

NICK VON ANDRIAN, SOPHIA MCRAE, ARNIM WIEK

KoWerk - Lernwerkstatt für kooperatives Wirtschaften in der Ernährungswirtschaft

Bericht zum Pilotprogramm



universität freiburg

HUMBOLDT-PROFESSUR FÜR
NACHHALTIGE ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT



Gefördert durch den
Innovationsfonds
Klima- und Wasserschutz

badenova
Energie. Tag für Tag

IN KOOPERATION MIT

Danksagung

In Würdigung der Pionierarbeit von
Hanna Layton und **Huda Khalife**
zur Ausbildung in kooperativem Wirtschaften
durch ihre Beratungsfirma
Thrive Consultancy in Phoenix, Arizona



Thrive Consultancy wurde 2021 von Hanna Layton in Phoenix als Benefit Corporation gegründet. Die Beratungsfirma bot vor allem Ausbildungsprogramme in kooperativem und nachhaltigem Wirtschaften für Unternehmer*innen in der Ernährungswirtschaft an. Diese Programme wurden durch nationale und lokale Förderungen, u.a. von der Stadtverwaltung in Phoenix, ermöglicht. Zur Zielgruppe gehörten in erster Linie Unternehmer*innen, welche strukturellen Benachteiligungen und Vorurteilen ausgesetzt waren.

Huda Khalife arbeitete nach dem Abschluss ihres Masterstudiums in Nachhaltigkeit an der Arizona State University im Frühjahr 2021 zunächst als Lehrkraft bei *Thrive Consultancy* und wurde später zur Teilhaberin. Frau Layton und Frau Khalife waren das Herzstück eines starken Teams, das über mehrere Jahre zielstrebig und kompetent die Verbreitung kooperativen Wirtschaftens durch eine Reihe von Systemdienstleistungen in Arizona vorantrieb.

Thrive Consultancy verlor im Frühjahr 2025 die komplette, offiziell bewilligte Finanzierung ihrer Arbeit. Diese wurde durch das im Januar 2025 per Durchführungsverordnung (executive order) vom strafrechtlich verurteilten US-Präsidenten Trump eingerichtete *Department of Government Efficiency* widerrufen. *Thrive Consultancy* musste daraufhin alle Geschäftstätigkeit und Programme auf unbestimmte Zeit einstellen.

In Zeiten von zunehmenden Angriffen auf Rechtsstaatlichkeit, demokratische Prinzipien, soziale Integration und Klimaschutz möchten wir die Arbeit von Frau Layton und Frau Khalife zur Umsetzung dieser Werte ausdrücklich als Pionierarbeit auch für das Pilotprogramm von KoWerk würdigen.

In den letzten Jahren hat das Interesse an gemeinschaftlichem Wirtschaften in der Ernährungswirtschaft deutlich zugenommen. In der Region Freiburg (wie auch in anderen Regionen Deutschlands) mangelt es jedoch noch an entsprechenden Bildungsangeboten. Um hier Abhilfe zu schaffen, wurde im Sommer 2024 an der *Humboldt-Professur für Nachhaltige Ernährungswirtschaft der Universität Freiburg* ein Projektteam mit dem Auftrag gebildet, ein praktisches Ausbildungsprogramm zu erarbeiten und zu pilotieren. Der Pilot sollte auch Erkenntnisse darüber liefern, wie Entwicklung und Angebot derartiger Ausbildungsprogramme in die Ernährungsstrategie für Freiburg und Region eingebettet werden könnten.

Aufbauend auf vielfältigen Vorarbeiten des *Sustainable Food Economy Labs* an der *Arizona State University* (unter der Leitung von Prof. Wiek) und ergänzt um Lehrmittel des *CSX-Netzwerkes* wurde das Programm „KoWerk – Lernwerkstatt für kooperatives Wirtschaften in der Ernährungswirtschaft“ entwickelt. Die Pilotierung erfolgte im Herbst 2024 in 10 Sessions über 10 Wochen mit einer Kohorte von 13 interessierten Unternehmer*innen aus 6 kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der Ernährungswirtschaft aus der Region Freiburg. Nach unserem Kenntnisstand handelt es sich hierbei um das erste Ausbildungsprogramm dieser Art (Zielgruppe, Inhalte, Umfang, etc.) in Deutschland.

Der vorliegende Bericht stellt Hintergrund, Logistik, Struktur und Inhalte des Pilotprogramms von KoWerk vor. Zudem werden die Ergebnisse der Programmevaluation präsentiert. Auf dieser Grundlage behandeln wir abschließend eine Reihe von konkreten Möglichkeiten zur Weiterentwicklung von KoWerk. Damit richtet sich der Bericht in erster Linie an Förderinstitutionen und Stiftungen, welche Interesse an der Unterstützung von Ausbildungsangeboten für kooperatives Wirtschaften haben. Auch für Lehrende, Trainer*innen und Beratende können die Informationen zur Programmlogistik als Hilfestellung zur Nachahmung nützlich sein. Für diejenigen, die sich primär für die Inhalte von KoWerk interessieren, haben wir

das Ausbildungsprogramm in einer gesonderten Veröffentlichung detailliert ausgearbeitet.¹

Unser Dank gilt der *Alexander von Humboldt-Stiftung* und der *badenova* für die Finanzierung des Pilotprogramms (teilweise im Rahmen der Ausarbeitung der Ernährungsstrategie für Freiburg und Region). Weiterhin danken wir unseren Kooperationspartnern, dem *Ernährungsrat Freiburg & Region* und dem *CSX-Netzwerk*, für die gute inhaltliche und organisatorische Zusammenarbeit. Wir möchten uns außerdem bei allen Praxispartner*innen und Referierenden bedanken, die mit ihren Beiträgen die Programmentwicklung und -durchführung maßgeblich unterstützt haben. Zuletzt danken wir den Teilnehmenden am Pilotprogramm für ihr Engagement und dem erweiterten Team der Humboldt-Professur, insbesondere Esther Wiese, Tarek Schürmer, Luise Unser, David Pfeiffer-Hiss, Sophie Buckwitz und Annelie Plachetka, für ihre tatkräftige Unterstützung bei der Durchführung.

¹ Von Andrian, N., Wiek, A., & McRae, S. (2025). Ausbildungsprogramm für kooperatives Wirtschaften in der Ernährungswirtschaft. Humboldt-Professur für Nachhaltige Ernährungswirtschaft, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Universität Freiburg.

Kapitel 1 – Hintergrund zum Pilotprogramm von KoWerk	7
Herausforderungen und der Lösungsansatz kooperativen Wirtschaftens	8
Mangel an Schulungsangeboten und Entwicklung eines Ausbildungsprogramms	9
Pilotierung des KoWerk-Programms	10
Kapitel 2 – Übersicht zum Pilotprogramm von KoWerk	12
Frequenz, Dauer, Örtlichkeiten, Verpflegung	13
Instruktor*innen	13
Teilnehmende	13
Kosten und Finanzierung	14
Lernziele und Pädagogik	15
Struktur und Ablauf des Pilotprogramms	16
Kapitel 3 – Die Sessions des Pilotprogramms von KoWerk	18
Session 1: Einführung – Kennenlernen, Programmüberblick, Visionsarbeit	19
Session 2: Zusammen Entscheiden 1 – Kommunikation als Grundlage	20
Session 3: Zusammen Entscheiden 2 – Gemeinsame Entscheidungsfindung	21
Session 4: Zusammen Arbeiten – Mitarbeit von Mitgliedern	23
Session 5: Halbzeit – Integration und Vertiefung der Lerninhalte, Zwischenevaluation	24
Session 6: Zusammen Finanzieren 1 – Kooperative Umsatzmodelle	25
Session 7: Zusammen Finanzieren 2 – Beitragsrunden und Unternehmensfinanzierung	27
Session 8: Zusammen Entscheiden 3 – Rechtsformen für kooperative Unternehmen	28
Session 9: Zusammen Sein – Mitgliedergewinnung und Gemeinschaftspflege	29
Session 10: Abschluss – Ergebnispräsentation, Abschlussreflexion und Ausblick	31
Kapitel 4 – Evaluation des KoWerk-Pilotprogramms	32
Ziele der Evaluation	33
Evaluationsdesign	33
Evaluationsergebnisse	36
Kapitel 5 – Weiterentwicklung von KoWerk	42
Quellenverzeichnis	46
Anhang	48
Angepasste Version des CSX Business Model Canvas	49
Zeitplan der Evaluation	50
Bewertungsschema für die Abschlusspräsentationen zu den kooperativen Geschäftskonzepten	51
Vorlage für Session-Beobachtung	52
Über die Autor*innen	54

Das Ausbildungsprogramm „KoWerk – Lernwerkstatt für kooperatives Wirtschaften in der Ernährungswirtschaft“ wurde von der *Humboldt-Professur für Nachhaltige Ernährungswirtschaft* der *Universität Freiburg* im Herbst 2024 über 10 Wochen pilotiert. Es nahmen 13 interessierte Unternehmer*innen von 6 kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der Ernährungswirtschaft aus der Region Freiburg teil. Es handelte sich um die erste Umsetzung eines solchen Ausbildungsprogramms in Deutschland. Es wurde von der *Alexander von Humboldt-Stiftung* und der *badenova* finanziert und erfolgte in Zusammenarbeit mit dem *Ernährungsrat Freiburg & Region* und dem *CSX-Netzwerk*.

Das Pilotprogramm verfolgte mehrere Ziele: in erster Linie ging es darum, den interessierten Unternehmer*innen erste Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen zu vermitteln, um in kooperativen Unternehmen der Ernährungswirtschaft **zusammen entscheiden, arbeiten, finanzieren und Gemeinschaft bilden** zu können. Zudem war es das Ziel, ein reproduzierbares Ausbildungsprogramm im Grundriss zu erarbeiten, basierend auf erprobten Lehrmaterialien des *Sustainable Food Economy Labs* an der *Arizona State University*, ergänzt um Materialien aus dem deutschsprachigen Raum. Schließlich sollten durch strukturierte Dokumentation und weitgehend unabhängige Evaluation die Erfolgsbedingungen eines solchen Programmes objektiv ermittelt und für weitere mögliche Umsetzungen genutzt werden.

Das Pilotprogramm zielte auf die Vermittlung von Praktiken und die Handhabung von Instrumenten kooperativen Wirtschaftens. In den 10 Sessions (7 thematische und 3 rahmende) wurde praxisnah vermittelt, wie sich **kollektive, demokratische und solidarische Ansätze** in alle Handlungsbereiche eines kooperativen Unternehmens integrieren lassen – von den Grundlagen kompetenter Kommunikation über gemeinsame Entscheidungsfindung, die effiziente Organisation von Zusammenarbeit und die Optionen für kollektive Finanzierung bis hin zu Mitglieder-gewinnung und Gemeinschaftspflege.

Bei der Vermittlung folgte das Pilotprogramm einem **projektbasierten Ansatz**, welcher den Teilnehmen-

den erlaubte, entlang der Lernmodule ihre eigenen kooperativen unternehmerischen Ideen weiterzuentwickeln. Die Sessions behandelten das jeweilige Thema durch eine Mischung aus Inputs und aktiven Arbeitsphasen in Gruppen, ergänzt durch Reflexionsaufgaben zur individuellen Bearbeitung. Alle Inputs wurden von Fachreferent*innen und Praktiker*innen aus der Ernährungswirtschaft geliefert. Zur Vor- und Nachbereitung wurden Präsentationen, Literatur, Software-Tools, usw. zur Verfügung gestellt.

Die **Evaluation des Pilotprogramms** belegt einen guten Lernerfolg der Teilnehmenden hinsichtlich relevanter Kenntnisse und unternehmerischer Motivation. Zudem bescheinigt sie dem Programm gute Prozessqualität und relativ hohe Kosteneffizienz. Allerdings wurde das Programmziel verfehlt, solide kooperative Geschäftskonzepte zu entwickeln. Die Evaluation weist daher u. a. darauf hin, dass zukünftige KoWerk-Programme sicherstellen sollten, dass die erworbenen Kenntnisse bei der Ausarbeitung der kooperativen Geschäftskonzepte zur Anwendung gebracht werden.

Schließlich wird aufgezeigt, wie das KoWerk-Programm durch ein **Hybrid-Format aus Präsenz- und Online-Vermittlung** Interessierten im gesamten deutschsprachigen Raum zugänglich gemacht werden kann. Die *Humboldt-Professur* hat bereits Schritte für die Weiterentwicklung und Verstetigung von KoWerk unternommen und ist dafür auch an Partnerschaften mit Förderinstitutionen und Stiftungen interessiert.

KAPITEL 1 – Hintergrund zum Pilot- programm von KoWerk

Herausforderungen und der Lösungsansatz kooperativen Wirtschaftens

Die Unternehmen der regionalen Land- und Ernährungswirtschaft in Deutschland sind mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert (Bundesregierung Deutschland, 2024). Dazu gehören die fortgeschrittenen Markt-, Macht- und Profitkonzentrationen sowie deren soziale und ökologische Folgen, die passive Rolle von Konsument*innen, sowie die Intransparenz von Preisen und die Externalisierung von Kosten. Das Verdrängen der kleinen und mittleren Unternehmen aus dem Markt führt zu einem Verlust von regionaler Wertschöpfung, Arbeitsplätzen und sozialem Zusammenhalt, was die Resilienz des Ernährungssystems gefährdet (Wiek et al., 2024).

Gemeinschaftliche² Geschäftsmodelle, die sich an Prinzipien von Dezentralität, Demokratie, Mitbestimmung, Kostentransparenz und Resilienz orientieren, bieten eine bewährte Möglichkeit, diesen Problemen zu begegnen. Durch gemeinsames Finanzieren und Entscheiden (Mitsprache), sowie gegebenenfalls gemeinsames Arbeiten und andere gemeinsame Aktivitäten, bieten gemeinschaftliche Geschäftsmodelle eine Reihe von Vorteilen im Vergleich zu wettbewerbsorientierten Modellen (Rommel et al., 2024):

- Höhere wirtschaftliche Sicherheit (Arbeitsplätze, Einkommen) und Planbarkeit (Investitionen)
- Höhere Kundenorientierung und -zufriedenheit (Mitbestimmung)
- Höhere Transparenz und ausgeprägteres Vertrauen zwischen den Wirtschaftsakteuren
- Höhere Widerstandsfähigkeit gegenüber wirtschaftlichen und anderen Krisen

Kooperative Geschäftsmodelle zeichnen sich durch ein umsichtiges „Größen-Management“ aus, welches soziale („nicht zu groß“) und betriebswirtschaftliche („nicht zu klein“) Stabilität balanciert (Rommel et al., 2019). Die Grenzziehungen der arbeitsteiligen und wettbewerbsorientierten Wirtschaft werden zugunsten dezentraler, inklusiver und wechselseitig fördernder Beziehungen ersetzt, u.a. die zwischen Produzenten und Konsumenten, zwischen Wirtschaft und

Zivilgesellschaft, sowie zwischen Leitenden und Teilnehmenden (Blome-Drees et al., 2024). Besonders hervorzuheben ist, dass kooperative Geschäftsmodelle die Anwendung basisdemokratischer Werte und Praktiken in alltäglichen Wirtschaftsprozessen fördern. Damit sind sie ein wirksames Mittel gegen autoritäre und polarisierenden Strömungen, welche zunehmend die demokratischen und solidarischen Werte in der Zivilgesellschaft erodieren. Schließlich fördern gemeinschaftliche Geschäftsmodelle Zusammenhalt und Gemeinsinn und tragen dadurch auch zur gesamtgesellschaftlichen Befähigung bei, Krisen verschiedener Art zu bewältigen (vgl. Schnabel, 2022).

Kooperative Geschäftsmodelle finden bereits Anwendung in allen Sektoren der Land- und Ernährungswirtschaft und umfassen z. B. Betriebe der solidarischen Landwirtschaft, kooperative Bäckereien und Mitgliederläden (Wiek et al., 2025).

Gemeinschaftliche Geschäftsmodelle sind jedoch ihrerseits nicht gefeit vor Umsetzungs Herausforderungen, wie z. B. unnötigen Ineffizienzen, Konformismus, Mangel an Innovationen, dem Problem des Free-Riders oder ungewollter Zugangsbeschränkungen aufgrund sozio-ökonomischer Barrieren (Antoni-Komar & Lenz, 2019). Diese Herausforderungen stehen einer breiten Umsetzung gemeinschaftlicher Geschäftsmodelle entgegen. So werden gemeinschaftliche Geschäftsmodelle – trotz der geschilderten Vorteile – nur in einer kleinen Anzahl von Unternehmen in Deutschland (<1%) umgesetzt.



² Die Begriffe „gemeinschaftlich“ und „kooperativ“ dienen uns pragmatisch als Oberbegriffe für gemeinschaftsgetragene, gemeinschaftsbasierte, genossenschaftliche und andere kollektive Wirtschaftsweisen.

Mangel an Schulungsangeboten und Entwicklung eines Ausbildungsprogramms

Ein Hauptgrund für die geringe Verbreitung und die Ursache für die meisten der geschilderten Umsetzungs Herausforderungen besteht darin, dass es bislang nur wenige Ausbildungsangebote gibt, die gezielt unternehmerische Kenntnisse und Fertigkeiten für gemeinschaftliches Wirtschaften vermitteln. Derartige Angebote befähigen angehende und etablierte Unternehmer*innen, die geschilderten Vorteile gemeinschaftlicher Geschäftsmodelle zu realisieren und die genannten Herausforderungen zu bewältigen. Aufgrund der vielfältigen Unterschiede zum konventionellen Wirtschaften bedarf kooperatives Wirtschaften intensiver Schulungen. Sympathie gegenüber den Prinzipien und Praktiken gemeinschaftlichen Wirtschaftens übersetzt sich nicht automatisch in Kompetenz. Und die weite Verbreitung nicht-kollektiver Entscheidungsprozesse und Haltungen in Wirtschaft und Gesellschaft erhöht noch den Bedarf an gezieltem Training. Schulungsangebote fehlen jedoch in Deutschland noch weithin. Solche existieren weder in Berufsschulen noch in Hochschulen, geschweige denn im allgemeinen Schulsystem.³

Die *Humboldt-Professur für Nachhaltige Ernährungswirtschaft* an der *Universität Freiburg* hat eine Reihe von Gelegenheiten und günstigen Umständen im Jahr 2024 nutzen können, um ein solches Ausbildungsprogramm zu entwickeln und zu pilotieren. Dazu gehörten: dass der *Ernährungsrat Freiburg & Region* das Vorkonzept der Ernährungsstrategie pilotieren und dabei auch Ausbildungsprogramme testen wollte (Peters et al., 2022) und dafür finanzielle Unterstützung durch die *badenova* sichern konnte; dass bereits kooperative Unternehmen in der Region Freiburg ansässig waren und weitere Unternehmer*innen Interesse an kooperativen Geschäftsmodellen haben;

dass allmählich Kapazitäten und Kompetenzen in Forschung und Lehre zum kooperativen Wirtschaften an der *Humboldt-Professur* aufgebaut wurden; und dass Systemdienstleister*innen im deutschsprachigen Raum bereits seit Jahren Wissen zu gemeinschaftlichem Wirtschaften generieren und über das *CSX-Netzwerk* teilen. So entstand das Ausbildungsprogramm „KoWerk – Lernwerkstatt für kooperatives Wirtschaften in der Ernährungswirtschaft“. Das übergeordnete Lernziel des KoWerk-Programms ist, dass Unternehmer*innen sich Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen aneignen, um in kooperativen Unternehmen wirksam tätig werden zu können (in der Regel belegt durch die Entwicklung solider kooperativer Geschäftskonzepte⁴).

Die Inhalte von KoWerk stützen sich auf ein ähnliches Ausbildungsprogramm mit dem Titel „Sustainable Cooperative Food Business Training“, welches unter der Leitung von Prof. Wiek (damals an der *Arizona State University*) 2020-21 entwickelt worden war, aufbauend auf vorgängigen Forschungsprojekten (Forrest et al., 2018; Forrest et al., 2019a) und Lehrveranstaltungen (Forrest et al., 2019b). Das Ausbildungsprogramm war dann von der Beratungsfirma *Thrive Consultancy*, geleitet von Hanna Layton und Huda Khalife, zwischen 2021 und 2024 jährlich (mehrfach) in Phoenix durchgeführt und vom *Sustainable Food Economy Lab* an der *Arizona State University* evaluiert worden (u.a. Wiek & Hartland, 2022; Wiek et al., 2022). Um Vergleichbarkeit mit diesen Durchführungen zu erzeugen, ist der vorliegende Bericht nach den Berichten zum „Sustainable Cooperative Food Business Training“ modelliert (vgl. Wiek & Hartland, 2022). Zudem lieferte der CSX-Transformationsleitfaden (Mewes et al., 2024), herausgegeben vom Projektpartner *CSX-Netzwerk* gemeinsam mit *Next Economy Lab* und *Myzelium*, wichtige inhaltliche Beiträge für das KoWerk-Programm. Aus diesem Leitfaden, der als Anleitung für gemeinschaftliche Unternehmensgründungen dient, wurde u.a. der CSX Business Model Canvas genutzt.⁵

³ Im Unterschied dazu gibt es in den USA (u.a. in Wisconsin, Massachusetts, California) bereits Ausbildungsprogramme unterschiedlicher Formate zu kooperativem Wirtschaften, die sich gezielt an Jugendliche, Berufsschüler*innen und Hochschulstudierende wenden. Ein Beispiel ist das Kursangebot des University of Wisconsin Center for Cooperatives.

⁴ Ein Geschäftsmodell (business model) behandelt die Hauptmerkmale eines Unternehmertyps (z.B. kooperative Unternehmen). Ein Geschäftskonzept (business concept) umfasst alle relevanten Komponenten des geplanten Unternehmens. Im Geschäftsplan (business plan) sollten alle Komponenten vollumfänglich ausgearbeitet und mit Evidenz hinterlegt sein.

⁵ Ein „Business Model Canvas“ ist eine grafische Darstellung der wichtigsten Komponenten eines Geschäftskonzepts. Der Canvas existiert als Vorlage (z.B. mit Leitfragen) und kann ausgefüllt in das Geschäftskonzept aufgenommen werden (um die wichtigsten Komponenten zu visualisieren). Der CSX Business Model Canvas entstammt dem CSX-Transformationsleitfaden (Mewes et al., 2024) und findet sich auch im Anhang dieses Berichts. Siehe zur Weiterentwicklung des Canvas auch einen Hinweis in Kapitel 5.

Pilotierung des KoWerk-Programms

Um alle wesentlichen Aspekte und die Praxis gemeinschaftlichen Wirtschaftens angemessen abzubilden, wurden vor der Pilotierung des KoWerk-Programms eine Reihe von Expert*innen in semi-strukturierten Interviews befragt (Tab. 1, Tab. 2). Dazu zählten Vertreter*innen gemeinschaftlicher Unternehmen, Systemdienstleister*innen universitärer und außeruniversitärer Forschungsinstitute, Beratungsfirmen und Dachorganisationen, sowie eine Expertin zur Bildung für nachhaltige Entwicklung der *Universität Freiburg* (Dr. Katja Brundiers). Vorbereitung und Durchführung der Interviews wurden durch die Managerin der Forschung-Praxis-Schnittstelle der *Humboldt-Professur* (Esther Wiese) unterstützt.

Neben vielen nützlichen Rückmeldungen zu grundlegenden Aspekten der Ausbildung in kooperativem

Wirtschaften, war eine spezifische Erkenntnis aus den Interviews, dass es Gründer*innen oft an grundlegenden betriebswirtschaftlichen Kenntnissen mangelt. Um keine Redundanzen zu existierenden Fortbildungsmöglichkeiten zu schaffen, wurde darauf mit einer knappen Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung reagiert (Session #6), sowie regelmäßigen Verweisen auf entsprechende Angebote.

Am 20. Juli 2024 wurden Elemente des vorläufigen Curriculums als Workshop-Format auf dem Agrikultur Festival in Kooperation mit dem *CSX-Netzwerk* getestet. Zudem diente der Workshop der Ansprache potentieller Teilnehmender sowie Multiplikator*innen aus der Region. Das Feedback aus dem Workshop unterstrich das grundsätzlich hohe Interesse an einem solchen Ausbildungsprogramm in der Region. Zudem konnten inhaltliche Schärfungen des Pilotprogramms vorgenommen werden.

Tabelle 1. Befragte Organisationen, die Systemdienstleistungen zu kooperativem Wirtschaften anbieten

Organisation	Systemdienstleistung	Expertise
<i>Nascent (Forschungsprojektecluster)</i>	Forschung	Solidarische Landwirtschaft
<i>CSX-Netzwerk</i>	Bildung, Forschung, Beratung	Gemeinschaftliches Wirtschaften
<i>Next Economy Lab</i>	Bildung, Beratung	Nachhaltige Unternehmen
<i>Tiny Farms Academy</i>	Bildung	Nachhaltige Landwirtschaft
<i>Iniciato</i>	Beratung	Organisationsentwicklung

Tabelle 2. Befragte kooperative Unternehmen der Ernährungswirtschaft aus der Region Freiburg

Kooperatives KMU	Größe <i>(Belegschaft, Mitglieder)</i>		Status	Alter <i>(Jahre)</i>	Sektor
<i>Kommune Schafhof</i>	8	0	Kooperativ	2	Produktion
<i>Nahversorger-Initiative Bollschweil</i>	-	-	In Gründung	-	Einzelhandel
<i>Glaskiste Unverpackt</i>	10	200	In Umstellung	8	Einzelhandel
<i>Kartoffelkombinat</i>	30	5.000	Kooperativ	15	Produktion
<i>Luzernenhof</i>	20	300	Kooperativ	12	Produktion
<i>St. Ferment</i>	1	-	In Umstellung	2	Verarbeitung
<i>SuperCoop Berlin</i>	10	1.900	Kooperativ	5	Einzelhandel
<i>Quartiersladen</i>	29	1.300	Kooperativ	24	Einzelhandel
<i>Backhaus der Vielfalt</i>	4	180	Kooperativ	8	Verarbeitung
<i>GartenCoop</i>	20	290	Kooperativ	15	Produktion
<i>Weingut Dilger</i>	5	200	Kooperativ	6	Produktion, Verarbeitung
<i>Koope – Leipziger Lebensmittelkooperative</i>	14	14	Kooperativ	3	Einzelhandel

Das entwickelte KoWerk-Programm wurde dann über 10 Wochen zwischen September und November 2024 mit 13 Unternehmer*innen von 6 kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der Ernährungswirtschaft aus der Region Freiburg pilotiert. Die Pilotierung erfolgte in Zusammenarbeit mit dem *Ernährungsrat Freiburg & Region*, dem *CSX-Netzwerk* und einer Reihe von Praktiker*innen aus der Ernährungswirtschaft und Systemdienstleister*innen (Tab. 3). Die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation des Pilotprogramms erfolgte durch ein Teammitglied (Sophia McRae), welches nur in zwei Sessions involviert war (mit Anpassung des Evaluationsdesigns). Die Instruktor*innen des Programms wurden ihrerseits nicht an der Evaluation beteiligt, um Interessenskonflikte zu vermeiden.

Anhand der Evaluationsergebnisse wurden Ansätze entwickelt, wie das KoWerk-Programm zum einen in-

haltlich weiterentwickelt und zum anderen in verschiedenen (hybriden) Formaten interessierten Unternehmer*innen in Land- und Ernährungswirtschaft in ganz Deutschland zugänglich gemacht werden könnte (Kap. 5). Bis Sommer 2025 wurde eine detaillierte Darstellung des Ausbildungsprogramms zum kooperativen Wirtschaften erarbeitet (Von Andrian et al., 2025). Bis Frühjahr 2026 erfolgt die Ausarbeitung der neuen (hybriden) Formate, die dann ab Sommer 2026 umgesetzt werden.

Der vorliegende Bericht präsentiert das Pilotprogramm, dessen Evaluierung und die Ansätze der Weiterentwicklung. Für diejenigen, die sich primär für die Inhalte von KoWerk interessieren, sei nochmals auf die detaillierte Darstellung des Ausbildungsprogramms verwiesen (Von Andrian et al., 2025).

KAPITEL 2 – Übersicht zum Pilot- programm von KoWerk

Frequenz, Dauer, Örtlichkeiten, Verpflegung

Die Pilotierung des KoWerk-Programms erfolgte im Herbst 2024 mit wöchentlichen Sessions über 10 Wochen zwischen dem 18. September und dem 20. November. Die Sessions fanden immer Mittwochsabends zwischen 16:00 und 19:30 Uhr statt, mit anschließendem gemeinsamem Abendessen (optional, aber in der Regel nahmen fast alle teil).

Als Veranstaltungsort wurde das *Haus des Engagements* in Freiburg gewählt, in welchem auch der *Ernährungsrat Freiburg & Region* sein Büro hat. Es ist zentral gelegen, verfügt über barrierefreie Veranstaltungsräume, inklusive Küche, und stellt Ressourcen und Vernetzungsmöglichkeiten für gemeinwohlorientierte Organisationen und Unternehmen in Freiburg an. Aufgrund von Terminkollisionen fanden die Sessions #8 und #10 in den Räumlichkeiten der *Humboldt-Professur für Nachhaltige Ernährungswirtschaft* in Freiburg Nord statt. Die frisch renovierten Räumlichkeiten umfassen ebenfalls einen funktionalen Seminarraum und eine gut ausgestattete Demonstrationsküche, so dass alle Programmelemente beibehalten werden konnten.

Die meisten Abendessen wurden von verschiedenen kleinen Catering-Betrieben aus der Region Freiburg vorbereitet (*SinCarne Schwarzwald* (1x), *InKochnito* (4x), *VeloVegan* (1x), *Masoud Catering* (1x), *Ceylon Hill* (1x)). Sie wurden per Fahrradkurier in Mehrweg-Behältern zum Veranstaltungsort angeliefert. Zwei Gerichte wurden von einer KoWerk-Mitarbeiterin (Luise Unser) zubereitet. Bei der Abschlussveranstaltung (Session #10) wurde das Essen vor Ort von mehreren Teilnehmenden gemeinsam gekocht. Alle Abendessen waren vegan und bestanden aus überwiegend biologisch und regional produzierten Zutaten.

Instruktor*innen

Die Sessions wurden vom Programmkoordinator Nick von Andrian moderiert und in Zusammenarbeit mit Fachreferent*innen und Praktiker*innen aus der Ernährungswirtschaft durchgeführt (Tab. 3). Die Fach-

referent*innen waren in der Entwicklungsphase des Pilotprogramms nach ihrer spezifischen Expertise in kooperativem Wirtschaften rekrutiert worden. Sie bereiteten die jeweilige Lehreinheit in enger Zusammenarbeit mit dem Programmkoordinator vor, um die Kohärenz des Pilotprogramms zu gewährleisten. Die Praktiker*innen von KMU aus der Ernährungswirtschaft waren ebenfalls in der Entwicklungsphase in der Region Freiburg rekrutiert worden und trugen durch spezifisch vorbereitete Unternehmenspräsentationen und Frage-Antwort-Runden zu den Sessions bei.

Teilnehmende

Die Teilnehmenden am Pilotprogramm wurden über die digitalen Kanäle der Projektpartner sowie persönlichen Kontakte angeworben. Zudem wurde der Programm-Flyer (siehe Bild) bei geeigneten Veranstaltungen verteilt. Die Auswahl erfolgte dann über ein zweistufiges Bewerbungsverfahren: zunächst wurden Unternehmensidee, Motivation, Herausforderungen, Erwartung und gegenwärtige Situation der Unternehmer*innen online abgefragt. Geeignete Bewerber*innen wurden daraufhin telefonisch interviewt.



Abbildung 1: Programmflyer des KoWerk-Pilotprogramms

Bei der Auswahl wurden Kleingruppen von Unternehmer*innen (vs. Einzelpersonen) aus der Region Freiburg (vs. außerhalb der Region) der Vorzug gegeben, welche bereits eine konkrete Unternehmensidee

hatten oder in einem bestehenden Unternehmen tätig waren. Interesse an Umstellung oder Neugründung wurden gleichwertig berücksichtigt. Die Unternehmen sollten vorzugsweise Bezug zum Handel (inkl. Direktvermarktung) haben. Insgesamt wurde hohe Diversität der Teilnehmenden bezüglich Bildung, Gender und Alter angestrebt.

Tabelle 3. Liste der beteiligten Fachreferent*innen und Praktiker*innen aus der Ernährungswirtschaft

Name	Organisation / KMU	Rolle	Expertise Modul
Dr. Burghard Flieger	<i>innova eG</i>	Referent	Rechtsformen <i>Zusammen Entscheiden (Rechtsformen)</i>
Lisa Hagen	<i>Backhaus der Vielfalt</i>	Praktikerin	Kooperative Bäckerei <i>Zusammen Sein</i>
Luciano Ibarra	<i>Garten Coop</i>	Praktiker	Solidarische Landwirtschaft <i>Zusammen Entscheiden</i>
Matthias Kasper	<i>SuperCoop Berlin</i>	Fachreferent Praktiker	Organisationsentwicklung & Aufgabenverwaltung Kooperativer Lebensmitteleinzelhandel <i>Zusammen Arbeiten</i>
Christina Konietzny	<i>Quartiersladen</i>	Praktikerin	Kooperativer Lebensmitteleinzelhandel <i>Zusammen Entscheiden</i>
Anne Jessen & Janna Jung-Irrgang	<i>CSX-Netzwerk</i>	Fachreferentinnen	Kommunikation und Zusammenarbeit <i>Zusammen Entscheiden (Kommunikation)</i>
Johanna Lohrer	<i>nowwork</i>	Fachreferentin	Methoden der Entscheidungsfindung
Sophia McRae	<i>Universität Freiburg</i>	Fachreferentin, Programmentwicklung	Kooperatives Wirtschaften
Julia Rothamel	<i>Iniciato</i>	Fachreferentin	Förderung des Gemeinschaftsgefühls
Johannes Supenkämper	<i>Luzernenhof</i>	Praktiker	Solidarische Landwirtschaft
Nick von Andrian	<i>Universität Freiburg</i>	Fachreferent, Programmentwicklung, Programmkoordination	Kooperatives Wirtschaften
Prof. Dr. Arnim Wiek	<i>Universität Freiburg</i>	Fachreferent, Programmentwicklung	Kooperatives Wirtschaften

Primär zum Zweck der Selbstverpflichtung wurde von den Teilnehmenden ein Unkostenbeitrag von 250 € für die Teilnahme am Pilotprogramm erhoben. Zur Unterstützung junger und/oder einkommensschwacher Interessent*innen wurden bedarfsorientiert Stipendien angeboten.

Bei der Auswahl der Interessierten bzw. der Zusammenstellung der Kohorte (Tab. 4) gelang es, fast alle der Auswahlkriterien zu erfüllen (außer Bildung). Hohe Diversität bestand auch bei den Entwicklungs- und Erfahrungsständen der teilnehmenden Unternehmen: sie rangierten zwischen einem losen Verbund engagierter Bürger*innen, die einen Dorfladen aufbauen wollen (noch nicht gegründet), Neugründungen aus den letzten 5 Jahren und einem seit 30 Jahren bestehenden KMU mit ~80 Beschäftigten.

Tabelle 4. Merkmale der Kohorte des Pilotprogramms

Merkmal	Kohorte
Anzahl Individuen	13
Anzahl KMU	6 (1 Produktion, 1 Verarbeitung, 4 Handel)
Stand der Entwicklung	4 Operativ / 2 in Gründung
Geschlecht	6 w / 7 m
Alter	25 - 65 Jahre
Höchster Schulabschluss	Hochschule
Stipendien	8 (Erlass der Teilnahmegebühr)

Kosten und Finanzierung

Für die Entwicklung und Pilotierung von KoWerk fielen eine Reihe von Kosten an, welche unten (Tab. 5) zusammengestellt sind. Dabei handelt es sich nicht um eine Vollkostenrechnung, weil gewisse Aufwendungen der *Humboldt-Professur* (u.a. Zeitaufwand Leitung, Raummiete) und der Partner-Organisationen (z. B. Projektstelle des *Ernährungsrat Freiburg & Region*), sowie weitere Kostenposten (Übernachungskosten einiger Fachreferent*innen) nicht vollumfänglich abgebildet sind. Dennoch geben die aufgestellten Posten und die Gesamtkosten eine Grundorientierung für die mit der Ausrichtung des Pilotprogramms verbundenen Aufwendungen.

Tabelle 5. Kosten der Entwicklung und Pilotierung von KoWerk (1.5.2024 – 31.1.2025)

Kostenposition	Betrag
Öffentlichkeitsarbeit	
Werbemittel (Druck Flyer)	€50
Layout- und Druckkosten Bericht	€2.500
Infrastruktur	
Raummiete	€461
Verpflegung	€1.786
Fachreferent*innen	
Honorare	€3.825
Fahrtkosten	€279
Unterbringung	€400
Praxis-Inputs	
Honorare	€1.200
Lohnkosten	
Wissenschaftliche Mitarbeiterin: Konzeption und Durchführung (60%, 9 Monate)	€30.278
Wissenschaftliche Mitarbeiterin: Evaluation (20%, 3 Monate)	€3.429
Studentische Hilfskraft (20%, 9 Monate)	€5.616
Gesamt	€49.824

Die Finanzierung der aufgestellten Kosten erfolgte durch die *Humboldt-Professur*. Die Förderung der *badonova* beschränkte sich auf die Deckung der Kosten des *Ernährungsrat Freiburg & Region*, welche allerdings in der obigen Kostenrechnung nicht erfasst sind.

Lernziele und Pädagogik

Das übergeordnete Lernziel des Pilotprogramms war, dass die Teilnehmenden sich Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen aneignen, um in kooperativen Unternehmen wirksam tätig werden zu können. Im Pilotprogramm wurde dieses Ziel konkretisiert, indem die Teilnehmenden befähigt werden sollten, zusammen entscheiden, arbeiten, finanzieren und Gemeinschaft bilden zu können. Dies sollte durch die Erarbeitung solider kooperativer Geschäftskonzepte demonstriert werden. Nichtsdestotrotz handelte es sich um ein Ausbildungsprogramm, nicht um eine Gründungs- oder Umstellungsberatung. Letztere lag außerhalb des Angebots des Programms und musste von den Absolvent*innen bei Bedarf anschließend selber gesichert werden.

Jedes der vier Module und jede der zehn Sessions verfolgte spezifische Lernziele, verbunden mit spezifischen Lerninhalten, Lehr- und Lernaktivitäten, Methoden zur Lernerfolgsüberprüfung sowie Ressourcen zur Unterstützung des Lernprozesses (Überblick in Tab. 6).

Das Pilotprogramm folgte einem projektbasierten pädagogischen Ansatz, bei dem die Teilnehmenden – entlang der modularen Programminhalte – ihre eigenen kooperativen unternehmerischen Ideen (Neugründung oder Umwandlung eines bestehenden Betriebs) bearbeiten und weiterentwickeln konnten. Ziel war es, solide kooperative Geschäftskonzepte zu erarbeiten. Dies erfolgte in Anlehnung an das Programm “Sustainable Cooperative Food Business Training” aus Phoenix (Wiek & Hartland, 2022).

Die Lehr- und Lernaktivitäten des Pilotprogramms wurden entlang der Stufen eines „Apprenticeship“-Modells (Lehrlinge) strukturiert, um die Lernenden schrittweise beim Kompetenzerwerb zu unterstützen (vgl. Wiek, 2021). Im Pilotprogramm wurden allerdings nicht alle Schritte vollzogen, da der Aufwand für einige Schritte (z. B. “erleben”) zu hoch gewesen wäre und die unternehmerische Umsetzung (“eigenständig (im Unternehmen) anwenden”) außerhalb der Zielstellung des Programms lag.

Jede thematische Session (#2-4, #6-9) behandelte das jeweilige Thema durch eine Mischung aus Inputs und

aktiven Arbeitsphasen in Gruppen, ergänzt durch Reflexionsaufgaben zur individuellen Bearbeitung. Theoretische Inputs werden von Fachreferent*innen des jeweiligen Themas (s.o.), Praxis-Inputs wurden von Unternehmer*innen aus der Ernährungswirtschaft der Region Freiburg gegeben (s.o.). Gruppenarbeit erfolgte durch reguläre Zusammenarbeit, kollegiale Beratung und allgemeine Feedback-Runden.⁶ Peer-Gruppen wurden zu Beginn zusammengestellt, wobei die Mitglieder der teilnehmenden Unternehmen auf verschiedene Peer-Gruppen verteilt wurden. Flankierend erhielten die Teilnehmenden Zugang zu Präsentationen, Literatur, Software-Tools und Beratungsangeboten sowie weiteren Vernetzungsmöglichkeiten. Ein zentrales Lerninstrument des Pilotprogramms war das CSX Business Model Canvas (Mewes et al., 2024), das über die zehn Wochen hinweg als Dokumentations- und Reflexionsinstrument diente (Anhang) – und die Grundlagen für solide kooperative Geschäftskonzepte zusammenstellen sollte. Zudem stellte eine Zwischenevaluation sicher, dass Inhalte und Didaktik auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden abgestimmt blieben.

Besonderes Augenmerk wurde außerdem auf soziales Zusammensein rund um die Lehrveranstaltungen gelegt. Integraler Teil jeder Session war darum ein abschließendes gemeinsames Abendessen. So wurde der Gemeinsinn in der Gruppe gepflegt und die Lehrinhalte gemeinsam informell nachbesprochen.

Struktur und Ablauf des Pilotprogramms

Das Pilotprogramm wurde in vier Module analog zu den vier zentralen Handlungsfeldern kooperativer Unternehmen gegliedert (Abb. 2):

- Modul **Zusammen Entscheiden** – Dieses Modul thematisierte: (1) Grundlagen der Kommunikation; (2) Mitbestimmung und gemeinsame Entscheidungsfindung; sowie (3) Rechtsformen kooperativer Unternehmen.⁷

- Modul **Zusammen Arbeiten** – Dieses Modul thematisierte: (1) Chancen und Herausforderungen gemeinsamen Arbeitens; sowie (2) Möglichkeiten, wie Mitglieder in Arbeitsprozesse eingebunden werden können.
- Modul **Zusammen Finanzieren** – Dieses Modul thematisierte: (1) Kosten- und Leistungsrechnung und Entwicklung eines kooperativen Umsatzmodells; sowie (2) die Organisation von Beitragsrunden und Optionen für die Unternehmensfinanzierung.
- Modul **Zusammen Sein** – Dieses Modul thematisierte Aufbau und Pflege der Gemeinschaft, in welcher das kooperative Unternehmen eingebettet ist (Mitglieder, Lieferant*innen, Mitarbeitende, Systemdienstleister*innen, usw.).

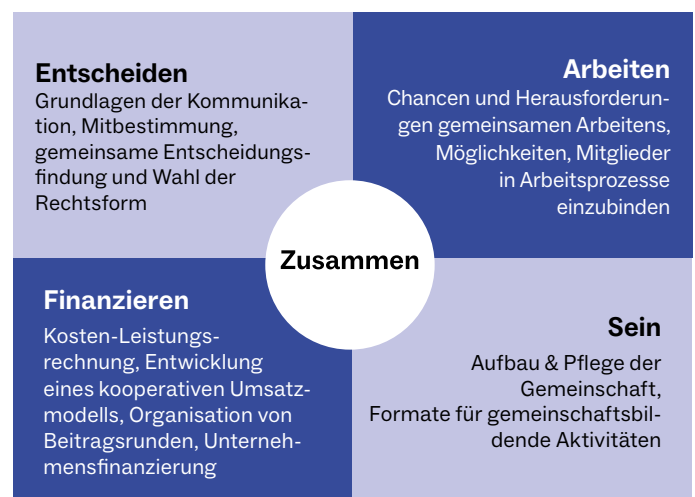


Abbildung 2: Die 4 Module des Pilotprogramms vis-a-vis 4 Handlungsfelder kooperativer Unternehmen

Das Pilotprogramm war in zehn Sessions gegliedert, mit drei rahmenden Sessions (Einführung, Halbzeit, Abschluss) und sieben thematischen Sessions (#2-4, #6-9). Die Kerninformationen zu Struktur, Zeitplan, Inhalten und Referierenden des Pilotprogramms sind in Tabelle 6 zusammengestellt.

⁶ Beim Peer-Coaching (kollegiale Beratung) handelt es sich um eine strukturierte Form des Austauschs zwischen gleichrangigen Personen, die sich bei der Reflexion und Lösung arbeitsbezogener Herausforderungen gegenseitig unterstützen.

⁷ Die Wahl der Rechtsform hat weitreichende Auswirkungen auf die Gestaltung kooperativer Unternehmen, u.a. auf Mitbestimmung, Haftung und Eigentumsstruktur. Die diversen Rechtsformen und die Auswahl wurden daher erst thematisiert, nachdem andere grundlegende Fragen kooperativen Wirtschaftens geklärt worden waren (vgl. Tab. 5).

Tabelle 6. Kerninformationen zu Struktur, Zeitplan, Inhalten und Referierenden des KoWerk-Pilotprogramms

#	Datum (2024)	Modul	Themen	Referierenden
1	18.09.	Einleitung	Programmüberblick (10 Sessions und 4 thematische Module)	Nick von Andrian, Sophia McRae, Prof. Dr. Arnim Wiek <i>Universität Freiburg</i>
			Nachhaltigkeitsherausforderungen der Ernährungswirtschaft	
			Kooperatives Wirtschaften (Prinzipien, Unternehmensformen, Beispiel)	
			Vorstellen und Weiterentwicklung eigener kooperativer Unternehmensideen	
2	25.09.	Zusammen Entscheiden 1	Wichtigkeit kompetenter Kommunikation (mit Praxisbeispiel)	Anne Jessen <i>CSX-Netzwerk</i>
			Funktionen der Kommunikation	
			Gestaltungsaspekte der Kommunikation: schlechte/gute Praxis	
			Kompetentes Kommunizieren bei Spannungen und Konflikten	
3	02.10.	Zusammen Entscheiden 2	Entscheidungsbereiche und Entscheidungsträger	Johanna Lohrer <i>nowwork</i> Praxis: Luciano Ibarra <i>Garten Coop</i>
			Idealtypischer Ablauf der gemeinsamen Entscheidungsfindung	
			Entscheiden durch systemisches Konsensieren und soziokratischer Konsent	
4	09.10.	Zusammen Arbeiten	Chancen und Herausforderung der Einbindung von Mitgliedern	Matthias Kasper <i>Humanistic Management Practices</i> Praxis: Matthias Kasper <i>Super Coop Berlin</i>
			Gestaltungsaspekte und Erfolgsfaktoren	
			Soziale und technische Aspekte des Zusammenarbeitens	
5	16.10.	Halbzeit	Integration und Vertiefung der Lehrinhalte von Sessions 1 - 4	Nick von Andrian, Sophia McRae <i>Universität Freiburg</i>
			Zwischenevaluation	
6	23.10.	Zusammen Finanzieren 1	Kosten- und Leistungsrechnung	Nick von Andrian, Sophia McRae, Prof. Dr. Arnim Wiek <i>Universität Freiburg</i>
			Kooperative Umsatzmodelle (Mitgliedsbeiträgen, Abonnements, Guthaben)	
7	30.10.	Zusammen Finanzieren 2	Beitragsrunden	Nick von Andrian, Sophia McRae <i>Universität Freiburg</i> Praxis: Christina Konietzny <i>Quartiersladen</i>
			Instrumente der Unternehmensfinanzierung im Vergleich	
8	06.11.	Zusammen Entscheiden 3	Vergleich der wichtigsten Rechtsformen für kooperative Unternehmen	Dr. Burghard Flieger <i>innova</i> Praxis: Johannes Supenkämper <i>Luzernenhof</i>
9	13.11.	Zusammen Sein	Gemeinschaft aufbauen: Mitgliedergewinnung	Julia Rothamel <i>iniziato</i> Praxis: Lisa Hagen <i>Backhaus der Vielfalt</i>
			Gemeinschaftspflege: Motivatoren und Barrieren für Gemeinschaftsgefühl	
10	20.11.	Abschluss	Präsentation der kooperativen Geschäftskonzepte	Nick von Andrian <i>Universität Freiburg</i>

KAPITEL 3 – Die Sessions des Pilot- programms von KoWerk

Session 1: Einführung – Kennenlernen, Programmüberblick, Visionsarbeit

Die Kickoff-Session des Pilotprogramms von KoWerk fand am 18. September 2024 im *Haus des Engagements* in Freiburg statt. Neben dem Programmteam von der *Humboldt-Professur für Nachhaltige Ernährungswirtschaft*, bestehend aus Herr von Andrian, Frau McRae, Prof. Wiek, Frau Wiese und Herr Schürmer, nahmen Herr Fugmann vom *Ernährungsrat Freiburg & Region* und alle 13 angemeldeten Teilnehmenden an der Session teil.

Die Session begann mit der Begrüßung durch das Programmteam. Sie erläuterten dann ihre Rollen in der Pilotierung von KoWerk (NvA – Programmkoordination und Instruktor; SM – Programmevaluation und Instruktor*in; AW – Gesamtleitung und Instruktor; EW und TS – Programmassistenz). Es folgte eine Begrüßung von Herrn Fugmann vom *Ernährungsrat Freiburg & Region*, der auch die Einbettung der Pilotierung in die Entwicklung der regionalen Ernährungsstrategie (u.a. finanziert durch *badenova*) erläuterte. Herr von Andrian beschloss die Begrüßungsrunde mit Verweis auf die Zusammenarbeit mit dem *CSX-Netzwerk* bei der Erstellung von Programmmaterial und der Rekrutierung von Referierenden.

Anschließend skizzierte Prof. Wiek in einem Kurzvortrag: die fortschreitende Markt-, Macht- und Profitkonzentration in der Ernährungswirtschaft sowie deren soziale und ökologische Folgen; das Potenzial von gemeinschaftlichem Wirtschaften, um dieser Herausforderung zu begegnen; und die Wichtigkeit strukturierter Ausbildungsprogramme, um sich die erforderlichen Kompetenzen anzueignen. Dann stellte er – mit Unterstützung von Video-Material – die Entstehung von KoWerk vor, mit Fokus auf die Entwicklung des Ausbildungsprogramms “Sustainable Cooperative Food Business Training” an der *Arizona State University* in 2020-21 und die mehrfache Umsetzung durch die Beratungsfirma *Thrive Consultancy* in Phoenix zwischen 2021 und 2024. Abschließend betonte er den Pioniercharakter von KoWerk über die Grenzen der Region Freiburg hinaus und äußerte seine Wertschätzung für die Vorbereitung des Pilotprogramms und das rege Interesse daran.

Es folgte eine von Herr von Andrian moderierte Kennenlernrunde der 13 Teilnehmenden und ihrer Unternehmen. In einem soziometrisches Kennenlernspiel positionierten sich die Teilnehmenden entlang vorgegebener Fragen zu Standort, Gründungsjahr, Vertrautheit mit gemeinschaftlichen Wirtschaftsweisen, usw. im Raum. So wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede sichtbar, und die Teilnehmenden konnten einen ersten Eindruck von der Zusammensetzung der Kohorte gewinnen.

Es folgte eine Pause, während derer Herr von Andrian und Herr Schürmer anhand der soziometrischen Erkenntnisse und vorgängiger Gruppierungsüberlegungen die Teilnehmenden in Peer-Gruppen von 3-4 Teilnehmenden einteilten. Diese sollten im weiteren Verlauf des Programms für Feedback, Austausch und Vernetzung unter den Teilnehmenden genutzt werden. Bei der Gruppierung wurden die Mitglieder der teilnehmenden Unternehmen auf unterschiedliche Peer-Gruppen verteilt, um Austausch zwischen den Unternehmen zu gewährleisten.

Nach der Pause präsentierte Herr von Andrian die Module, die Sessions und den Zeitplan des Pilotprogramms, und Frau McRae stellte das Konzept der Programmevaluation vor. Erwartungen wurden geschildert und Fragen der Teilnehmenden wurden beantwortet.

Im Anschluss lieferte Frau McRae einen Fachinput zu kooperativen Ansätzen in Unternehmen. Sie stellte verschiedene Arten von kooperativen Unternehmen und die Prinzipien, nach denen sie operieren, vor. Die Präsentation schloss mit der Kurzvorstellung eines exemplarischen kooperativen Unternehmens aus der Ernährungswirtschaft, nämlich der *SuperCoop Berlin* (vgl. Session #4).



Im abschließenden thematischen Teil moderierte Herr von Andrian eine Reflexionsrunde unter den Teilnehmenden bezüglich des aktuellen Stands ihrer kooperativen unternehmerischen Ideen, ihrer unternehmerischen Werte und Ziele, einschließlich möglicher Beiträge zur Nachhaltigkeit. Die Reflexion wurde in den eingeteilten Peer-Gruppen durch gegenseitiges Feedback vertieft. Nach einer weiteren Pause folgte kreative Visionsarbeit, bei der die Teilnehmenden eine imaginäre Schlagzeile über ihr kooperatives Unternehmen aus der Zukunft formulieren. Diese Übung diente dazu, die unternehmerischen Ideen weiter zu schärfen. Zuletzt erhielten die Teilnehmenden eine Einführung in den CSX Business Model Canvas (Anhang) und wurden eingeladen, diesen zu nutzen, um die erarbeiteten Werte und Ziele zu strukturieren.

Die Veranstaltung endet mit einem gemeinsamen Abendessen. Es gab ein veganes Gericht von *SinCarne Schwarzwald*, einem lebensmittelverarbeitenden KMU aus Umkirch, welches mit regionalen Erzeugerbetrieben zusammenarbeitet. Das Abendessen bot Raum für informellen Austausch in der „Community of Practice“. Damit wurde ein erster Akzent gesetzt für die Vermittlung der kooperativen Praktik „Zusammen Sein“ (vgl. Session #9).

Nach der Kickoff-Session wurde den Teilnehmenden ein Fragebogen mit Evaluationsfragen sowie inhaltlichen Fragen zur Überprüfung des Lernerfolgs (Baseline-Erhebung) zugesandt. Die Ergebnisse flossen in die Programmevaluation ein (Kapitel 4).

Session 2: Zusammen Entscheiden 1 – Kommunikation als Grundlage

Das Modul „Zusammen Entscheiden“ begann mit einer Einführung zur Kommunikation als Grundlage für verschiedene Prozesse in kooperativen Unternehmen, insbesondere für kollektive Entscheidungsprozesse.

Lernziele

Nach dieser Session sollten die Teilnehmenden in der Lage sein, die Bedeutung von kompetenter Kommunikation für kooperative Unternehmen zu beschreiben,

sowie die wichtigsten Kommunikationsfunktionen und gute Kommunikationspraktiken (u.a. Wahl eines angemessenen Kommunikationsmediums) zu kennen. Zudem sollten die Teilnehmenden danach in der Lage sein, gute Kommunikationspraktiken bei Spannungen und Konflikten anzuwenden.

Lerninhalte

Bedeutsamkeit von Kommunikation: Unterschiedliche Erwartungen und Kommunikationsgewohnheiten können zu Spannungen und Konflikten in kooperativen Unternehmen führen, welche von enger Zusammenarbeit geprägt sind. Entscheidungssituationen sind besonders anfällig für derlei Herausforderungen und erfordern daher kompetente Kommunikation von allen Beteiligten.

Funktionen von Kommunikation: Kommunizieren erfüllt verschiedene Funktionen, u.a. Information, Konsultation, und so weiter. Eine zentrale Funktion der Kommunikation ist *Entscheiden*. Abhängig von der Funktion der Kommunikation sollten die geeigneten Mittel der Kommunikation gewählt werden. Im unternehmerischen Kontext ist es oft wichtig, die jeweilige Funktion effizient zu erfüllen, d.h. effizient zu kommunizieren, um knappe zeitliche Ressourcen zu sparen.

Mittel der Kommunikation: Kommunikation wird durch eine Reihe von Faktoren gestaltet, u.a. durch Dauer, Kanal, Frequenz, und so weiter. Erst durch die richtige Wahl und Umsetzung dieser Faktoren gelingt Kommunikation (und Funktionserfüllung). So kann regelmäßige, virtuelle (online) Kommunikation mittels eines Newsletters gut die Funktion der Information erfüllen. Diese Mittel sind aber ungeeignet für die Erfüllung anderer Kommunikationsformen, beispielsweise, um zu einer gemeinsamen Entscheidung für eine dringliche unternehmerische Herausforderung zu kommen.

Kommunizieren bei Spannungen und Konflikten: Umsichtiges Kommunizieren ist zur Prävention und zum Lösen von Spannungen und Konflikten erforderlich – u.a. wegen der begleitenden Emotionen. Für diese Situationen sind eigens eine Reihe von Prinzipien und Verfahren entwickelt worden. Von diesen können kooperativen Unternehmen besonders in spannungsreichen Zeiten der Gründung oder Umstellung profitieren.

Lehr- und Lernaktivitäten

Zu Beginn der Session gab die Fachreferentin Anne Jessen vom CSX-Netzwerk einen kurzen Input zu Bedeutung, Funktionen und Mitteln der Kommunikation. Eine Grafik aus dem CSX-Transformationsleitfaden wurde genutzt, um die Bedeutung von Kommunikation als Schlüsselement kooperativer Unternehmen herauszuarbeiten (Mewes et al., 2024, S. 11). Es folgte eine Kleingruppenarbeit, bei der die Teilnehmenden Kommunikationsbeispiele aus ihrer eigenen Erfahrung sammelten und den Funktionen Information, Konsultation, usw. zuordneten. Die Wahl der richtigen Mittel wurde diskutiert. Dabei wurden auch Beispiele misslungener Kommunikation (falsche Mittelwahl) erörtert. Es folgte das Praxisbeispiel eines Newsletters einer solidarischen Landwirtschaft, das auf Funktion und Mittel hin analysiert wurde. Zum Abschluss dieses Teils wurden eine Reihe exemplarischer Kommunikationskanäle besprochen.

Im Anschluss entwarfen die Teilnehmenden schriftlich und in Einzelarbeit Leitlinien, wozu (Funktionen) und wie (Mittel) sie in ihrem kooperativen Unternehmen kommunizieren wollen (Entwurf Kommunikationskonzept). Sie stützten sich dabei auf die in Session #1 gesammelten Unternehmenswerte. Darauf aufbauend entwickelten die Teilnehmenden mit der Fachreferentin einen Werkzeugkoffer für effektive Kommunikation auf unterschiedlichen Kanälen.

Abschließend ging es um das Kommunizieren bei Spannungen und Konflikten. Nach einem kurzen Input der Fachreferentin wurde eine exemplarische spannungsreiche Situation in einem kooperativen Unternehmen skizziert (Szenario). Mittels kollegialer Beratung (Peer-to-Peer Learning) wurde das Kommunizieren in dieser Situation besprochen und simuliert. Die Teilnehmenden reflektierten anschließend über ihre Erfahrungen. Den Teilnehmenden wurde zum Selbststudium ein Leitfaden zur Kommunikation bei Spannungen und Konflikten zur Verfügung gestellt.

Überprüfung des Lernerfolgs

Der Lernerfolg wurde während der Session hinsichtlich der aktiven Teilnahme an den Gruppenarbeiten überprüft. Die Qualität der Beiträge zum Werkzeugkoffer wurden ebenfalls beurteilt. Ergänzend erhielten

die Teilnehmenden die Hausaufgabe, ihr Kommunikationskonzept zu überarbeiten und einige Fragen zur Kommunikation im CSX Business Model Canvas zu beantworten.

Session 3: Zusammen Entscheiden 2 – Gemeinsame Entscheidungsfindung

Aufbauend auf der vorhergehenden Session, welche die Kommunikation als Grundlage u.a. für Entscheidungsprozesse in kooperativen Unternehmen behandelt hatte, wurden nun konkrete Verfahren der gemeinsamen Entscheidungsfindung behandelt.

Lernziele

Nach dieser Session sollten die Teilnehmenden in der Lage sein, die Prozess- und Rollendefinitionen in gemeinsamen Entscheidungen (was, wer, wie) zu beschreiben und die Balance zwischen Effizienz und Akzeptanz in der Entscheidungsfindung zu erläutern. Darüber hinaus sollten sie verschiedene Beschlussfindungsmethoden wie systemisches Konsensieren und soziokratisches Konsentieren anwenden können.

Lerninhalte

Gemeinsame Entscheidungsprozesse im kooperativen Unternehmen erfordern klare Prozess- und Rollendefinitionen: *was* soll entschieden werden, *wer* soll entscheiden und *wie* soll entschieden werden.

Das Konzept der *Entscheidungsdomänen* hilft zu klären, *worüber* im kooperativen Unternehmen kollektiv entschieden werden soll (und worüber nicht); kurz gesagt, *über was* entschieden werden soll. Entscheidungsdomänen sind Themen- oder Verantwortungsbereiche des kooperativen Unternehmens, in denen Entscheidungen getroffen werden müssen. *Grundsatzentscheidungen* betreffen generelle Regeln oder Rahmenbedingungen (z.B. Visionen, Strategien, Prozessstandards), haben langfristige Auswirkungen und betreffen oft das gesamte Unternehmen. *Ausführungsentscheidungen* hingegen beziehen sich auf konkrete Einzelfälle innerhalb der festgelegten Rahmenbedingungen und betreffen die operative Umsetzung im Alltagsgeschäft.

Zudem ist zu klären, *wer* die Entscheidung fällen soll. In einem kooperativen Unternehmen werden die meisten Entscheidungen *kollektiv* gefällt. Das heißt, die Frage ist, bei welchen Entscheidungen das gesamte Unternehmen, Delegierte oder wenige bzw. einzelne Entscheidungsträger eine Entscheidung treffen können / sollen / müssen.

Wie entschieden werden soll, kann an einem *idealtypischen Entscheidungsprozess* ausgerichtet werden. Dieser beginnt mit der Erarbeitung von Entscheidungsoptionen, die in kleineren Gruppen oder individuell aufbereitet werden, um eine fundierte Grundlage zu schaffen. Anschließend werden die Optionen im vorab definierten Rahmen (z.B. Plenum oder in einer Versammlung) vorgestellt und diskutiert, wobei Vor- und Nachteile abgewogen sowie offene Fragen und Bedenken adressiert werden. Danach wird eine Entscheidung getroffen – beispielsweise durch Konsens, Konsent oder Abstimmung. Ähnlich wie bei der Kommunikation ist es auch bei gemeinsamen Entscheidungen im unternehmerischen Kontext oft wichtig, diese effizient zu gestalten, um knappe zeitliche Ressourcen zu sparen. Gleichzeitig ist es wichtig, zentrale Entscheidungen von allen relevanten Entscheidungsträgern mittragen zu lassen – dafür wiederum bedarf es ausreichender Zeit für Abwägungen und Diskussionen. Hier eine gute Balance zu erzielen, ist einer der Erfolgsfaktoren für kooperative Unternehmen.

Systemisches Konsensieren ist eine Methode, bei der nicht Zustimmung, sondern Widerstand gegen Entscheidungsoptionen ermittelt wird. Die Entscheidungsoption mit dem geringsten Widerstand wird ausgewählt. Beim *soziokratischen Konsentieren* werden Entscheidungen durch das Ausräumen aller schwerwiegender Einwände getroffen (sofern möglich). Abschließend wird die Entscheidung dokumentiert und kommuniziert, um Transparenz und Akzeptanz sicherzustellen.

Lehr- und Lernaktivitäten, plus Ressourcen

Zu Beginn gab die Fachreferentin Johanna Lohrer von *nowwork* einen Input zu Entscheidungsdomänen. In Peer-Gruppen listeten die Teilnehmenden anschlie-

ßend Entscheidungsfragen aus ihren Unternehmen auf. Im ersten Schritt sortierten sie diese Fragen nach Grundsatz- und Ausführungsentscheidungen. Dann identifizierten sie Entscheidungsdomänen, die in ihrem Unternehmen existierten, und ordneten die zuvor analysierten Entscheidungsfragen den Domänen zu. Abschließend präsentierten die Peer-Gruppen ihre Ergebnisse im Plenum, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Unternehmen zu identifizieren.

Luciano Ibarra von der *GartenCoop* in Freiburg offerierte im nächsten Teil einen Praxis-Input und berichtete über die Entscheidungsdomänen und Methoden der Entscheidungsfindung in der Solidarischen Landwirtschaft *GartenCoop*. Anhand von detaillierten Organigrammen und Rollenbeschreibungen wurde aufgezeigt, wie Zuständigkeiten effizient und zugleich partizipativ organisiert sowie verschiedene Abstimmungsformen in der Praxis kombiniert werden können.

Zuletzt folgten die von Frau Lohrer moderierten Inputs und Übungen zu systemischem Konsensieren und soziokratischem Konsentieren. Hierfür erhielten die Teilnehmenden Leitfäden und Zugang zum Tool *konsens*.⁸ Sie hatten Gelegenheit, anhand einer beispielhaften Anwendung in der Großgruppe die Methoden kennenzulernen und einzuüben. Der CSX Business Model Canvas diente zuletzt als Reflexionsinstrument zur Anwendung des Gelernten auf die eigenen kooperativen Geschäftskonzepte.

Überprüfung des Lernerfolgs

Der Lernerfolg wurde anhand der praktischen Übungen überprüft (simulierte Entscheidungsprozesse mit den vorgestellten Methoden und Anwendung auf eigenen Geschäftskonzepten). Der erweiterte CSX Business Model Canvas (Abschnitt "Mitbestimmung") wurde ebenfalls zur Überprüfung hinzugezogen.

⁸ *konsens* ist ein web-basiertes Tool zur Unterstützung kollektiver Entscheidungsprozesse, welches von Martha Eierdanz und Maximilian Hoffmann entwickelt wurde. Es ist frei zugänglich hier: <https://konsens.it/de>

Session 4: Zusammen Arbeiten – Mitarbeit von Mitgliedern

Lernziele

Die Teilnehmenden sollten nach dieser Session in der Lage sein, Chancen und Herausforderungen der Mitgliedereinbindung in die Arbeit eines kooperativen Unternehmens zu erkennen, zu analysieren und gegeneinander abzuwägen. Sie sollten verschiedene Formen und Dimensionen der Mitgliedereinbindung benennen und anwenden können. Schließlich sollten sie in der Lage sein, die sozialen und technischen Voraussetzungen für erfolgreiche Mitarbeit in kooperativen Unternehmen zu gestalten.

Lerninhalte

Mitarbeit von Mitgliedern in kooperativen Unternehmen bringt *Chancen* mit sich. Sie senkt oft die Personalkosten und ermöglicht es dadurch gegebenenfalls, Produkte und/oder Dienstleistungen günstiger für die Mitglieder anbieten zu können. Sie stärkt die Identifikation mit dem Unternehmen, fördert Verantwortungsbewusstsein und unterstützt soziale Bindungen unter den Mitgliedern. Die diversen Fähigkeiten und Netzwerke der Mitglieder können genutzt werden, um das Unternehmen nach innen und außen zu stärken.

Mitarbeit von Mitgliedern bringt allerdings häufig auch *Herausforderungen* mit sich. Sie schafft oft Spannungen und Konflikte, die auf unterschiedliche Erwartungen und Kapazitäten zurückzuführen sind. Sie erfordert Einarbeitung und Koordinationsaufwand. Es ist notwendig, klare und wertschätzende Kommunikation zu etablieren sowie niederschwellige Anlaufstellen für alle Beteiligten zu schaffen. Flexibilität in den Arbeitsformen ist zudem wichtig, um unterschiedliche sozio-ökonomische Hintergründe der Mitglieder zu berücksichtigen und inklusive Mitarbeit zu ermöglichen.

Die Mitarbeit in gemeinschaftlichen Unternehmen kann auf vielfältige Art gestaltet werden, um die Vorteile zu nutzen und die Herausforderungen zu bewältigen (Mewes et al., 2024, S. 65 ff.).

Formelle Mitarbeit umfasst die institutionalisierte Einbindung in strategische oder operative Geschäftsbe-

reiche, während *informelle* Mitarbeit unregelmäßige Beiträge wie Feedback, Teilnahme an Mitgliederveranstaltungen oder Mitmach-Aktionen (punktuelle Einsätze bei Inventur etc.) umfasst. *Ehrenamtliches Engagement*, das sowohl formell als auch informell organisiert sein kann, repräsentiert in vielen kooperativen Läden eine wichtige Art der Mitarbeit.

Formelle und informelle Mitarbeit werden anhand der folgenden *Dimensionen* ausgestaltet. Die *Frequenz* beschreibt, wie regelmäßig eine Tätigkeit ausgeübt wird, beispielsweise monatlich oder wöchentlich. Die *Dauer* bezieht sich auf den Zeitraum der Mitarbeit, beispielsweise ein Jahr oder wenige Stunden. Der *Unternehmensbereich* gibt an, wo im Unternehmen die Tätigkeit stattfindet, beispielsweise an der Kasse oder in der Buchhaltung. Der *Grad der Verbindlichkeit* unterscheidet zwischen verpflichtenden und freiwilligen Tätigkeiten. Die *Konditionen* legen Vergütung, Arbeitsbedingungen, etc. fest.

Es gibt eine Reihe von Erfolgsfaktoren für die Mitarbeit von Mitgliedern in kooperativen Unternehmen (Mewes et al., 2024, S. 60 ff.). Einarbeitung erlaubt es, Erwartungen zu klären und Kapazitäten zu entwickeln. Mitarbeit, welche hohe Selbstwirksamkeit mit sich bringt, wird oft als befriedigend wahrgenommen. Eine Reihe von Tools können zur Organisation der Mitarbeit hilfreich sein. Digitale Tools können zur Koordination der Mitarbeitenden (z. B. tapir⁹), zum Wissensmanagement (z. B. ein internes Wiki) und für die Kommunikation (z.B. Slack) genutzt werden. Aber auch einfache analoger Tools wie ein schwarzes Brett und Checklisten sind hilfreich. Alle diese Erfolgsfaktoren sind (zumindest eingangs) mit Aufwand verbunden, der aber langfristig durch effiziente Mitarbeit kompensiert werden sollte.

Ein anschauliches Beispiel für starke Mitgliedereinbindung in die Arbeit des Unternehmens ist die *SuperCoop Berlin*, ein gemeinschaftlich betriebener Supermarkt in Berlin-Wedding, in dem der Großteil der anfallenden Arbeiten von den 1.700 Mitgliedern geleistet wird.

⁹ tapir ist eine Verwaltungssoftware für Betriebe der solidarischen Landwirtschaft (open source): <https://foodcoopx.de/>

Lehr- und Lernaktivitäten, plus Ressourcen

Zu Beginn der Session moderierte der Fachreferent Matthias Kasper von *Humanistic Management Practices* und von der *SuperCoop Berlin* eine Check-in-Runde, in der er nach Erfolgsfaktoren für eine gelungene Zusammenarbeit in Unternehmen fragte. Anschließend gab er einen Input zum grundlegenden Verständnis der Mitarbeit von Mitgliedern kooperativer Unternehmen anhand des Praxisbeispiels der *SuperCoop Berlin*. Dabei wurden Chancen und Herausforderungen aufgezeigt, die sich aus den verschiedenen Formen der Zusammenarbeit ergeben. Im Anschluss gab es eine offene Runde für Rückfragen und Diskussionen.

Anschließend präsentierte Herr Kasper einen vertiefenden Input zu den verschiedenen Dimensionen der Gestaltung von Mitarbeit in kooperativen Unternehmen. Die Teilnehmenden reflektierten dann individuell und in kleinen Gruppen, welche der vorgestellten Ansätze sie sinnvoll fanden (und warum) sowie, ob/wie sie Mitarbeit in ihrem kooperativen Unternehmen realisieren wollten.

Zum Abschluss stellte Herr Kasper den dritten Input zu digitalen und analogen Tools für die Organisation der Mitarbeit von Mitgliedern in kooperativen Unternehmen vor. Er demonstrierte am Bildschirm die Tools in konkreten Anwendungen und erläuterte ihre Vorzüge und Nachteile. Daraufhin reflektierten die Teilnehmenden in ihren Peer-Gruppen das Gehörte und besprachen Möglichkeiten der Anwendung im Rahmen ihrer eigenen Unternehmen.

Überprüfung des Lernerfolgs

Der Lernerfolg wurde wiederum über die Beiträge in der Gruppenarbeit und im Plenum geprüft. Das im jeweiligen CSX Business Model Canvas dokumentierte Konzept der Mitarbeit von Mitgliedern wurde ebenfalls hinzugezogen. Die Teilnehmenden erhielten die Hausaufgabe, ein Organigramm anzufertigen und das Mitarbeit-Konzept weiter auszuarbeiten. Eine weitere Hausaufgabe war, den Dokumentarfilm „Das Kombinat“ von Moritz Springer aus dem Jahr 2023 zu schauen und einige Fragen dazu zu beantworten.

Session 5: Halbzeit – Integration und Vertiefung der Lerninhalte, Zwischenevaluation

Die Session begann mit einer Murmelrunde zum Dokumentarfilm „Das Kombinat“ (Moritz Springer, 2023), in der die Teilnehmenden ihre Eindrücke austauschten. Anschließend folgte ein kurzes Blitzlicht, um die wichtigsten Punkte zusammenzufassen und sie in Bezug zu den bisherigen Lerninhalten des Pilotprogramms zu setzen. Aufbauend darauf fand eine Gruppen-Diskussion statt, um diese Bezüge anhand einer Reihe von Fragen (Hausaufgaben) zu vertiefen.

Es folgte eine chronologische Zusammenfassung der bisherigen Inhalte des Pilotprogramms (Sessions #1-4). Dabei wurden die wichtigsten Erkenntnisse („lessons learned“) herausgearbeitet und die persönlichen Highlights der Teilnehmenden genannt und besprochen. Dann wurde abgefragt, welches praktische Werkzeug kooperativen Wirtschaftens sie durch das jeweilige Thema in ihren persönlichen Werkzeugkoffer aufgenommen haben. Der Fokus lag darauf, sich gemeinsam an die Inhalte zu erinnern und diese zu verankern. Im Anschluss daran arbeiteten die Teilnehmenden in Einzelarbeit ein „Ernteposter“ mit vier Feldern aus: „Wichtigste Erkenntnisse“, „Konkrete Vorhaben“, „Offene Fragen & Ressourcenbedarf“ und „Nächste Schritte“. Im Anschluss fand ein Austausch über die Poster in Peer-Gruppen und im Plenum statt.

Anschließend fand ein ausführliches Peer-Coaching (kollegiale Beratung) mit der gesamten Gruppe statt. Nachdem die Methode des Peer-Coachings vorgestellt worden war, wandte sich eine/r der Teilnehmenden (nacheinander) mit einer aus den ersten vier Sessions abgeleiteten unternehmerischen Frage an die Gruppe, welche diese zielgerichtet und konstruktiv zu beantworten versuchte. Die Ergebnisse wurden auf einem Flipchart festgehalten.



Die Session wurde dann mit einer offenen Feedback-Runde der Teilnehmenden an das Koordinationsteam des Pilotprogramms fortgesetzt. Die Beiträge wurden dokumentiert und sollten dann für Anpassungen im zweiten Teil des Pilotprogramms (Sessions #6-10) genutzt werden.

Zum Abschluss wurden den Teilnehmenden gezielte Fragen zu den bisherigen Inhalten und Formaten gestellt (z. B. zur Balance von Vorträgen, Eigenarbeit und interaktiven Formaten). Außerdem wurden die Vorkenntnisse im betrieblichen Rechnungswesen abgefragt, um die Lerninhalte der folgenden Session bedarfsgerecht anzupassen.

Session 6: Zusammen Finanzieren 1 – Kooperative Umsatzmodelle

Lernziele

Die Teilnehmenden sollten nach dieser Session in der Lage sein, kooperative Umsatzmodelle zu verstehen und ein einfaches kooperatives Umsatzmodell für ihr Unternehmen auszuarbeiten. Für letzteres ist erforderlich, dass sie mittels Kosten- und Leistungsrechnung (als Planungsinstrument) den finanziellen Bedarf ihres kooperativen Unternehmen berechnen können; und dann unter Zuhilfenahme der kooperativen Bausteine Mitgliedsbeiträge, Abonnements und/oder Guthaben den Umsatz ihres kooperativen Unternehmen so planen zu können, dass er den berechneten Bedarf deckt.

Lerninhalte

Sind die Produkte oder Dienstleistungen, die ein kooperatives Unternehmen anbieten möchte, grob festgelegt, geht es im ersten Schritt darum, diese in Form von *Leistungen* nach Qualität und Quantität für einen

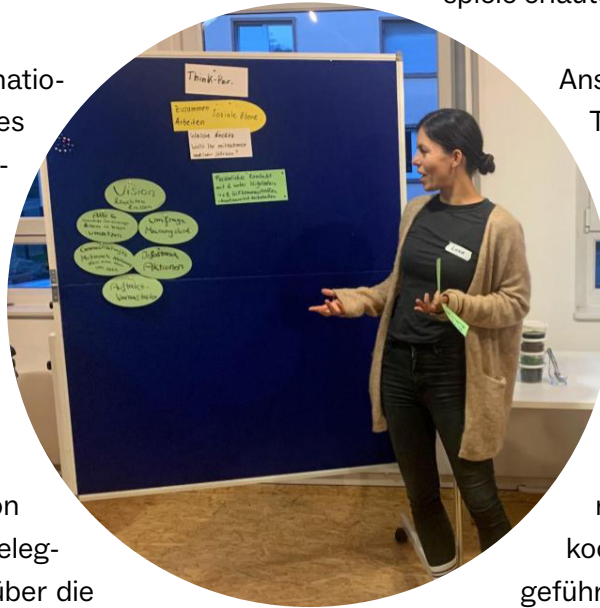
bestimmten Zeitraum (z. B. für ein Quartal oder ein Jahr) zu planen. Für die geplanten Leistungen werden dann im zweiten Schritt durch prospektive *Kostenrechnung* die mit der Produktion/Bereitstellung verbundenen Kosten (z.B. Einkäufe, Personal) berechnet. Kosten werden oft in variable Kosten (abhängig von Produktionsmenge, z. B. Kosten von Rohstoffen oder Lohnkosten) und fixe Kosten (z. B. Miete oder IT) gegliedert. Im dritten Schritt werden die durch den geplanten Verkauf der Produkte / Dienstleistungen zu erzielenden Umsätze berechnet. Durch die Gegenüberstellung von Umsätzen und Kosten kann ermittelt werden, ob der Betrieb wirtschaftlich rentabel ist bzw. wo Optimierungsbedarf besteht. Zum kostendeckenden Umsatz wird im vierten Schritt noch der angestrebte Gewinn (zur Deckung von Investitionen, unvorhergesehenen Kosten, etc.) hinzugezählt. Die Gesamtsumme ergibt dann den finanziellen Bedarf des kooperativen Unternehmens (Zielumsatz).

Konventionelle Umsatzmodelle basieren in der Regel auf der Annahme, dass der Zielumsatz durch Verkauf der Produkte – im Wettbewerb mit anderen Anbietern, mit konzentriertem Risiko beim Erzeuger und mittels kompetitiver Preise (die durch Aufschläge profitmaximierend angesetzt werden) – erreicht wird. *Kooperative Umsatzmodelle* nutzen hingegen gemeinschaftliche Mechanismen wie *Mitgliedsbeiträge* (regelmäßige Zahlung unabhängig vom Bezug von Leistungen), *Abonnements* (regelmäßiger Bezug von bestimmten Leistungen) und/oder *Guthaben* (regelmäßige Zahlung für den Bezug von Leistungen nach Bedarf), um den geplanten Umsatz zu erzielen. Diesen kooperativen Finanzbausteinen liegt das Prinzip der *Umlagefinanzierung* zugrunde (Rommel et al., 2024). Durch Umlagefinanzierung erzielt ein kooperatives Unternehmen Umsätze aus *festgelegten, regelmäßigen Einzahlungen der Mitglieder*. Die Höhe der Umlagefinanzierung wird nach dem Finanzierungsbedarf des Unternehmens anhand der Unternehmenskosten berechnet (Zielumsatz, s.o.) und auf die Mitgliedschaft verteilt. Noch grundlegender liegen diesen kooperativen Finanzbausteinen Prinzipien von Solidarität, Risikoteilung und Transparenz zugrunde (ebd.). Sie ermöglichen das Fortbestehen von nachhaltigen Unternehmen, welche aufgrund ihrer sozialen und ökologischen Leistungen höhere Kosten tragen und daher höhere Umsätze erzielen müssen (Internalisierung ex-



terner Kosten). Kooperative Umsatzmodelle können unterschiedlich gestaltet werden, durch spezifische Ausgestaltung und Kombination von Mitgliedsbeiträgen, Abonnements und/oder Guthaben. Diese Bausteine lassen sich auch mit Rabatten kombiniert, um Anreize für die Teilnahme zu setzen (z.B. 5% Rabatt auf bestimmte Teile des Sortiments bei Abschluss eines bestimmten Abonnements). Weitere solidarische Mechanismen, die genutzt werden können, sind Soli-Beiträge (freiwillig Zahlung von Beträgen oberhalb des ausgewiesenen Preises) und Arbeitsbeiträge (als Ersatz für finanzielle Beiträge), sowie geteilte Guthaben oder Abonnements.

Auf Grundlage dieser Informationen kann dann ein kooperatives Umsatzmodell für das jeweilige Unternehmen erarbeitet werden. Ein Beispiel: Der Zielumsatz von 10.000 € für ein festgelegtes Produktionsvolumen von 1.000 Liter Bio-Kombucha eines nachhaltigen Getränkeherstellers soll durch eine Gemeinschaft von 100 Mitglieder in einem festgelegten Zeitraum von 2 Monaten über die Kombination von Mitgliedsbeiträgen, Abonnements und Guthaben erreicht werden.



Lehr- und Lernaktivitäten, plus Ressourcen

Zu Beginn leitete Herr von Andrian den Check-in mit den Teilnehmenden, gefolgt von einem Überblick über die Lernziele und Lerninhalte des Moduls (Zusammen Finanzieren) und die der Session (Teil 1).

Prof. Wiek gab einen kurzen Input zur Kosten- und Leistungsrechnung, welcher die wichtigsten Begriffe, Kennziffern und Berechnungen behandelte, um den Finanzbedarf (Zielumsatz) für kooperative Geschäftsmodelle zu ermitteln. Die Details der Kosten- und Leistungsrechnung wurden anhand von Beispielen kooperativer Unternehmen illustriert.

Anschließend wurde in Kleingruppen gearbeitet, moderiert von Herrn von Andrian. Die Teilnehmenden sammelten Beispiele von alternativen Preismodellen

wie Flatrates, Abo-Modelle, Pay-after-Modelle oder Solipreise. Die Gruppen analysierten die Unterschiede und arbeiteten heraus, wie sich die Modelle in Bezug auf Transparenz, Flexibilität, Kundenbindung und Planbarkeit der Einnahmen unterscheiden.

Aufbauend auf dieser Übung präsentierten Frau McRae und Herr von Andrian die Kernelemente der Umlagefinanzierung sowie die Bausteine kooperativer Umsatzmodelle (Mitgliedsbeiträgen, Abonnements und Guthaben). Unterschiede zwischen kooperativen Umsatzmodellen wurden anhand empirischer Beispiele erläutert.

Anschließend erarbeiteten die Teilnehmenden in ihren Unternehmensgruppen eine Skizze für ihr kooperatives Umsatzmodell. Dabei folgten sie den oben skizzierten Prozessschritten und erhielten Unterstützung und Beispiele von den Instruktoren. Zudem wurde ein digitales Excel-Makro zur Berechnung eines fiktiven kooperativen Umsatzmodells durchgeführt. Die Teilnehmenden übertrugen ihre Modellskizzen in das Excel-Makro

und erhielten anschließend Zeit, um anhand konkreter Zahlen und durch die Änderung verschiedener Annahmen (z. B. Anzahl der Mitglieder, Solidaritätsmechanismen, Beitragshöhe) Anpassungen vorzunehmen. Zuletzt stellten die 6 Gruppen ihre Modelle im Plenum vor.

Überprüfung des Lernerfolgs

Um die bedarfsgerechte Präsentation der Lehrinhalte zur Kosten- und Leistungsrechnung zu gewährleisten, wurde bereits in der vorherigen Session eine Wissensabfrage durchgeführt. Die Ergebnisse der individuellen Kosten- und Leistungsrechnungen wurden dann vor diesem Hintergrund geprüft. Gleichmaßen wurden die im Plenum vorgestellten kooperativen Umsatzmodelle der Gruppen bewertet. Abschließend wurde den Teilnehmenden eine Nachbereitungsaufgabe gestellt, um den Transfer auf die eigene Geschäftskonzeption zu vertiefen.

Session 7: Zusammen Finanzieren 2 – Beitragsrunden und Unternehmensfinanzierung

Lernziele

Die Teilnehmenden sollten nach dieser Session in der Lage sein, eine Beitragsrunde für ihr kooperatives Unternehmen erfolgreich zu planen und durchzuführen. Zudem sollten sie befähigt sein, externe Finanzierungsmöglichkeiten für ihr Unternehmen zu identifizieren und gezielt passende Optionen auszuwählen.

Lerninhalte

Beitragsrunden für kooperative Unternehmen sind eine Möglichkeit, Mitgliedsbeiträge (eines der Schlüsselemente des kooperativen Umsatzmodells; vgl. Session #6) *partizipativ mit den Mitgliedern* festzulegen (Mewes et al., 2024, S. 42 ff.). Zugleich dienen sie dem Aufbau und der Pflege der Gemeinschaft eines kooperativen Unternehmens.

Es gibt verschiedene Modelle der Beitragsgestaltung, wie freie Gebote oder gestaffelte Beiträge, um solidarische Prinzipien umzusetzen. Ein beispielhafter *Ablauf* für die Durchführung einer Beitragsrunde umfasst die folgenden Schritte (Mewes et al., 2024, S. 42): (1) Kurzer Impulsvortrag, um den Finanzbedarf zu schildern und zu rechtfertigen; (2) Klärung der organisatorischen Rahmenbedingungen, wie die Beitragsrunden ablaufen; (3) Durchführung der Beitragsrunden; (4) Abschlussrunde mit der Finalisierung der Beiträge und der Verpflichtungen; und (5) Austausch-/Feedbackrunde im Plenum.

Kooperative Unternehmen haben – neben Beitragsrunden – eine Reihe von weiteren Optionen, sich die *Finanzierung* für ihr Unternehmen (Gründung, Umstellung, Investitionen) zu sichern. Davon sind einige genau in kooperative Finanzierungsoptionen, die am besten zur Grundidee des kooperativen Wirtschaftens passen.

Beteiligung am Unternehmen: bei einer Genossenschaft (eG) werden Unternehmensanteile an Mitglieder veräußert; in anderen Unternehmensformen (wie GmbH oder GbR) können Einlagen von Mitgliedern hinterlegt werden.

Private Investitionen: Mitglieder und Förder*innen können Direktkredite vergeben, auch direkte Beteiligungen als Gesellschafter*in oder stille Beteiligung sind möglich. Weitere Vehikel sind Nachrangdarlehen oder Genussrechte.

Crowdfunding: eine Finanzierungsform, bei der viele Gleichgesinnte relativ kleine finanzielle Beiträge leisten, wobei optionale Gegenleistungen wie Belohnungen oder Unternehmensbeteiligungen angeboten werden können. Neben der Geldbeschaffung dient es als Direktvermarktungstool, um neue Produkte zu testen und die Kundschaft aufzubauen. Diese Methode stärkt die Bindung zwischen Unternehmen und Unterstützenden und fördert die aktive Teilhabe am Unternehmenserfolg.

Kredite: bieten vielfältige Verwendungsmöglichkeiten, wie etwa für Infrastruktur, Gemeinkosten oder Anschubfinanzierungen, und ermöglichen auch den Zugang zu hohem Kapital. Sie erfordern jedoch finanzielle Dokumentation, einen klaren Verwendungszweck, Sicherheiten, Eigenkapital und bei Neugründungen einen soliden Geschäftsplan (business plan). Die Rückzahlung erfolgt über einen längeren Zeitraum und ist mit Zinsen verbunden.

Fördergelder: finanzielle Mittel, die meist nicht zurückgezahlt werden müssen, aber oft mit einem hohen Zeitaufwand in der Beschaffung und Abwicklung verbunden sind. Sie unterliegen Förderkriterien und Auflagen, die sowohl den Verwendungszweck als auch die Dokumentation betreffen. Fördergelder eignen sich meist als Ergänzung zu etablierten Finanzierungsmöglichkeiten und erfordern eine sorgfältige Planung.

Lehr- und Lernaktivitäten, plus Ressourcen

Zu Beginn stellte Herr von Andrian anhand des CSX-Transformationsleitfadens die Bedeutung, die Vorbereitung und den Ablauf von Beitragsrunden vor und beantwortete Fragen der Teilnehmenden.

Anschließend gab Christina Konietzny einen Praxisinput über den genossenschaftlichen *Quartiersladens* in Freiburg. Als geschäftsführende Vorständin des *Quartiersladens* bot sie konkrete Einblicke in die Umsetzung solidarischer Finanzierungsmodelle sowie in

das Geschäftsmodell und dessen Weiterentwicklung. Auch Erfahrungen mit der Unternehmensfinanzierung (z. B. Direkt- und Bankkredite) wurden geteilt. Es folgte eine offene Fragerunde mit den Teilnehmenden.

Im letzten Abschnitt wurden die Optionen der Unternehmensfinanzierung zunächst vorgestellt. Danach reflektierten die Teilnehmenden in Kleingruppen ihre eigenen Finanzbedarfe und diskutierten geeignete externe Finanzierungsoptionen. Abschließend übertrugen sie ihre Erkenntnisse in den CSX Business Model Canvas, um Kosten und Beiträge strategisch zu planen.

Überprüfung des Lernerfolgs

Der Lernerfolg wurde wiederum über die Beiträge in der Gruppenarbeit und im Plenum geprüft. Das im jeweiligen CSX Business Model Canvas dokumentierte Konzept der Finanzierung wurde ebenfalls hinzugezogen. Die Teilnehmenden erhielten die Hausaufgabe, das Finanzierungskonzept weiter auszuarbeiten.

Session 8: Zusammen Entscheiden 3 – Rechtsformen für kooperative Unternehmen

Lernziele

Nach dieser Session sollten die Teilnehmenden in der Lage sein, geeignete Rechtsformen für ihr kooperatives Unternehmen unter Berücksichtigung ihrer Entscheidungskriterien zu bewerten und auf dieser Grundlage eine begründete Auswahl treffen zu können.

Lerninhalte

Die Entscheidung für eine passende Rechtsform ist ein zentraler Gründungsschritt für ein kooperatives Unternehmen – zusammen mit der Entwicklung der Geschäftsidee, der Sicherung der Finanzierung und der Rekrutierung von Mitgliedern. Obwohl eingetragene Genossenschaften (eG) eine klassische Rechtsform für Unternehmen sind, die von einer Mitgliederbasis in Besitz und Verwaltung sind, können sich gemeinschaftliche Unternehmen mit einer Vielzahl anderer Rechtsformen gründen. Dazu gehören: Gesellschaft

bürgerlichen Rechts (GbR), Partnerschaftsgesellschaft (PartG), Offene Handelsgesellschaft (OHG), eingetragener Verein (e. V.), (gemeinnützige) Gesellschaft mit beschränkter Haftung ((g)GmbH) und Aktiengesellschaft (AG). Rechtsformen werden unter verschiedenen Gesichtspunkten ausdifferenziert: Rechtsgrundlage, Zweck, Gründung, Eigenkapital, Haftung, Mitgliedsrechte, Gremien, rechtsverbindliche Vertretung, Kontrolle und Informationsrechte der Mitglieder und Steuern.

Diese vielfältigen Gesichtspunkte müssen bei der Entscheidung für eine passende Rechtsform für ein kooperatives Unternehmen ermittelt und dann (systematisch) abgewogen werden. Dabei geht es auch um individuelle und kollektive Präferenzen und Gewichtungen. Als zentrale Entscheidungskriterien werden oft angesehen: die Finanzierung, die Steuerbelastung, die mit der Rechtsform verbundenen Kosten (z. B. Notarkosten, Prüfungskosten bei Genossenschaften usw.), Barrieren für Ein- und Austritte, die Kapitalbeschaffung, die Gewinn- und Verlustbeteiligung, die Veröffentlichungspflichten und das Image.

Lehr- und Lernaktivitäten, plus Ressourcen

Dr. Burghard Flieger, Rechtsberater und Gründer der *innova eG*, begann mit einer Vorstellungsrunde, bei der er den Stand der Planung der teilnehmenden Unternehmen sowie den Beratungsbedarf hinsichtlich der Rechtsform abfragte. Es folgte eine Präsentation mit einem Überblick über mögliche Rechtsformen und Entscheidungskriterien, unterstützt durch ausgedruckte Vergleichstabellen. Es gab Gelegenheit, Fragen zu stellen und den Beratungsbedarf zu spezifizieren.



Die Teilnehmenden fanden sich anschließend in den Gruppen ihrer jeweiligen Unternehmen zusammen und erkundeten geeignete Rechtsformen unter den vorgestellten Kriterien und unter Berücksichtigung der Ergebnisse der bisherigen Sessions. Hierfür war der CSX-Business Canvas eine wertvolle Ressource. Auf Blitzlichter im Plenum folgte eine weitere offene Frage-Antwort-Runde mit Dr. Flieger. Aufgrund des hohen Interesses stellten spezifische Fragen zur Rechtsform Genossenschaft den Schwerpunkt dar.



Anschließend hielt Johannes Supenkämper von der Solidarischen Landwirtschaft *Luzernenhof* bei Freiburg einen Kurzvortrag zur Konstruktion der Unternehmens-/Rechtsform(en) des Unternehmens (mit Veranschaulichung auf einem Flipchart). Im Anschluss bestand Gelegenheit für Fragen und Austausch.

Die Auseinandersetzung mit und Entscheidungsfindung zur passenden Rechtsform wurde abschließend durch kollegiale Beratung mit Peer-Gruppen vertieft. Die Vermittlung an eine professionelle Rechtsberatung wurde den Teilnehmenden in Aussicht gestellt.

Überprüfung des Lernerfolgs

Der Lernerfolg wurde über die im jeweiligen CSX Business Model Canvas dokumentierte Rechtsformauswahl geprüft. Die Teilnehmenden erhielten die Hausaufgabe, diese weiter auszuarbeiten. Außerdem sollten die Teilnehmenden die Skizze der Entscheidungsdomänen mit den Überlegungen zur Rechtsform abgleichen und sie gegebenenfalls anpassen.

Session 9: Zusammen Sein – Mitgliedergewinnung und Gemeinschaftspflege

Lernziele

Nach dieser Session sollten die Teilnehmenden in der Lage sein, die wichtigsten Schritte zu Aufbau und Pflege der Gemeinschaft zu beschreiben, in welche kooperative Unternehmen eingebettet sind (Mitglieder, Lieferant*innen, Mitarbeitende, Systemdienstleister*innen, usw.) zu beschreiben. Zudem sollten sie eine Strategie zur Mitgliedergewinnung und Gemeinschaftspflege für ihr eigenes kooperatives Unternehmen formulieren können.

Lerninhalte

Für die *Mitgliedergewinnung* sind verschiedene Rekrutierungs- und Kommunikationsstrategien hilfreich (vgl. Session #2). Da die Kommunikation im Rahmen von Rekrutierungen in erste Linie eine *Informationsfunktion* erfüllen soll, müssen für diese Funktion geeignete *Mittel* der Kommunikation gewählt werden. Diese umfassen u. a.: *Stände, Aufsteller, Flyer* etc. an geeigneten Orten, z. B. in Läden, öffentlichen Einrichtungen, Hochschulen, oder an Veranstaltungen; *digitale Medien* wie Social Media, Newsletters oder eine eigene Homepage mit Materialien wie Flyer, Mitgliedsvereinbarungen, etc.; und eigene *Informationsveranstaltungen* (z. B. Infoabende), welche online oder vor Ort durchgeführt werden können. Kurze, prägnante *Pitches* helfen dabei, die zentrale Botschaften klar an die Zielgruppe zu vermitteln. Bei der *inhaltlichen Gestaltung* der Kommunikation geht es in erster Linie darum, die *Motivationen* potenzieller Mitglieder anzusprechen: Dazu zählen die Bedürfnisse, sich den Zugang zu Lebensmitteln in hoher Qualität (inkl. Fairness, Transparenz, etc.) zu sichern; Versorgung und Konsum von Lebensmitteln aktiv mitzugestalten; Unterstützung regionaler Betriebe und Wertschöpfungsketten, sowie Selbstwirksamkeit und Gemeinschaftzugehörigkeit. Dabei müssen *Hürden* ernst genommen und adressiert werden – sei es in Form von zeitlichen und finanziellen Aufwänden, organisatorischen Unsicherheiten oder sozialen Barrieren.

Für die *Gemeinschaftspflege* bieten sich eine Reihe von Aktivitäten an. Kontinuierliche Interaktion z.B. durch einen regelmäßig veröffentlichten Newsletter fördert das Gemeinschaftsgefühl und erleichtert die Betei-

ligung an der Gemeinschaft. Regelmäßige und anregende Mitgliedertreffen tragen zum Erhalt und zur Stärkung sozialer Bindungen bei. Wenn diese Treffen durch informelle Elemente wie Mitbringbuffets oder Livemusik bereichert werden, entwickeln sie sich zu Gemeinschaftserlebnissen jenseits von Pflichtveranstaltungen. Die kontinuierliche transparente Kommunikation (Updates) über zentrale Unternehmensaspekte – insbesondere finanzielle – schafft zudem Vertrauen und macht Unterstützung auch in herausfordernden Zeiten wahrscheinlicher. Schließlich spielen auch emotionale und soziale Erlebnisse wie Feste und Feiern eine große Rolle. Sie fördern Freude, Zusammenhalt und das Gefühl, Teil einer lebendigen Gemeinschaft zu sein. Zusammengenommen stärken diese Ansätze nicht nur die Bindung der Mitglieder, sondern auch die Widerstandsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit kooperativer Unternehmen.

Lehr- und Lernaktivitäten, plus Ressourcen

Die Session begann mit einem Praxisinput von Lisa Hagen vom *Backhaus der Vielfalt* in Freiburg. Am Beispiel der gemeinschaftlich wirtschaftenden Bäckerei wurden wichtige Elemente der Mitgliedergewinnung und Gemeinschaftspflege skizziert. Die Teilnehmenden wurden gebeten, beim Zuhören besonders auf spezifische *Strategien* für den Aufbau und die Pflege von Gemeinschaften zu achten. Im Anschluss gab es eine Frage- und Antwort-Runde.

Es folgte ein Input zum Gemeinschaftsaufbau bzw. zur Mitgliedergewinnung durch die Fachreferentin Julia Rothamel von *in-iciato*. Anschließend führten die Teilnehmenden eine Übung in ihren Peer-Gruppen durch, bei der sie – unter Verwendung der besprochenen Strategien zur Mitgliedergewinnung – ihre Geschäftsideen an potenzielle Mitglieder pitchten und Feedback erhielten.

Nach einem Input zur Gemeinschaftspflege fassten die Teilnehmenden die Strategien zur Gemeinschaftspflege auf Pinnwänden zusammen. Abschließend hatten die Teilnehmenden die Gelegenheit, das Gelernte in eine Strategieskizze für ihr eigenes Unternehmen zu überführen.

Überprüfung des Lernerfolgs

Der Lernerfolg wurde durch die demonstrierten Kenntnisse zu Strategien der Mitgliedergewinnung und Gemeinschaftspflege sowie durch die Bearbeitung des Abschnitts “Gemeinschaft” im CSX Business Model Canvas überprüft. Hier wurden die Teilnehmenden angeleitet, Fragen zu den Charakteristika und Motivationen der Mitglieder sowie zum Aufbau und zur Pflege des Gemeinschaftsgefühls zu beantworten. Abschließend wurde nochmals die Aufgabe für die letzte Session (#10) besprochen – die kooperativen Geschäftskonzepte der Teilnehmenden zu präsentieren (Vorlage und Instruktionen waren bereits früher zur Verfügung gestellt worden).



Session 10: Abschluss – Ergebnispräsentation, Abschlussreflexion und Ausblick

Die zehnte und letzte Session des Pilotprogramms von KoWerk fand am 20. November 2025 im Büro der *Humboldt-Professur für Nachhaltige Ernährungswirtschaft* in Freiburg statt. Neben dem Team der Humboldt-Professur nahmen auch Herr Fugmann vom *Ernährungsrat Freiburg & Region*, die 13 Teilnehmenden des Pilotprogramms sowie einige Gäste teil.

Die Session begann mit Begrüßungen und Danksagungen von Prof. Wiek und Herrn Fugmann, welche die Arbeit von Herr von Andrian und dem Team sowie das Engagement der Teilnehmenden würdigten.

Dann folgten die Abschlusspräsentationen. Diese waren von den Gruppen anhand einer einheitlichen Präsentationsvorlage erarbeitet worden, welche alle wesentlichen Inhalte eines kooperativen Geschäftskonzepts enthielt und die Inhalte des Pilotprogramms abbildete: Kurzprofil (Produkte / Dienstleistungen, Team, Lokalität, etc.) des kooperativen Unternehmens; Mission und Werte; Organigramm; Konzept der kollektiven Entscheidungsfindung; Rechtsform; Kosten- und Leistungsrechnung (mit Umsatzziel); Kooperatives Geschäftsmodell mit Mitgliedsbeiträgen, Abonnements, Guthaben, Rabatten; Finanzierungsstrategie; Konzept der Mitarbeit; und Konzept für Mitgliederrekrutierung und Gemeinschaftspflege. Nach jeder Präsentation gab es eine moderierte Runde an Verständnisfragen und Feedback durch die Instruktor*innen und die Teilnehmenden. Die Präsentationen wurden von den Instruktor*innen anhand eines einheitlichen Bewertungsschemas beurteilt (Anhang).

Im nächsten Teil ging es um ein kurzes Resümee des Pilotprogramms und einen Ausblick auf Unterstützungsmöglichkeiten nach Abschluss des Pilotprogramms. Vorgestellt und besprochen wurden Beratungsangebote, Empfehlungen für weiterführende Literatur und die Sammlung der Pilotprogramm-Materialien als Ressourcen für die Weiterentwicklung der kooperativen Geschäftskonzepte. Zudem wurden in der Gruppe Bedarfe für weitere kollegiale Beratungen gesammelt und Ideen für weitere Zusammenarbeit und gemeinsames Lernen entwickelt. Daraus ent-

standen verschiedene Ideen, u.a. die Gründung eines Netzwerks kooperativer Unternehmen in der Region Freiburg. Außerdem sprach eines der Unternehmen eine Einladung für ein Klassentreffen aus.

Abschließend wurden Fokusgruppen-Interviews für die Programmevaluation mit allen Programmbeteiligten (Teilnehmende und Instruktor*innen) durchgeführt.

Die Session endete mit einem gemeinsamen Abendessen. Einige der Teilnehmenden hatten vor der Session Lebensmittel von den teilnehmenden Betrieben bezogen und das Abendessen gemeinsam in der Demonstrationsküche der *Humboldt-Professur* vorbereitet. Für die Finanzierung wurde am Ende der vorhergehenden Session (#9) eine Beitragsrunde nach dem Muster aus Session #7 durchgeführt. Nach Abschätzung der Gesamtkosten wurden die Teilnehmenden gebeten, anonym drei Beiträge auf Zetteln zu notieren. Dabei wurde die Ampel-Methode angewandt (grün = gut machbar, gelb = grenzwertig, rot = finanzielles Limit). Die Zettel wurden ausgewertet, das verfügbare Budget besprochen und die Beträge eingezogen. Das gemeinsame Abendessen wurde auch zur Vertiefung der Rückblicke auf das Pilotprogramm und für die Weiterentwicklung von Ideen und Initiativen für künftigen Austausch und längerfristige Zusammenarbeit genutzt.

KAPITEL 4 – Evaluation des KoWerk-Pilotprogramms

Ziele der Evaluation

Die Evaluation des KoWerk-Pilotprogramms verfolgte drei Ziele: Erstens sollte sie den Lernprozess der Teilnehmenden unterstützen, ggf. durch Empfehlungen von Anpassungen während des Pilotprogramms (formative Evaluation). Zweitens sollte die Evaluation bei der Verbesserung des Ausbildungsprogramms im Hinblick auf zukünftige Durchführungen helfen (summativ Evaluation). Drittens sollte die Evaluation einen wissenschaftlichen Beitrag zur Erforschung des Unterstützungsbedarfs für die kooperative Ernährungswirtschaft in der Region Freiburg leisten.

Evaluationsdesign

Der Evaluation wurde folgende Leitfrage zugrunde gelegt: *Inwieweit hat das KoWerk-Programm – in hoher Qualität und Effizienz – Kompetenz und Motivation der Teilnehmenden gefördert, kooperative Lebensmittelunternehmen zu leiten oder sich daran zu beteiligen?*

Das Pilotprogramm wurde somit in dreierlei Hinsicht evaluiert: (1) Qualität des Programms (Rekrutierung, Durchführung), (2) Wirksamkeit des Programms, und (3) Kosteneffizienz des Programms. Die Operationalisierung der drei Dimensionen ist Tabelle 7 zu entnehmen. Der Grad der Zielerreichung wurde für jedem Gegenstand anhand einer 3er-Skala (hoch, mittel, niedrig) bewertet.

Tabelle 7: Dimensionen und Gegenstände der Evaluation des KoWerk-Pilotprogramms

Dimension des Programms	Gegenstand	Kriterium
Qualität	Auswahl Teilnehmende	Teilnehmende repräsentieren die Zielgruppe (Erfahrungen, Vorkenntnisse, Alter, Geschlecht, etc.)
	Anpassung an Bedürfnisse der Teilnehmenden	Lernbedürfnisse (auch solche, die sich im Laufe des Programms entwickeln) werden identifiziert und angemessen adressiert
	Qualität der Lerninhalte und Lehr-/Lernaktivitäten	Lehr-/Lernaktivitäten decken alle relevanten Lerninhalte kooperativen Wirtschaftens ab und werden nach ‚guten Praktiken‘ der Pädagogik vermittelt
Wirksamkeit	Kompetenz der Teilnehmenden	Teilnehmende eignen sich Grundkenntnisse und basale Fähigkeiten kooperativen Wirtschaftens an (eigene Einschätzung und Prüfung)
	Motivation der Teilnehmenden	Teilnehmende teilen die Werte kooperativen Wirtschaftens und möchten sie in ihrem Unternehmen umsetzen
	Selbstbewusstsein der Teilnehmenden	Teilnehmende trauen sich zu, die Prinzipien und Praktiken kooperativen Wirtschaftens in ihrem Unternehmen umzusetzen
Kosten-Effizienz	Verhältnis von Aufwand und Ertrag	Das Programm erzielt hohe Qualität und Wirksamkeit mit angemessenem (personellen, finanziellen) Aufwand

Daten zu den Evaluationsgegenständen wurden mit unterschiedlicher Frequenz erhoben. Daten zu Qualität und Wirksamkeit des Pilotprogramms wurde wöchentlich und zu Anfang, zur Halbzeit und am Ende des Pilotprogramms erhoben. Die Kosten-Effizienz wurde dagegen erst am Ende des Programms analysiert, da die Kostenrechnung erst zum Projektabschluss verfügbar war. Um die Robustheit der Evaluationsergebnisse zu gewährleisten, wurden die Daten zu den Evaluationsgegenständen in der Regel durch mehrere komplementäre Methoden erhoben (Triangulation), wie Tabelle 8 zu entnehmen ist.

Session-Beobachtungen

Jede Session wurde von mindestens zwei Mitgliedern des erweiterten Programteams mithilfe von strukturierten Fragebögen beobachtet und dokumentiert (siehe Vorlage im Anhang). Neben der Erhebung qualitativer Aspekte wurden relevante Kriterien während jeder Session benotet (5er-Skala von nicht-erreicht zu vollends erreicht). Die erhobenen Daten und Beurteilungen wurden im Anschluss verglichen und bereinigt.

Tabelle 8. Methode und Frequenz der Datenerhebung je Gegenstand

Methoden der Datenerhebung und Anzahl Anwendungen								
	Session-Beobachtung	Umfrage Teilnehmende	Umfrage Referent*innen	Halbzeit Gruppen-Reflektion	Fokus-gruppe	Bewertung Abschluss-Präsentationen	Analyse Curriculum, Material, Budget	Gespräche intern
	2x (20)	3x	1x	1x	1x	1x	1x	Durchgehend
Auswahl Teilnehmende		X						X
Anpassung an Bedürfnisse der Teilnehmenden	X	X		X	X			X
Qualität Lerninhalte und Lehr-/Lernaktivitäten	X		X			X	X	
Kompetenz der Teilnehmenden	X	X		X		X		(X)
Motivation und Selbstbewusstsein der Teilnehmenden	X	X		X	X			(X)
Kosten-Effizienz des Programms							X	

Umfragen Teilnehmende (Prüfungsfragen)

Es handelte sich um eine Online-Umfrage mit 20+ Prüfungsfragen zu den Lerninhalten des Pilotprogramms. Diese wurde zu Beginn, zur Halbzeit und am Ende des Pilotprogramms mit den Teilnehmer*innen durchgeführt, um Änderungen in Kompetenz, Motivation und Selbstbewusstsein zu erfassen. Hierzu wurden die Antworten zunächst anhand eines Antwortschlüssels bewertet (3er-Skala: richtig, teilweise richtig, falsch) und anschließend zur Halbzeit und am Ende des Pilotprogramms mit den jeweils vorhergehenden Ergebnissen verglichen. Im Durchschnitt füllten nur 9 der 13 Teilnehmenden (70%) die Umfragen aus, was zu einer verhältnismäßig geringen Zuverlässigkeit der Ergebnisse führte.

Umfragen Referierende

Es handelte sich um eine Online-Umfrage mit fünf Fragen zu den Qualifikationen der Referierenden sowie deren Erfahrung im Pilotprogramm. Sie wurde nach der Session an die/den jeweilige/n Referent*in übermittelt. Allerdings wurde sie nur von 4 der 12 Referierenden ausgefüllt. Herr von Andrian führte zwar persönliche Reflektionsgespräche mit den Referierenden nach jeder Session durch und dokumentierte sie, um auch einige der fehlenden Informationen zu ermitteln. Insgesamt waren die Daten aber zu lückenhaft, um verlässliche Ergebnisse zu ermitteln.

Halbzeit-Gruppenreflexion

Die fünfte Session wurde für eine Gruppenreflexion und Zwischenevaluation verwendet. Diese ist in Kapitel 3, Abschnitt 5 beschrieben.

Fokusgruppen mit Teilnehmenden

Die zehnte Sitzung umfasste zwei Fokusgruppen, in denen die Teilnehmenden in Gruppeninterviews zu ihren Erfahrungen mit dem Pilotprogramm befragt wurden. Die Schwerpunkte dieser Fokusgruppen lagen bei den Änderungen in den Einstellungen der Teilnehmenden über die Sessions hinweg sowie in deren Wahrnehmung und Bewertung der Anpassungen des Programms an die Bedürfnisse der Teilnehmenden. Hierzu wurden vorläufige Evaluationsergebnisse vorgestellt und gemeinsam diskutiert.

Bewertung der Abschlusspräsentationen

Die in Session 10 von den Teilnehmenden vorgestellten kooperativen Geschäftskonzepte (Abschlusspräsentationen) wurden nach vier Kriterien (Qualität genereller Inhalt, Qualität spezifischer Inhalt, Qualität der Folien, Qualität der Präsentation) beurteilt (siehe Bewertungsschema im Anhang)

Analyse des Curriculums, der Materialien und des Budgets

Diese Aktivität war Teil der summativen Evaluation und beurteilte die Qualität des Programms hinsichtlich der Lerninhalte und Lehr-/Lernaktivitäten. Zur Bewertung wurden der gegenwärtige Stand des Wissens über kooperatives Wirtschaften und ‚gute Praktiken‘ der Pädagogik (inkl. innovative Ansätze) als Referenzen verwendet.

Gespräche im Programmteam

Es gab regelmäßigen Austausch innerhalb des Programms, vor allem zwischen dem Programmkoordinator Herr von Andrian und der Koordinatorin der Programmevaluation Frau McRae. Diese Gespräche lieferten wertvolle Informationen zur Entwicklung und Durchführung des Pilotprogramms, die für die Evaluation relevant waren.



Evaluationsergebnisse

Auswahl der Teilnehmenden

Die Zielerreichung bei diesem Kriterium war hoch. Die teilnehmenden Personen und Unternehmen bildeten die vorab definierte Zielgruppe des Pilotprogramms weitgehend ab (s. Kapitel 2).

Dennoch gab es einige Abstriche: Erstens konnten einige Interessierte aufgrund des Präsenzformats nicht teilnehmen (u.a. Personen mit Lohn- oder Sorgearbeit am späten Nachmittag). Außerdem nahmen Personen teil, die die Teilnahmebedingungen nicht vollständig erfüllten. Allerdings zeigte sich, dass selbst in Fällen geringer Passung Lernerfolge erzielt werden konnten. Eine*r der Teilnehmenden erklärte: „Trotz des Vorbereitungsinterviews und des Programmüberblicks war ich zu Beginn kritisch [...], aber das Programm hat mir viel gebracht.“ (Teilnehmer, Fokusgruppe 2). Zweitens hatten viele Teilnehmende bereits mehr Erfahrung in kooperativen Unternehmen als in den Auswahlkriterien vorgesehen. Nur 30% hatten keinerlei Erfahrungen, 40% hatten Erfahrung als Mitglieder (u.a. in Solawis) und weitere 30% hatten sogar bereits Führungsverantwortung in kooperativen Unternehmen (u.a. als Gründungsmitglieder oder im Aufsichtsrat von Genossenschaften). Einige dieser Teilnehmenden wollten mithilfe des Programms neue

Geschäftskonzepte entwickeln und konnten von den vielfältigen Lerninhalten profitieren.

Darüber hinaus bereicherten ihre Erfahrungen die Diskussionen.



Anpassung an die Bedürfnisse der Teilnehmenden

Die Zielerreichung bei diesem Kriterium war hoch. Obwohl die Vielfalt an Geschäftsideen und Vorerfahrungen innerhalb der Kohorte eine Herausforderung darstellte, wurden die meisten Teilnehmenden bei ihren jeweiligen Wissensständen abgeholt und dennoch eine ausreichende Tiefe bei der Vermittlung der Lerninhalte erzielt.

Im Verlauf des Pilotprogramms gab es verschiedene Möglichkeiten, wie die Teilnehmenden ihre inhaltlichen Wünsche und Bedürfnisse einbringen konnten. Zum Beispiel konnten sie in Interviews zu Beginn des Programms Themenwünsche äußern. Diese Wünsche wurden in die Planung so weit wie möglich einbezogen.

In der fünften Session gab es eine gemeinsame Feedback- und Reflexionsrunde, um Anpassungen in der zweiten Hälfte des Pilotprogramms zu ermöglichen. Hier wurde bspw. der Wunsch nach Vermittlung von Grundlagenwissen zur Finanzbuchhaltung geäußert, welcher entsprechend aufgenommen wurde. Die Vermittlung wurde dann als zentral und motivierend erlebt (Beobachtung Session #6); besonders von Teilnehmenden mit geringen Vorkenntnissen. Eine*r der Teilnehmenden berichtete: „Es ging schnell, aber niemand wurde überrumpelt [...]. Alles hat gut geklappt, man konnte sich immer melden [und] Nick hat sich Zeit genommen.“ (Fokusgruppe 2). Allerdings hat die „inhaltliche Wiederholung“ einem Teilnehmer mit viel Erfahrung in der Betriebsführung weniger gefallen (Umfrage 3).

Auch einige Referierende aus der Praxis gingen flexibel auf die Interessen der Gruppe ein, indem sie ihre Inhalte zugunsten einer längeren Diskussion mit den Teilnehmenden kürzten (bspw. Präsentation von *Backhaus der Vielfalt*, Session #9). Zudem gab es in jeder Sitzung Check-In-Runden und Feedbackmöglichkeiten, wodurch kurzfristig auf Bedürfnisse wie Pausen, Zeitmanagement oder bevorzugte Gruppenformate (z. B. mehr Arbeit in Projekt- oder Peer-Gruppen, Session #3) eingegangen werden konnte. Fast alle Teilnehmenden nahmen Anpassungen wahr und bewerteten sie als hilfreich (Fokusgruppen 1 und 2).

Diese Beispiele illustrieren die Strategie der Programmleitung, die Teilnehmenden aktiv in die Gestaltung des Lernprozesses einzubinden. Dazu dienten auch regelmäßige Reflexionsaktivitäten, in denen die Teilnehmenden ihre Bedürfnisse äußern konnten.

Qualität der Lerninhalte und der Lernaktivitäten

Die Zielerreichung bei diesem Kriterium ist mittel. Zwar wurden die Lerninhalte und die Lernaktivitäten verlässlich und mit einer Vielzahl von Expert*innen erarbeitet. Allerdings fehlten in der Vorbereitung des Pilotprogramms einige Ressourcen, um alle Lerninhalte und Lernaktivitäten systematisch und in didaktisch hochwertiger Qualität aufzubereiten.

Die Projektleitung verfügte zum Teil über langjährige Erfahrung und umfangreiche Materialien aus der Entwicklung und Evaluation von Ausbildungsprogrammen zum kooperativen Wirtschaften, u.a. durch das „Sustainable Cooperative Food Business Training“ aus Phoenix (u.a. Wiek & Hartland, 2022; s. Kapitel 1). Diese flossen in die Entwicklung von Lerninhalten und Lernaktivitäten des Pilotprogramms breit ein. Zudem wurde der CSX-Transformationsleitfaden (Mewes et al., 2024) des CSX-Netzwerks verwendet und Fachreferent*innen des CSX-Netzwerks eingebunden. Weitere Ressourcen von Systemdienstleistern wie dem Netzwerk *Solidarische Landwirtschaft* und *Nascent*, sowie von kooperativen Pionierunternehmen wie *WirGarten* und der *GartenCoop* wurden ebenfalls verwendet. Die Bedarfsanalyse im Rahmen der Programmentwicklung stellte zudem sicher, dass die Lerninhalte des Pilotprogramms auf reale Herausforderungen der kooperativen Wirtschaftspraxis eingingen.

Die Lernaktivitäten basierten weitgehend auf bewährten Modellen, wie bspw. dem „Apprenticeship“-Modell (Brundiars et al., 2010; Wiek, 2021). Das Pilotprogramm benutzte verschiedene Lehr-/Lernformate, um die Teilnehmenden durch fachliche Inputs, Beispiele aus der Praxis und eigenen Anwendungen zur Entwicklung von kooperativen Geschäftskonzepten zu befähigen. Session #6 kombinierte z. B. einen theoretischen Input mit einer Reihe von Beispielen aus der Praxis und mehreren Stufen der Anwendung des Gelernten in Einzel- und Kleingruppenarbeiten. In anderen Sessions wurden die Praxis noch greifbarer,

da Referierende ihre Unternehmenspraktiken selber vorstellten. Die Präsentationen der *SuperCoop Berlin*, des *Quartiersladens* und des *Luzernenhofs* wurden von den Teilnehmenden als besonders spannend, inspirierend und hilfreich wahrgenommen (Umfragen 2 und 3, Gruppenreflektion in Session #5, Fokusgruppe 1). Der Peer-Learning-Ansatz wurde ebenfalls erfolgreich angewendet. Eine*r der Teilnehmenden sagte, dass „Peer-Gruppen und Projektgruppen im Dialog beim Lernen [...] geholfen haben“, da z. B. die praktische Weiterentwicklung der Geschäftskonzepte im Unternehmensteam sowie der Austausch mit Teilnehmenden aus anderen Unternehmen für die Vertiefung der kooperativen Kenntnisse und Perspektiven wichtig gewesen seien (Fokusgruppe 2).

Allerdings sind auch einige Einschränkungen zu vermerken. Aufgrund begrenzter Ressourcen konnte nicht alle von der Forschung erarbeitete Evidenz ausgewertet und einbezogen werden. Eine vertiefte Aufbereitung und Systematisierung mancher Lerninhalte hätten zudem die konzeptionelle Qualität der dargestellten Grundverfahren kooperativer Unternehmen (Kommunikation, Entscheiden, etc.) erhöht. So wurde der idealtypische Ablauf von Entscheidungsprozessen nicht ausreichend aufbereitet. Manche Themen wurden zudem nur unvollständig ausgearbeitet, was die Vermittlung erschwerte (z. B. Kosten- und Leistungsrechnung). Zuletzt wurden auch bereits entwickelte, didaktisch hoch-effiziente (aber aufwendig vorzubereitende) Simulationstechniken für kooperatives Wirtschaften (Forrest et al., 2019b; Foucrier & Wiek, 2020) nicht umfassend eingebunden, was die Qualität der Lernaktivitäten beeinträchtigte (und damit auch den Lernerfolg – siehe nächster Abschnitt).

Erworbene Kompetenz der Teilnehmenden

Die Zielerreichung bei diesem Kriterium ist mittel. Zwar eigneten sich die Teilnehmenden in zentralen Bereichen des kooperativen Wirtschaftens *Wissen* an, insbesondere in Bezug auf „Zusammen Arbeiten“. Es gibt weniger Evidenz, dass die Teilnehmenden auch *Fähigkeiten* erworben haben, um erfolgreich in kooperativen Unternehmen agieren zu können. Letzteres kann allerdings auch nur begrenzt von einem relativ kurzen Ausbildungsprogramm wie dem Pilotprogramm von KoWerk erwartet werden (siehe Zielstellung).

Der Wissensstand über kooperatives Wirtschaften wurde über drei Umfragen mit Prüfungsfragen zu Beginn, zur Halbzeit und am Ende des Pilotprogramms abgefragt, wobei jedes Lernziel in jeder Umfrage geprüft wurde. Insgesamt entwickelte sich der Wissensstand leicht positiv. Die Ergebnisse variieren zwischen den Modulen: die richtigen Antworten stiegen in den Modulen „Zusammen Arbeiten“ (+24%) und „Zusammen Finanzieren“ (+5%) während sie in den Modulen „Zusammen Entscheiden“ und „Zusammen Sein“ stagnierten. Allerdings wurden in der letzten Umfrage durchschnittlich nur 50% der Prüfungsfragen von den Teilnehmenden richtig beantwortet (31% teilweise richtig und 19% falsch).

Diese leicht positiven Entwicklungen wurden durch Session-Beobachtungen bestätigt. Verständnisfragen wurden häufig gestellt (10 von 10 Sessions) und wurden dabei zunehmend konkreter und spezifischer. In einigen Fällen wurden sie auch besser durchdacht, beispielsweise im Hinblick auf die mögliche Skalierung kooperativer Umsatzmodelle (3 von 10 Sessions). Teilnehmende beantworteten zunehmend Fragen selbst, oft mit Beispielen aus eigenen Erfahrungen oder mit kritischen Reflektionen sowohl in den Gruppen als auch während der Pausen (6 von 10 Sessions). Das Wissen aus früheren Sessions wurde mitunter in die Diskussionen eingebracht, beispielsweise zwei vorgestellte Mitglieder-Modelle (*SuperCoop Berlin* und *Quartiersladen*) (1 von 10 Sessions).

In Bezug auf die erworbenen Fähigkeiten zum kooperativen Wirtschaften zeigt sich ein gemischtes Bild. Eine*r der Teilnehmenden sagte: „KoWerk hat mit Tools und Methoden geholfen, die Arbeit zu machen. Jetzt weiß ich, wie ich es angehen könnte.“ (Teilnehmerin, Fokusgruppe 2). Allerdings blieben die Ergebnispräsentationen – ein wichtiger Indikator für die Anwendungsfähigkeiten der Teilnehmenden – inhaltlich hinter den Erwartungen zurück. Kooperative Umsatzmodelle waren nur in wenigen Fällen konkret ausgearbeitet und Organigramme sowie grundlegende Strukturentscheidungen blieben in vielen Fällen ungeklärt. So blieben die anvisierten kooperativen Geschäftskonzepte in vielerlei Hinsicht zu unspezifisch. Auch hinsichtlich inhaltlicher Vollständigkeit, Korrektheit und formaler Klarheit wiesen mehrere Präsentationen Defizite auf. Zwar erfordert die Ausarbeitung

eines kooperativen Geschäftskonzepts weitreichende Spezifizierungen (z. B. bzgl. Entscheidungsfindungsstrukturen), aber das Pilotprogramm offerierte einen sicheren Rahmen, um diese Spezifikationen versuchsweise vorzunehmen und durch diese Auseinandersetzungen die Lerninhalte zu vertiefen – was jedoch von den Teilnehmenden zu wenig wahrgenommen wurde. Die Lücken in den Ergebnispräsentationen könnten allerdings z. T. auch auf die kurze Vorbereitungszeit oder unklare Instruktionen zurückzuführen sein.

Motivation und Selbstbewusstsein der Teilnehmenden

Die Zielerreichung bei diesem Kriterium war hoch, da Motivation und Selbstbewusstsein der Teilnehmenden im Verlauf stiegen. Allerdings erlebten einige Teilnehmenden sowohl Inspiration als auch Zweifel, insbesondere wegen des hohen Arbeitsaufwands und der Unsicherheiten bei der Umsetzung eines kooperativen Geschäftskonzepts. Dies spiegelt die Vielschichtigkeit des Lernprozesses wider und zeigt, dass das Programm den Teilnehmenden eine tiefere Auseinandersetzung mit den realen Herausforderungen des kooperativen Wirtschaftens ermöglichte, ohne sie zu überfordern. Insgesamt verbesserten sich bei der Mehrheit der Teilnehmenden Motivation (75%) und Selbstbewusstsein (67%), während beides bei einem kleineren Teil der Gruppe sank (Motivation bei 25%, Selbstbewusstsein bei 8%).

Wichtig für dieses Ergebnis waren laut der Teilnehmenden die gute Atmosphäre, das Teamgefühl und die gegenseitige Unterstützung über den Verlauf des Pilotprogramms. Eine*r der Teilnehmenden brachte es auf den Punkt: „Wir sind hier nicht allein!“ (Session #1). Es wurde auch der Wunsch nach zusätzlichen Gelegenheiten für Austausch innerhalb der Gruppe geäußert



(5 von 10 Sessions). Die Teilnehmenden nutzten die Pausen für angeregte Diskussionen über die Inhalte und Ideen zur Anwendung (3 von 10 Sessions). Mehrere Teilnehmende berichteten, dass sie die Sessions mit mehr Energie verließen, als sie zu Beginn mitgebracht hatten (2 von 10 Sessions). Schließlich war die aktive Teilnahme in den Sessions ein Indikator für das Engagement der Teilnehmenden: Sie stellten viele Fragen, teilten ihre Erfahrungen, machten sich häufig Notizen und engagierten sich in der Organisation von Aktivitäten (7 von 10 Sessions). Das Pilotprogramm regte sogar zur Planung einer regionalen Plattform für die kooperative (Ernährungs-)Wirtschaft an: die Teilnehmenden äußerten die Absicht, auch nach Abschluss des Programms in Kontakt zu bleiben, und in der letzten Session wurden bereits gemeinsame Veranstaltungen geplant.

Ebenso waren viele durch die Bereitstellung von Werkzeugen und Ansprechpartner*innen für ihre kooperativen Unternehmungen ermutigt. Drei Teilnehmende berichteten, dass der Austausch mit Ansprechpartnern ihnen die Umsetzbarkeit ihrer Unternehmensideen vor Augen führte (Fokusgruppe 1). Sie wiesen auch auf das praktische Wissen hin und versicherten, dass ihnen zuvor abstrakte Konzepte wie „zusammen entscheiden“ nun klarer und anwendbarer erschienen. Die im Pilotprogramm vermittelten Werkzeuge und die Beispiele aus der Praxis wurden als hilfreich empfunden (Gruppenreflexion in Session #5 und Fokusgruppe 2). Allerdings fehlten drei Teilnehmenden Praxisbeispiele, die klarer mit ihren eigenen kooperativen Geschäftskonzepten vergleichbar gewesen wären (z. B. Unternehmen mit kooperativem B2B-Geschäftsmodell).



Andererseits wurden einige Teilnehmende angesichts der Komplexität und dem erforderlichen Aufwand der Umsetzung von kooperativen Geschäftskonzepten eher demotiviert. Vier Teilnehmende äußerten, dass das Pilotprogramm sie nicht vollends motiviert entließe, da sie den Arbeitsaufwand als zu hoch einschätzten. Eine*r der Teilnehmenden sagte: „Der Respekt vor dem Arbeitsaufwand ist gewachsen. Das hat demotiviert [...] Bin ich so mit dem Herz bereit, so viel darein zu geben? Da gibt es von mir gegenwärtig kein klares Ja [...] Es gibt Leute [in kooperativen Unternehmen], die über ihre Grenzen arbeiten [...]. Da fehlt mir jetzt die volle Motivation, um über das Feuer zu gehen“ (Fokusgruppe 1). Eine*r der Teilnehmenden sagte: „Die Idee ist wirklich toll, aber ich zweifle noch an der Umsetzung. Die Frage ist, ob die Genossenschaft rechtzeitig gegründet werden kann, bevor [wir] finanziell oder personell [zusammenbrechen].“ (Umfrage 2). Hier zeigt sich das Spannungsfeld zwischen Begeisterung für kooperative Unternehmen und bestehenden Zweifeln an der Umsetzbarkeit. Dies könnte auf einen wahrgenommenen Mangel an Wissen und Fähigkeiten in kooperativem Wirtschaften hinweisen (siehe oben die Evaluationsergebnisse dieser Aspekte). Zugleich zeigte sich aber eine realistische Einschätzung der Risiken und des Aufwands bei der Gründung bzw. Umstellung kooperativer Unternehmen.

Kosten-Effizienz des Pilotprogramms

Die Zielerreichung bei diesem Kriterium war hoch, da die Kosten pro Teilnehmer*in unter den Kosten vergleichbarer Programme lagen. Das KoWerk-Pilotprogramm kostete insgesamt ca. 50.000 € (Tab. 5). Der Großteil davon waren Personalkosten, welche zu ähnlichen Teilen auf die Vorbereitung und die Durchführung entfielen. Im Vergleich zu ähnlichen Programmen wie den „Sustainable Cooperative Food Business Training Programs“ (SCFB) ist dies ein kostengünstiges Ergebnis: Drei SCFB-Trainingsprogramme, die zwischen 2021 und 2022 mit 52.000 € bis 65.000 € (umgerechnet in Euro im Jahr 2025, inflationsbereinigt) gefördert wurden, kosteten pro Teilnehmer*in zwischen 4.300 und 8.600 €. Im Vergleich dazu lagen die Kosten pro Teilnehmer*in des KoWerk-Pilotprogramms bei 3.800 €¹⁰.

¹⁰ Dieses Ergebnis ist bemerkenswert, da in den Evaluationen die SCFB-Trainingsprogramme ihrerseits für kosteneffizient gegenüber vergleichbaren Programmen in den USA befunden wurden (Sutton, 2019).

Zusammenfassung

Die Evaluation des Pilotprogramms ergibt ein tendenziell positives Ergebnis, da die Zielerreichung für alle Kriterien mittel bis hoch war (Tab. 9). Das Pilotprogramm stärkte Kompetenz, Motivation und Selbstbewusstsein für kooperatives Wirtschaften bei den Teilnehmenden. Es vermittelte zudem realistische Einblicke in kooperative Lebensmittelunternehmen sowie den mit der Gründung / Umwandlung und Fortführung solcher Unternehmen verbundenen Aufwand. Gründe für die tendenziell positiven Ergebnisse waren die Einbindung von Praxisbeispielen, die gute Gruppendynamik in der Kohorte sowie die Vermittlung praktischen Wissens für die konkrete Anwendung kooperativer Praktiken im Unternehmen. Die Auswahl der Teilnehmenden, die Anpassung an unterschiedliche Bedürfnisse, und die relativ soliden inhaltlichen und didaktischen Grundlagen trugen ebenfalls zu den positiven Ergebnissen bei. Zudem wurde das Pilotprogramm kosteneffizient durchgeführt.

Bei den wichtigen Kriterien „Qualität der Lerninhalte und Lehr-/Lernaktivitäten“ und „Kompetenz der Teilnehmenden“ ergibt die Evaluation allerdings nur mittlere Zielerreichung. Die Ergebnisse der Abschlusspräsentationen zeigen, dass die Teilnehmenden zwar Wissen und Fähigkeiten zum kooperativen Wirtschaften erworben haben, diese sich aber nicht direkt in die Ausarbeitung solider kooperativer Geschäftskonzepte übersetzen ließ. Das Programmziel, die Teilnehmenden durch projektbasierte Arbeit ihre eigenen kooperativen Unternehmensideen hinreichend entwickeln zu lassen, wurde also nur bedingt erreicht. Dies ist z. T. auf die begrenzten Kapazitäten in der Vorbereitung zurückzuführen, alle Lerninhalte und Lehr-/Lernaktivitäten umfassend auszuarbeiten. Zudem hätte ein größerer Fokus auf die Einübung und eigenständige Anwendung der Lerninhalte (u. a. in Simulationen und bei Ergebnispräsentationen) mög-

licherweise zu besseren Ergebnissen bei der erworbenen Kompetenz der Teilnehmenden geführt. Dies sind wichtige Schlussfolgerungen aus der Evaluation des Pilotprogramms (vgl. Kap. 5).

Ein weiterer positiver Effekt des Pilotprogramms soll hier nicht unerwähnt bleiben, selbst wenn er nicht systematisch evaluiert wurde: das Pilotprogramm hat auch Kontakte vermittelt und Beziehungen vertieft, welche die *Humboldt-Professur* in Zukunft für die Zusammenarbeit in lösungsorientierten transdisziplinären Forschungsprojekten zu Themen der nachhaltigen Ernährungswirtschaft nutzen können.



Tabelle 9. Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse zum KoWerk-Pilotprogramm

Gegenstand	Evaluations- ergebnisse	Datengrundlage	Validität
Auswahl Teilnehmende	Die Teilnehmenden repräsentierten die Zielgruppe	Umfragen Teilnehmende (x3) Gespräche intern (<i>durchgehend</i>) Vorgespräche mit Teilnehmenden (x1)	Hoch <i>Relevante Informationen von 100% der Teilnehmenden</i>
Anpassung an Bedürfnisse der Teilnehmenden	Lernbedürfnisse wurden identifiziert und angemessen adressiert	Session-Beobachtungen (x20) Umfragen Teilnehmende (x3) Fokusgruppe mit Teilnehmenden (x1) Halbzeit Gruppen-Reflektion (x1) Gespräche intern (<i>durchgehend</i>)	Hoch <i>Vielfältige Quellen (Eigeneinschätzung, externe Beobachtung etc.) → hohe Triangulation</i>
Qualität der Lerninhalte und Lehr-/Lernaktivitäten	Lehr-/Lernaktivitäten deckten viele relevante Lerninhalte kooperativen Wirtschaftens ab und wurden weitgehend nach ‚guten Praktiken‘ der Pädagogik vermittelt	Session-Beobachtungen (x20) Umfrage Referent*in (x1 je Referent) Bewertung Schlusspräsentationen (x1) Analyse Curriculum, Material, etc. (x1)	Mittel <i>Ausreichend Beobachtungen, aber schwache Datengrundlage aus Umfragen der Referierenden. Curriculum dokumentiert, jedoch kein systematischer Vergleich mit verfügbarem Wissenspool</i>
Kompetenz der Teilnehmenden	Teilnehmenden eigneten sich Grundkenntnisse kooperativen Wirtschaftens an; konnten diese aber nur begrenzt anwenden	Session-Beobachtungen (x20) Umfragen Teilnehmende (x3) Halbzeit Gruppen-Reflektion (x1) Bewertung Schlusspräsentationen (x1)	Mittel <i>72% Antwortquote bei Umfragen. Instruktionen / Vorbereitung Schlusspräsentationen defizitär</i>
Motivation und Selbstbewusstsein der Teilnehmenden	Teilnehmende teilten die Werte kooperativen Wirtschaftens, beabsichtigten / trauten sich zu, diese umsetzen	Session-Beobachtungen (x20) Umfragen Teilnehmende (x3) Fokusgruppe Teilnehmende (x1) Halbzeit Gruppen-Reflektion (x1)	Hoch <i>Hohe Triangulation durch 20 Session-Beobachtungen, Gruppenreflektionen (Halbzeit, Ende des Programms), und Eigeneinschätzungen (Umfragen)</i>
Verhältnis von Aufwand und Ertrag	Das Programm erzielte hohe Qualität und Wirksamkeit mit angemessenem Aufwand (Vergleich zu ähnlichen Programmen)	Analyse Curriculum, Material, etc. (x1)	Hoch <i>Kosten-Leistungs-Verhältnis wurde nur mit einem anderen Programm verglichen. Nicht alle Kosten in der Vollkostenrechnung abgedeckt</i>

KAPITEL 5 – Weiterentwicklung von KoWerk

Die Evaluation hat gezeigt, dass das KoWerk-Pilotprogramm weitgehend erfolgreich war. Anhand der Erkenntnisse aus der Pilotphase werden im Folgenden Entwicklungsschritte hinsichtlich des vermittelten Inhalts, des Lehrformats sowie der Kooperations- und Finanzierungsmöglichkeiten beschrieben.

Überarbeitung der Lernziele – Fokussierung, Strukturierung und vertiefte Ausarbeitung

Wie die Evaluation ergeben hat, konnten nicht alle Lernziele gleichermaßen erreicht werden. Eine Priorisierung der Lernziele könnte hilfreich sein, um das Profil von KoWerk zu schärfen und den Lernerfolg in ausgesuchten Bereichen zu verbessern. Zudem ist eine detailliertere Ausarbeitung der Lernziele sinnvoll. So sollte z.B. klarer zwischen anvisierten Kenntnissen (Wissen), Fähigkeiten und Einstellungen unterschieden werden. Darauf aufbauend sollten allgemeine von kooperativen unternehmerischen Einstellungen unterschieden werden, da KoWerk auch hier andere bzw. zusätzliche Lernziele setzt als konventionelle Ausbildungsprogramme zu Unternehmertum (Entrepreneurship). Da die wirtschaftswissenschaftliche Literatur sich bislang wenig mit Einstellungen von Unternehmer*innen im Kontext gemeinschaftlicher Unternehmen befasst hat, werden hierbei Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung hinzuzuziehen sein.

Überarbeitung der Gliederung in Module und Sessions

Die Strukturierung in vier Module sollte überprüft werden. Es könnte sich anbieten, Teile der Module als eigene Module auszuarbeiten, um die Wichtigkeit einiger Bereiche angemessen widerzuspiegeln. Das Modul „Zusammen Entscheiden“ bspw. umfasste mit der Session zu Kommunikation (Session #2) ein Querschnittsthema, welches *unter anderem* in Entscheidungsprozessen eine wichtige Rolle spielt. Es ist jedoch auch in allen weiteren Bereichen kooperativen Wirtschaftens von Bedeutung. Um dies zu angemessen zu würdigen und zu behandeln, sollte dieses Thema in ein eigenes Modul überführt werden.

Überarbeitung und Erweiterung der Lerninhalte

Vertiefte Ausarbeitung der inhaltlichen Grundlagen

Alle Sessions haben solide Grundlagen kooperativen Wirtschaftens vermittelt. Dennoch weisen viele dieser Grundlagen gewisse Lücken und Unstimmigkeiten auf

(was bei einem relativ neuen Lehrgebiet verständlich ist). Zudem konnten die Inhalte der Sessions wegen der begrenzten Entwicklungszeit für das Pilotprogramm nur in wenigen Fällen zu umfassenden praktischen Instrumenten operationalisiert werden. Dies sollte nachgeholt werden, um das Versprechen einzulösen, den Teilnehmenden durch KoWerk einen Werkzeugkasten mit allen relevanten Instrumenten für kooperatives Wirtschaften an die Hand zu geben.

Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse

Der souveräne Umgang mit finanziellen Kennzahlen sowie eine saubere Buchführung sind entscheidend für den langfristigen Erfolg von Unternehmen – unabhängig von ihrer Wirtschaftsweise. Oftmals sind Defizite in diesen Bereichen eine Ursache für finanzielle Schieflagen. Die Teilnehmenden hatten unterschiedliches Vorwissen über betriebswirtschaftliche Grundlagen und die knappe Behandlung in Session #6 schuf hier wenig Abhilfe. Verbunden mit dem expliziten Wunsch nach mehr Unterstützung in diesem Bereich sollte ein stärkerer Fokus auf betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse gelegt werden oder ein entsprechender Kurs von anderen Anbietern an KoWerk angliedert werden.

Innovationen in gemeinschaftlichem Wirtschaften

Gemeinschaftliches Wirtschaften ist ein dynamisches Handlungsfeld, in dem laufend neue Praktiken erprobt und etabliert werden. Erkenntnisse zu solchen Innovationen sollten fortlaufend in die weiteren Programme von KoWerk eingearbeitet werden. Gegenwärtig betrifft dies u. a. die Erprobung kooperativer Geschäftsmodelle in internationalen Liefer- und Wertschöpfungsketten (Weber & Wiek, 2021), sowie in regionalen Unternehmensverbänden (Rommel et al., 2022).

Organisationale Grundtypen

Um den Teilnehmenden an KoWerk mehr Orientierung für die Wahl der Rechtsform zu geben, sollten zu Beginn wenige kooperative Unternehmensgruppen (nicht gleich die vielen Unternehmensformen) eingeführt werden. Diese können aufgrund von Schlüsselaspekten wie Risikoteilung, rechtliche Organisation, etc. vorgenommen werden und sich bspw. an der Typologie im Handbuch Solidarische Landwirtschaft orientieren (vgl. Strüber et al. 2023).

Erweiterung der Lehr-/Lernaktivitäten

Kontinuierliche Erarbeitung der kooperativen Geschäftskonzepte

Die Erarbeitung der kooperativen Geschäftskonzepte bietet die wichtigste Gelegenheit in KoWerk, das Gelernte zu integrieren und anzuwenden. Daher sollten der Ausarbeitung und der Präsentation der kooperativen Geschäftskonzepte mehr Aufmerksamkeit und Zeit eingeräumt werden. Hierzu müssen klare Vorlagen und Instruktionen erarbeitet werden, z. B. sollte der CSX Business Model Canvas durch einen noch umfassender angepassten *KoWerk Business Model Canvas* ersetzt werden, der die Inhalte von KoWerk vollends abbildet. Ideal wäre es, die Vorlage (Gliederung etc.) und Instruktionen für die kooperativen Geschäftskonzepte sowie exemplarische kooperative Geschäftskonzepte (z. B. Forrest et al., 2018) in der ersten Session vorzustellen und die Erarbeitung eines solchen Konzepts von jeder/m Teilnehmenden als kumulativen Zielpunkt des Programms einzuführen. Dann könnte alle Sessions die relevanten Themen direkt zu den kooperativen Geschäftskonzepten in Bezug setzen und die jeweilige Hausaufgabe den entsprechenden Teil des Geschäftskonzepts abdecken. So ließen sich auch die Inhalte der Abschlusspräsentationen sukzessive über die Programmlaufzeit erarbeiten. Ein Coaching-Modell könnte sicherstellen, dass die Teilnehmenden ausreichend Unterstützung bei der Ausarbeitung der Geschäftskonzepte erhalten.

Multimediale, interaktive, sowie simulative und erfahrungsbasierte Formate

Das Pilotprogramm von KoWerk stützte sich pädagogisch auf eine relativ kleine Auswahl an Lehr- und Lernaktivitäten. Multimedial unterstützte und interaktive Lehr-/Lernformate könnten die Lernerfahrungen der Teilnehmenden erweitern und vertiefen. Zudem könnten – ähnlich wie in medizinischen und der sozialpädagogischen Ausbildungen – gezielt gesteuerte Simulationen u.a. von Entscheidungssituationen in kooperativen Unternehmen den Lernerfolg erhöhen (Foucrier & Wiek, 2020). Schließlich sollte das Programm durch Exkursionen und Hospitationen angereichert werden, um den Teilnehmenden die Gelegenheit zu geben, das Gelernte in der Praxis – zumindest exemplarisch und kurzfristig – zu *erfahren* und dadurch den Lernerfolg abzusichern.

Konsolidierung des Evaluationsdesigns

Um eine bessere Grundlage für die Evaluation von KoWerk-Programmen zu schaffen, sollten die Evaluationsinstrumente und deren Umsetzung optimiert werden. Die Umfragen der Teilnehmenden sollten gründlicher ausgearbeitet werden, um valide Messungen des Lernerfolgs zu gewährleisten. Darüber hinaus könnten die Umfragen am Ende der jeweiligen Sessions ausgefüllt werden, um sicherzustellen, dass alle Teilnehmenden sie gründlich bearbeiten und einreichen. Zudem muss zur Qualitätssicherung sichergestellt werden, dass die Umfragen der Referierenden von allen beteiligten Instruktor*innen ausgefüllt werden. Schließlich muss das Instrument des kooperativen Geschäftskonzepts als zentrale Prüfungsleistung von KoWerk umfassend ausgearbeitet und umgesetzt werden.

Erweiterung der Zielgruppen

Train-the-Trainer-Version von KoWerk

Um den Wirkungsradius zu erweitern, könnte eine Version von KoWerk gezielt für Berater*innen, Ausbilder*innen und weitere Multiplikator*innen angeboten werden. Diese sollten befähigt werden, gemeinschaftliches Wirtschaften in ihre Angebote zu integrieren. Besonders in der nachhaltigen Ernährungswirtschaft gibt es noch Bedarf für derartige Beratungs- und Ausbildungsangebote, der von den bestehenden Systemdienstleistungsorganisationen nicht vollends gedeckt wird.

Digitale und hybride Versionen von KoWerk

Das Format einer ortsgebundenen Präsenzveranstaltung mit einer relativ kleinen Kohorte war im Rahmen des Pilotprogramm am besten umsetzbar. Eine (teilweise) Digitalisierung könnte die Reichweite von KoWerk vergrößern, da räumliche Nähe und zeitliche Verfügbarkeit dann keine bzw. geringere Barrieren sind. Durch den Einsatz von Videos und digitalen Arbeitsmaterialien würde außerdem individuelles Lernen im eigenen Tempo ermöglicht. Die Digitalisierung ermöglicht zusätzliche Lernmethoden, die unterschiedlichen



Bedürfnissen der Teilnehmenden besser entsprechen. Langfristig könnte ein digitales Format ggf. kostengünstiger sein. Andererseits sollten wichtige Erfolgsfaktoren aus dem Pilotprogramm nicht verloren gehen: dazu gehören etwa die große Bedeutung des Gruppengefühls und des persönlichen Austauschs für den Lernerfolg der Teilnehmenden ("Ich fühle mich nicht allein ... [da noch die] Möglichkeit zum Austausch in der Gruppe besteht. Das bestärkt [mich!]" (Fokusgruppe 1)). Auch das gemeinsame Essen zum Abschluss der Sessions wurde hervorgehoben und wäre in einem digitalen Format schwer zu replizieren. Digitalisierung kann zudem neue Zugangsbarrieren schaffen, denn nicht alle verfügen über die nötige technische



Ausstattung oder einen stabilen Internetzugang. Ein hybrides Format könnte die Vorteile von Präsenzveranstaltung und digitalen Formaten kombinieren. Hierbei wären Präsenzunterricht, virtuelle Klassenzimmer, Selbstlernphasen und digitale Medien sinnvoll miteinander zu verbinden. Dieser Ansatz bietet Flexibilität (Lernende können Inhalte orts- und zeitunabhängig bearbeiten), Synergieeffekte (Präsenz- und Onlinephasen ergänzen sich im Lernprozess) sowie Personalisierung (Lehrkräfte können den Lernfortschritt besser nachvollziehen und gezielte Unterstützung bieten, Lernaktivitäten können individuell angepasst werden). Außerdem würde die Möglichkeit für prägende Gruppenerfahrungen in Präsenz erhalten bleiben. Beispielsweise könnten ein- oder zweitägige Präsenzveranstaltungen zu Beginn, Mitte und Ende eines KoWerk-Programms geplant werden.

Finanzierung und Kooperation mit anderen Systemdienstleistungsorganisationen

Um KoWerk-Programme kontinuierlich anbieten zu können, müssen sowohl die Finanzierung als auch die Zusammenarbeit mit relevanten Akteuren aus den Bereichen Wirtschaft, Beratung und Ausbildung weiterentwickelt werden. Die Kosten des Pilotprogramms von KoWerk beliefen sich auf ca. 50.000 €. Für weitere

Durchführungen von KoWerk würden je nach Format und Umfang geschätzte Kosten zwischen 33.000 € bis 70.000 € anfallen. Das Pilotprogramm wurde größtenteils durch Mittel der *Humboldt-Professur für Nachhaltige Ernährungswirtschaft* und in geringem Umfang durch andere Quellen finanziert. Ziel ist es, langfristige Partnerschaften mit Stiftungen, öffentlichen Förderprogrammen oder Unternehmen aufzubauen, um weitere Durchführungen von KoWerk finanziell langfristig abzusichern.

Die Zusammenarbeit mit anderen Bildungseinrichtungen und Systemdienstleistern bietet großes Potenzial, um KoWerk weiterzuentwickeln und breiter verfügbar zu machen. Exemplarische Formen der Kooperation umfassen:

- **Inhaltliche Beiträge:** Partnerinstitutionen könnten Expertise oder Referierende bereitstellen sowie eigenes Personal im Rahmen eines Train-the-Trainer-Programms schulen lassen.
- **Ressourcenbereitstellung:** Partnerinstitutionen könnten Räumlichkeiten, Verpflegung, digitale Infrastruktur oder Werbemaßnahmen zur Verfügung stellen.
- **Integration in bestehende Angebote:** KoWerk könnte als Modul in existierende Bildungs- oder Förderprogramme anderer Einrichtungen integriert werden. Gleichmaßen kann das KoWerk-Ausbildungsprogramm um Inhalte aus anderen Programmen ergänzt werden.
- **Akkreditierung:** Eine Zertifizierung von KoWerk durch Bildungseinrichtungen könnte die Attraktivität des Programms für Teilnehmende erhöhen.

QUELLENVERZEICHNIS

- Antoni-Komar, I., & Lenz, C. (2019). Sozialität – Gemeinschaftsbildung und partnerschaftliche Befähigung. In: I. Antoni-Komar, C. Kropp, N. Paech, & R. Pfriem (Hrsg.) (2019). Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft. Marburg: Metropolis-Verlag. S. 107-128.
- Blome-Drees, J., Degens, P., Flieger, B., Lapschies, L., Lautermann, C., Moldenhauer, J., Pentzien, J., & Young, C. (2024). Kooperatives Wirtschaften in der Zivilgesellschaft: Gemeinwohlorientiert, tragfähig und transformativ. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Brundiers, K., Wiek, A., & Redman, C. L. (2010). Real-world learning opportunities in sustainability – From classroom into the real world. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 11(4), 308–324. <https://doi.org/10.1108/14676371011077540>
- Bundesregierung Deutschland (2024). Nachhaltige Agrar- und Ernährungssysteme – Herausforderungen und Wege der Transformation. Berlin: Die Bundesregierung.
- Forrest, N., Grant, B., Thompson, I., & Zah, S., & Wiek, A. (2018). Concept for a Sustainable Local Bakery Cooperative. Sustainable Food Economy Lab, School of Sustainability, Arizona State University, Tempe, Arizona.
- Forrest, N., Wiek, A., & Harmon, A. (2019a). Growing Cooperative Businesses in Arizona – Conference Report. Sustainable Food Economy Lab, School of Sustainability, Arizona State University, Tempe, Arizona.
- Forrest, N., Wiek, A., & Basile, G. (2019b). Building Capacity for Sustainable Employee-owned Businesses and Worker Cooperatives – Training Workshop Report. Sustainable Food Economy Lab, School of Sustainability, Arizona State University, Tempe, Arizona.
- Foucrier, T., & Wiek, A. (2020). Assessing students' competence in sustainability entrepreneurship through in-vivo simulated professional situations. Sustainable Food Economy Lab, School of Sustainability, Arizona State University, Tempe, Arizona.
- Mewes, S., von Wulffen, C., Bothe, J., Fütz, M., Köninger, H., & Klemm, N. (2024). CSX Transformationsleitfaden – Eine Anleitung zur Gestaltung gemeinschaftsgetragener Unternehmen. Next Economy Lab, CSX Netzwerk & MYZELIUM.
- Peters, D., Becker, L., Blanke, N., Hees, W., Mittmann, L. & Wiek, A. (2022). Vorkonzept der Ernährungsstrategie für Freiburg und Region. Freiburg: Ernährungsrat Freiburg & Region.
- Rommel, M., Mewes, S., Von Wulffen, C., Paech, N., & Reiß, K. (2024). Grundzüge gemeinschaftsgetragenen Unternehmertums. *Ökologisches Wirtschaften*, 39(1), 30–36. <https://doi.org/10.14512/OEW390130>
- Rommel, M., Paech, N., & Sperling, C. (2019). Transformatives Größenmanagement. Wie lassen sich transformative Wirtschaftsformen wirtschaftlich und sozial stabilisieren? In: I. Antoni-Komar, C. Kropp, N. Paech, & R. Pfriem (Hrsg.) (2019). Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft. Marburg: Metropolis-Verlag. S. 129-158.
- Rommel, M., Posse, D., Wittkamp, M., & Paech, N. (2022). Cooperate to Transform? Regional Cooperation in Community Supported Agriculture as a Driver of Resilient Local Food Systems. In W. Leal Filho, M. Kovaleva, & E. Popkova (Hrsg.) (2022). Sustainable Agriculture and Food Security. Springer: Berlin, New York. S. 381-399.
- Schnabel, U. (2022). Zusammen – Wie wir mit Gemeinsinn globale Krisen bewältigen. Berlin: Aufbau Verlag.
- Springer, M. [Regie, Kamera, Ton] (2023). Das Kombinat [Dokumentarfilm]. IT WORKS! Medien GmbH.
- Strüber, K., Reinartz, A., Scholl, S., & Wähning, P. (2023). Handbuch Solidarische Landwirtschaft – Solawis Erfolgreich Gründen und Gestalten. <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/handbuch>
- Sutton, S. A. (2019). Cooperative cities – Municipal support for worker cooperatives in the United States. *Journal of Urban Affairs*, 41(8), 1081–1102. <https://doi.org/10.1080/07352166.2019.1584531>
- Von Andrian, N., Wiek, A., & McRae, S. (2025). Ausbildungsprogramm für kooperatives Wirtschaften in der Ernährungswirtschaft. Humboldt-Professur für Nachhaltige Ernährungswirtschaft, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Universität Freiburg.
- Weber, H., & Wiek, A. (2021). Cooperating with “open cards”—the role of small intermediary businesses in realizing sustainable international coffee supply. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 5, 663716.
- Wiek, A. (2021). Building Capacity in Small to Medium-sized Companies to Adopt Sustainable Business Practices and Models – A Practical Guide. TRANSFORM Working Paper, Sustainable Food Economy Lab, School of Sustainability, Arizona State University, Tempe, Arizona.
- Wiek, A., Buckwitz, S., & Sipple, D. (2024). Resilienz der Ernährungswirtschaft in Baden-Württemberg. Humboldt-Professur für Nachhaltige Ernährungswirtschaft, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Universität Freiburg.
- Wiek, A. & Hartland, K. (2022). Evaluation of the Sustainable Cooperative Food Business Incubation and Workforce Training Program for Veterans. Sustainable Food Economy Lab, School of Sustainability, Arizona State University, Tempe, Arizona.
- Wiek, A., McRae, S., Féaux, J., & Winkler, A. (2025). Die Kooperative Ernährungswirtschaft in Baden-Württemberg. Humboldt-Professur für Nachhaltige Ernährungswirtschaft, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Universität Freiburg.
- Wiek, A., Provencher, A. & McRae, S. (2022). Evaluation of the Sustainable Cooperative Food Business Incubation and Workforce Training Program (Spring 2022 / February – April 2022). Sustainable Food Economy Lab, School of Sustainability, Arizona State University, Tempe, Arizona.

ANHANG

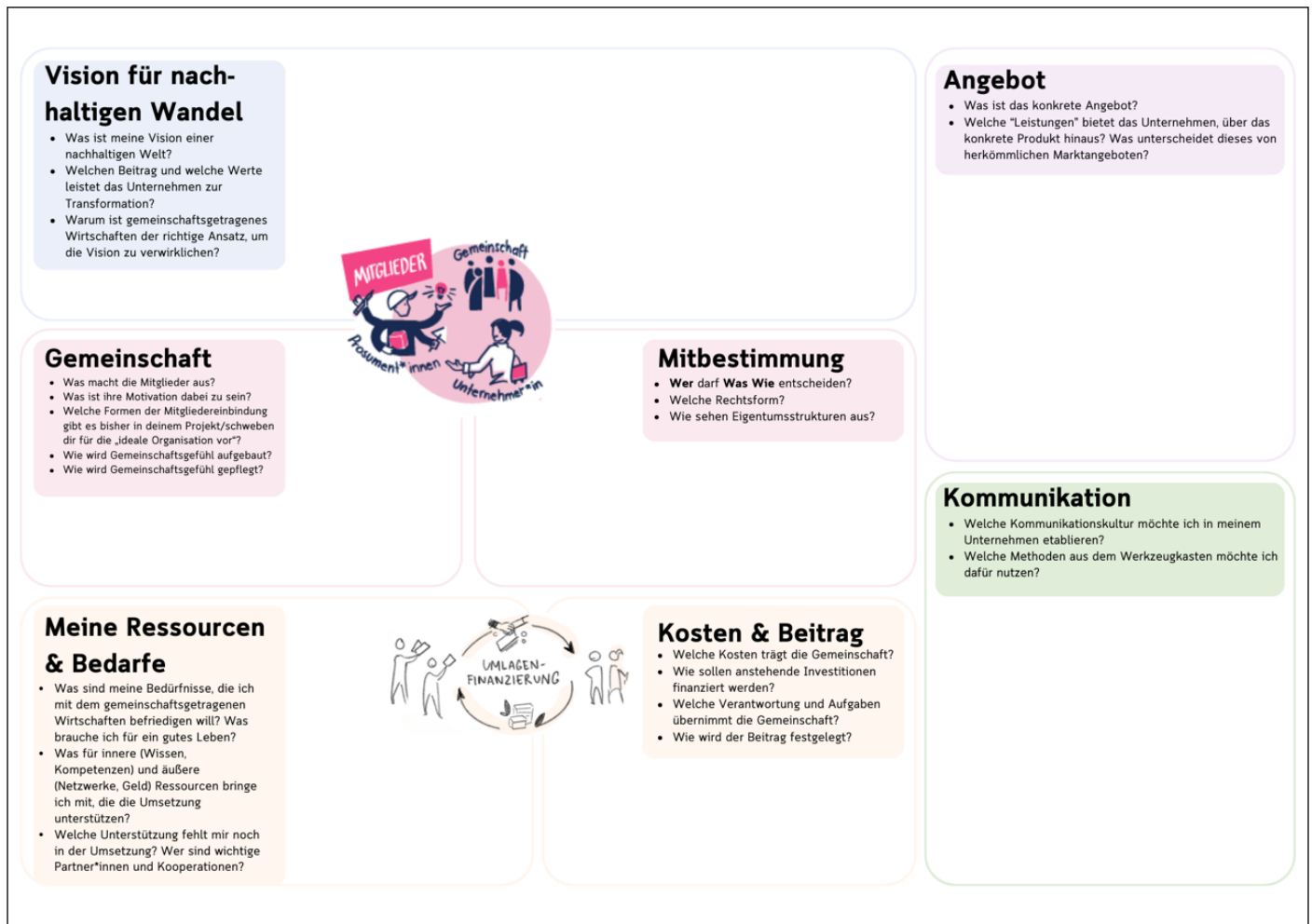
Angepasste Version des CSX Business Model Canvas

Zeitplan der Evaluation

Rubrik zur Bewertung der Abschlusspräsentationen zu
den kooperativen Geschäftskonzepten

Vorlage für Session-Beobachtung

Angepasste Version des CSX Business Model Canvas



Quelle: An KoWerk angepasste Version, basierend auf Mewes, S., von Wulffen, C., Bothe, J., Fütz, M., Königer, H., & Klemm, N. (2024). CSX Transformationsleitfaden – Eine Anleitung zur Gestaltung gemeinschaftsgetragener Unternehmen. Next Economy Lab, CSX-Netzwerk & MYZELIUM. S. 32-33.

Zeitplan der Evaluation

Datum (bis)	Evaluationsaktivität
30. August 2024	Finalisierung des Evaluationsdesigns
13. September 2024	Finalisierung der Evaluationsmaterialien (Umfragen, Vorlage Beobachtung, etc.)
18. September 2024	Session-Beobachtung 1 Verteilung Umfrage an Teilnehmende 1 Verteilung Umfrage an Referierende
25. September 2024	Session-Beobachtung 2 Verteilung Umfrage an Referierende
2. Oktober 2024	Session Beobachtung 3 Verteilung Umfrage an Referierende
9. Oktober 2024	Session Beobachtung 4 Verteilung Umfrage an Referierende
16. Oktober 2024	Session Beobachtung 5 Halbzeit Gruppenreflektion Verteilung Umfrage an Teilnehmende 2
23. Oktober 2024	Session Beobachtung 6
30. Oktober 2024	Session Beobachtung 7 Verteilung Umfrage an Referierende
6. November 2024	Session Beobachtung 8 Verteilung Umfrage an Referierende
13. November 2024	Session Beobachtung 9 Verteilung Umfrage an Referierende
20. November 2024	Session Beobachtung 10 Verteilung Umfrage an Teilnehmende 3 Durchführung Fokusgruppen mit Teilnehmenden Bewertung Abschlusspräsentationen
31. Dezember 2024	Auswertung der Ergebnisse

Bewertungsschema für die Abschlusspräsentationen zu den kooperativen Geschäftskonzepten

Frage	Unzureichend	Ausreichend	Gut
<i>Sind die Elemente kooperativen Wirtschaftens in dem Geschäftskonzept vollständig und korrekt dargestellt?</i>	Das präsentierte Geschäftskonzept weist erhebliche Lücken auf und stellt viele der Elemente kooperativen Wirtschaftens nicht korrekt dar	Das präsentierte Geschäftskonzept stellt die meisten Elemente kooperativen Wirtschaftens korrekt dar; einige Elemente fehlen allerdings oder sind nicht korrekt dargestellt	Das präsentierte Geschäftskonzept stellt alle Elemente kooperativen Wirtschaftens vollständig und korrekt dar
<i>Ist das kooperative Geschäftskonzept im Detail ausgearbeitet?</i>	Das präsentierte Geschäftskonzept bleibt vage und enthält wenig Details zur konkreten Umsetzung	Das präsentierte Geschäftskonzept enthält Details zur konkreten Umsetzung, weist aber auch einige Elemente auf, die noch un- ausgearbeitet sind	Das präsentierte Geschäftskonzept ist gut ausgearbeitet und enthält alle Details zur konkreten Umsetzung
<i>Erfüllen die Folien die formalen Anforderungen der Vorlage?</i>	Die Folien haben viele formale Schwächen	Die Folien haben wenige formale Schwächen	Die Folien sind formal einwandfrei
<i>Ist das kooperative Geschäftskonzept kompetent und engagiert präsentiert worden?</i>	Wenig kompetent und inspirierend	Mit wenigen Schwächen	Kompetent und inspirierend

Vorlage für Session-Beobachtung

Name Beobachter*in: _____

Session #: _____

Datum: _____

Hinweise zum Ausfüllen

- Fülle diese Vorlage elektronisch aus
- Fokussiere in der Sitzung auf das Notizenmachen
- Mache so spezifische Notizen wie möglich (welche Fragen wurden gestellt? usw.)
- Füllen die Bewertungen (Skala 1-5) unmittelbar nach der Sitzung aus
- Besprich deine Ergebnisse mit dem/der zweiten Beobachter*in und bereinigt die Notizen

Anpassung an Bedürfnisse der Teilnehmenden

Die Referierenden haben alle Teilnehmer abgeholt. Die Teilnehmenden haben ihre Bedürfnisse geäußert. Es gab genug Zeit für Fragen und Diskussion.

	1	2	3	4	5	
Nicht zutreffend						Vollends zutreffend

Ergänzende Notizen:

--

Qualität der Lerninhalte und der Lehr-/Lernaktivitäten

Lerninhalte waren korrekt und Lehr-/Lernaktivitäten waren von hoher Qualität. Es gab ein gutes Gleichgewicht zwischen fachlichen Inputs und praktischen Anwendungen (Gruppenarbeit, Reflexionen).

	1	2	3	4	5	
Nicht zutreffend						Vollends zutreffend

Ergänzende Notizen:

--

Kompetenz der Teilnehmenden

Die Teilnehmenden schienen alles verstanden zu haben. Die Antworten auf ihre Fragen wurden verstanden. Niemand scheint überfordert zu sein.

	1	2	3	4	5	
Nicht zutreffend						Vollends zutreffend

Ergänzende Notizen:

--

Motivation der Teilnehmenden

Die Teilnehmenden schienen von den Lerninhalten inspiriert. Sie zeigten Interesse an der Umsetzung relevanter Elemente dieser Session in ihren Unternehmen. Niemand scheint demotiviert zu sein.

	1	2	3	4	5	
Nicht zutreffend						Vollends zutreffend

Ergänzende Notizen:

--

Selbstbewusstsein der Teilnehmenden

Die Teilnehmenden scheinen sich befähigt zu fühlen / trauen sich, die relevanten Elemente dieser Session in ihren Unternehmen umzusetzen. Niemand scheint frustriert zu sein.

	1	2	3	4	5	
Nicht zutreffend						Vollends zutreffend

Ergänzende Notizen:

--

Allgemeine Beobachtungen

- zu Atmosphäre / Stimmung:
- zum professionellen Umgang aller Beteiligten:
- zu Zeitplan laut Sitzungsplan:
- Weitere Kommentare:

ÜBER DIE AUTOR*INNEN

Über die Autor*innen



Nick von Andrian arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand an der Humboldt-Professur für Nachhaltige Ernährungswirtschaft am Institut für Wirtschaftswissenschaften der Universität Freiburg. Er erforscht die Skalierung gemeinschaftlicher Wirtschaftsformen mittels regionaler Kooperation in der Ernährungswirtschaft. Er konzipierte und koordinierte das KoWerk-Pilotprogramm.



Sophia McRae arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Humboldt-Professur für Nachhaltige Ernährungswirtschaft am Institut für Wirtschaftswissenschaften der Universität Freiburg. Sie erforscht das Nachhaltigkeitspotenzial kooperativer Geschäftsmodelle im Bio-Fachhandel sowie die Systemdienstleistungen, die zur Unterstützung und Skalierung kooperativer Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten erforderlich sind. Sie leitete die Evaluation des KoWerk-Pilotprogramms.



Prof. Dr. Arnim Wiek leitet die Humboldt-Professur für Nachhaltige Ernährungswirtschaft am Institut für Wirtschaftswissenschaften der Universität Freiburg. Die Professur erforscht die Entwicklung, Umsetzung und Skalierung von nachhaltigen Innovationen für kleine und mittlere Betriebe, für regionale Wertschöpfungsketten und für ganze Sektoren der Ernährungswirtschaft. Schwerpunkte liegen auf der Lebensmittelverarbeitung, der Gemeinschaftsverpflegung und dem Bio-Fachhandel. Zudem bietet die Professur eine Reihe von innovativen Aus- und Weiterbildungsprogrammen an, unter anderem zu kooperativem Wirtschaften und zur nachhaltigkeitsorientierten Kommunalpolitik. Forschung und Lehre erfolgen in enger Zusammenarbeit mit Praxispartnern aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Arnim Wiek war von 2008 bis 2023 als Professor für Nachhaltigkeitswissenschaft an der School of Sustainability der Arizona State University, USA tätig.

Kontakt

Prof. Dr. Arnim Wiek, arnim.wiek@vwl.uni-freiburg.de

Zitationsvorschlag

Von Andrian, N., McRae, S., & Wiek, A. (2025). KoWerk – Lernwerkstatt für kooperatives Wirtschaften in der Ernährungswirtschaft – Bericht zum Pilotprogramm. Humboldt-Professur für Nachhaltige Ernährungswirtschaft, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Universität Freiburg.

DOI: doi.org/10.6094/UNIFR/274554

Druck

Diese Publikation ist auf 100% Recyclingpapier und mit Klimabeitrag an ClimatePartner.com gedruckt.



