedenen Gruppen von Akteur\*innen und wichtige unterstellte Partikularinteresse zu differenzieren (s. Abb. 2). In der oberen Spitze finden sich die Akteur\*innen der öffentlichen Hand, in der unteren rechten Ecke die wirtschaftlichen Akteur\*innen und in der unteren linken Ecke die Vertreter\*innen der Zivilgesellschaft. Projekte und Initiativen, die Akteur\*innen aus verschiedenen Bereichen mit einbeziehen, werden dementsprechend in der Mitte oder zwischen den Eckpunkten positioniert. Zwei Beispiele dazu: **1** Eine landwirtschaftliche Genossenschaft, um die Verhandlungsposition der Landwirt\*innen am Markt zu verbessern. Dieses Organisationsmodell dient einer bestimmten Gemeinschaft und ermöglicht ihr das Bestehen am Markt (Defourny und Nyssens 2010; White 2023). **2** Ein Ernährungsrat, der von der Zivilgesellschaft ins Leben gerufen wurde, um die Agrar- und Ernährungswende lokal anzustoßen und Projekte zu initiieren und dabei von staatlichen Akteur\*innen unterstützt wird – bspw. durch die Bereitstellung von Infrastruktur oder die Finanzierung von koordinierenden Maßnahmen.

In der Studie haben wir den ARA-Analyserahmen mit Praxis-Expert\*innen der Ernährungs- und Agrarwende und Vertreter\*innen des öffentlichen Sektors getestet und positives Feedback für dessen Anwendbarkeit bekommen (Martens et al. 2022). Durch die

Abbildung 2: Organisationsformen und ihre Einordnung nach Ressourcen und Akteur\*innen



Quelle: Martens et al. 2022, angepasst nach Defourny und Nyssens 2017

**Tabelle 2: Identifizierung von nicht-marktbezogenen und marktbezogenen Ressourcen, die für die Einführung von Kooperationsmodellen für kurze Lebensmittelwertschöpfungsketten erforderlich sind**

| Nicht-marktbezogene Ressourcen   |  | Markt-Ressourcen  |
|--|--|---|
| Ressourcen, die größtenteils von Akteuren der Zivilgesellschaft bereitgestellt werden  | Von staatlichen Akteuren bereitgestellte Ressourcen  | Über Marktakteure bereitgestellte Ressourcen  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ehrenamtliche Mitarbeit</li> <li>• Spenden</li> <li>• Humankapital</li> <li>• Soziales Kapital</li> <li>• Altruismus</li> <li>• Enthusiasmus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentliche Infrastruktur</li> <li>• Bereitstellung von Informationen</li> <li>• Öffentliche Investitionen zur Unterstützung der Initiative</li> <li>• Bereitstellung von Land</li> <li>• Öffentliche finanzielle Mittel für Arbeitsplätze</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von Land</li> <li>• Bereitstellung finanzieller Mittel zur Einstellung von Mitarbeiter*innen</li> <li>• Bestehende Marktaktivitäten, Miete von Wohnraum, kollektiver Verkauf von Lebensmitteln</li> </ul> |

Quelle: Martens et al. 2022, angepasst nach Defourny und Nyssens 2017

Einordnung der bestehenden Initiativen können Regionen ihre nachhaltigen Transformationsstrategien effizienter planen, indem sie sich bspw. kritisch mit folgenden Fragen auseinandersetzen: Welche Akteur\*innen und Ressourcen brauchen wir, damit die Initiative erfolgreich umgesetzt werden kann? Welche Interessen sind abzuwägen? Wer muss partizipieren, um Legitimität zu erhalten? Warum hat es bei Initiative X in Region Y geklappt bzw. gerade nicht geklappt und was können wir davon lernen? Ist unsere Initiative langfristig tragbar oder brauchen wir einen anderen Ressourcenmix? Sind die Interessen der Akteure wirklich noch vereinbar mit den ökologischen und oder sozialen Zielsetzungen oder sollten neue Akteure einbezogen werden, um diese Zielsetzungen zu gewähren?

Wir haben die beteiligten Praktiker\*innen und öffentlichen Stellvertreter\*innen auch gefragt, welche Ressourcen wichtig sind für die Umsetzung neuer nachhaltiger Kooperationsmodelle zur Kürzung wichtiger Lebensmittelwertschöpfungsketten (s. Tab. 2). Diese Aufzählung gibt einen guten Anhaltspunkt dafür, wie vielfältig die Bündelung von Ressourcen aussehen kann.

### Ressourcenbündelung durch Kooperation – der Weg zur nachhaltigen Transformation ländlicher Räume?!

Bei der Debatte um den effizienten Einsatz von Ressourcen darf man die Menschen und deren Fähigkeit zur Kooperation nicht unterschätzen. Auch wenn

ein\*e Akteur\*in oder eine Akteursgruppe allein nicht die Kapazität aufbringen kann, sich den großen Herausforderungen unserer Zeit zu stellen, kann durch Kooperation nachhaltige Transformation auf lokaler Ebene funktionieren. Durch den Einbezug von verschiedenen Akteuren schafft man einen ganzheitlichen Ansatz für die große Transformation, die verschiedene Perspektiven und Interessenslagen integriert und einen demokratischen Aushandlungsprozess auf lokaler Ebene ermöglicht (Gonzalez 2017; Martens et al. 2021). Wichtig sind vor allem das Engagement und die soziale Innovationsfähigkeit der Akteur\*innen vor Ort, die die Impulse für eine nachhaltige Transformation geben. Wir haben zwei Studien vorgestellt, die aufzeigen, dass Akteur\*innen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einem Sektor oder wegen ihres beruflichen Hintergrundes und ihrer persönlichen Einstellung eine Vielzahl an Ressourcen mitbringen. Das Ziel muss es dabei sein, dass sich Akteur\*innen selbst und aus eigener Überzeugung eine grundlegend veränderte Zukunft vorstellen können und wollen, sich aktiv für neue Organisationsformen und Lösungen interessieren und sich nicht nur vornehmen, sich den kommenden Herausforderungen anzupassen (Keck und Sakdapolrak 2013; Wolfram 2016). Wie das im Einzelnen funktionieren und gelingen kann, untersucht das Seminar für Ländliche Entwicklung der Humboldt-Universität zu Berlin als Partnerin in einem größeren Forschungskonsortium in den nächsten zwei Jahren im BMBF-geförderten Projekt „Aufbau Transformativer Kapazitäten zur Aktivierung regionaler Innovationssysteme (ATRAKTIV)“.

Die Literaturangaben finden Sie unter: [www.asg-goe.de/pdf/LR0323-Literatur-Martens-Rogga-Hanisch.pdf](http://www.asg-goe.de/pdf/LR0323-Literatur-Martens-Rogga-Hanisch.pdf)