

# Wertschöpfungsketten aufbauen

Wie kann der Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten gemeinsam mit den Unternehmen vor Ort gelingen? Und wie lässt sich die Arbeitspraxis in diesem Bereich stärken? Das neue Weiterbildungsformat „Feldrundgang“ bietet Antworten.

Überall sprießen neue Wertschöpfungsräume aus dem Boden, und Versorgungsstrukturen werden neu geknüpft. Bundesweit sind in den vergangenen Jahren zahlreiche Stellen entstanden, die diese Veränderungsprozesse begleiten und den Markt in Bewegung bringen sollen. Ein Blick in die Bio-Strategie 2030 – im November 2023 vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) auf den Weg gebracht – verdeutlicht, dass die Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten im Fokus nachhaltiger Agrar- und Ernährungssysteme steht.

Beispielsweise sind es Regionalmanagerinnen und -manager aus Öko-Modellregionen, Beratungskräfte für regionale Vermarktung oder Mitarbeitende aus landwirtschaftlichen Innovationsprojekten, die in den verschiedenen Regionen maßgeblich daran beteiligt sind, Wertschöpfungsketten zu entwickeln. Ihre Arbeit stärkt regionale Erzeugung sowie Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen und hilft, vorhandene Marktpotenziale besser für Unternehmen nutzbar zu machen.

Die Aufgaben dieser Entwicklerinnen und Entwickler von Wertschöpfungsketten sind vielfältig und noch relativ neu. Trotz unterschiedlicher Berufsbezeichnungen stehen sie vor derselben Frage: Wie kann der Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten er-

folgreich gestaltet werden? Sie verfügen über fundiertes Fachwissen und kennen sich in der Branche aus. In ihrer Tätigkeit verknüpfen sie ihre Kenntnisse mit Fähigkeiten in Moderation und Prozessbegleitung. Im Projekt „QC\_RegioBio“ wird das Berufsbild derzeit konkretisiert, unter Federführung des Bundesverbands der Regionalbewegung und gefördert durch das Bundesprogramm Ökologischer Landbau (BÖL).

## Weiterbildungsbedarf

Mit zunehmender Zahl derjenigen, die sich mit der Entwicklung von Wertschöpfungsketten beschäftigen, wächst auch der Bedarf an Fort- und Weiterbildung. Das Weiterbildungsformat „Feldrundgang“ reagiert gezielt auf diese Entwicklung und bietet insbesondere Prozessverständnis sowie Werkzeuge für die berufliche Praxis an. Gleichzeitig bietet das Format Austausch und Vernetzung unter Gleichgesinnten. Isabella Krause von der Regionalwert AG Berlin-Brandenburg ist ein Beispiel dafür, wie das Angebot genutzt wird. Sie baut regionale Wertschöpfungsketten für Kichererbsen auf und hat an der Online-Weiterbildung teilgenommen. „Besonders interessant war für mich, Alltagsprobleme mit anderen, die Wertschöpfungsketten entwickeln, zu be-

Die Autorinnen



Dr. Charis Braun



Dr. Henrike Rieken



Evelyn Juister

alle: Bildungs- und Beratungsunternehmen „zwischen\_feld“, Eberswalde  
info@zwischenfeld.org

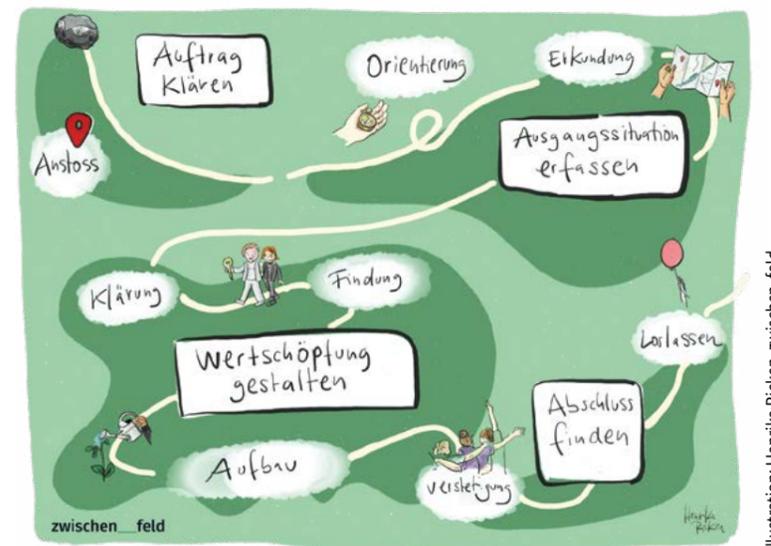
sprechen und spezifische Tools und Methoden für den Einsatz in Wertschöpfungsketten kennenzulernen“, berichtet Krause.

## Vier-Felder-Struktur

Struktur und Inhalte des Weiterbildungsformats basieren auf langjährigen Erfahrungen mit Gruppen- und Veränderungsprozessen in der Branche und umfangreicher Forschung zu diesem Thema. Der Name „Feldrundgang“ verweist darauf, dass die Teilnehmenden während der Weiterbildung vier Felder kennenlernen und durchlaufen, die typische Phasen beim Aufbau von regionalen Wertschöpfungsketten abbilden (s. Abbildung).

- **Feld 1 – Auftrag klären:** Im ersten Feld beschäftigen sich die Teilnehmenden mit der Auftragsklärung. Mittels hilfreicher Fragen können sie gemeinsam mit den Auftrag- und Arbeitgebenden die Anforderungen und Erwartungen an ihre Arbeit sortieren. Sie erkennen die verschiedenen Interessen, die an ihre Tätigkeit gerichtet sind, und können so mit den Beteiligten eine erste Ausrichtung für die Wertschöpfungskette forcieren.
- **Feld 2 – Ausgangssituation erfassen:** Im zweiten Feld erkunden die Teilnehmenden die Ausgangssituation ihrer Wertschöpfungskette. Über Befragungs- und Visualisierungstechniken decken die Teilnehmenden Herausforderungen und Lücken in der Wertschöpfungskette systematisch auf. Daraus werden Marktpotenziale und Ansatzpunkte für die beteiligten Unternehmen sichtbar. Die Übersetzung in die eigene Anwendung erfolgt über unterstützendes Material und Übungen (zum Beispiel durch Planung einer Marktveranstaltung).

- **Feld 3 – Wertschöpfung gestalten:** Im dritten Feld liegt der Fokus darauf, wie sie eine Gruppe von Unternehmen beim Aufbau von Wertschöpfungsketten partizipativ begleiten können. Sie erproben Methoden zur Entwicklung und Priorisierung von Ideen und unterstützen die Entscheidungsfähigkeit der Unternehmen. Außerdem lernen sie, Entwicklungsfelder entlang der Wertschöpfungsketten auszuloten und Unklarheiten in der Gruppe besprechbar zu machen, um konkrete Ziele und Maßnahmen für die Umsetzung zu entwickeln.
- **Feld 4 – Abschluss finden und gestalten:** Im vierten Feld machen sich die Teilnehmenden bewusst, wie sie den Abschluss ihres Auftrags gestalten. Sie erwerben Reflexions- und Evaluationsmethoden, um die Gruppe auf ihrem Weg Schritt für Schritt zu unterstützen. Im besten Falle entstehen neue Strukturen, die ohne externe Begleitung tragfähig sind.



Typische Phasen beim Aufbau von regionalen Wertschöpfungsketten

Illustration: Henrike Rieken, zwischen\_feld

## Online-Lernraum

Der „Feldrundgang“ umfasst fünf Online-Termine über zehn Wochen. Jeder Termin beinhaltet kurze theoretische Inputs zu relevanten Ansätzen und Konzepten sowie Kleingruppen- und Einzelübungen. In den Phasen zwischen den Terminen können die Teilnehmenden das Gelernte in der Praxis einsetzen und die so gemachten Erkenntnisse wiederum in der Gruppe reflektieren und diskutieren. Das Format schafft einen Lern- und Erfahrungsraum, den die Teilnehmenden für aktuelle Herausforderungen und Fragestellungen aus ihren Wertschöpfungsketten nutzen können.

Die Teilnehmerin Jutta Benken, Projektmanagerin der Öko-Modellregion Landkreis Oldenburg, hebt das Wechselspiel von Kurs und Übungsphase hervor: „Ich habe festgestellt, wie sich in der Reflexion über die Zwischenphase und durch die verschiedenen Sichtweisen der anderen Teilnehmenden mein eigener Blick verändert hat, wodurch ich mein Tun anders ausrichten konnte.“ Die Weiterbildung kann auch als geführte Form der Selbstreflexion verstanden werden, um sich die eigene Rolle und Haltung beim Aufbau von Wertschöpfungsketten bewusst zu machen.

Mit fünf Terminen lässt sich das Angebot zeitlich gut in den Berufsalltag integrieren. Das Online-Format ist somit für Entwicklerinnen und Entwickler von Wertschöpfungsketten interessant, die häufig vernetzt über das Bundesgebiet arbeiten. Es ermöglicht ihnen, über einen längeren Zeitraum an der Weiterbildung teilzunehmen, ohne immer wieder zu einem Veranstaltungsort reisen zu müssen. Henning Niemann vom Leguminosen Netzwerk (LeguNet) beschreibt sich zwar selbst als „Präsenz-Fan“, sagt aber auch, dass die Teilnahme seiner Kolleginnen

## Veränderungen begleiten

Das Weiterbildungsformat „Feldrundgang“ ist ein Angebot von „zwischen\_feld“, einem Bildungs- und Beratungsunternehmen, das sich auf die Begleitung von Veränderungsprozessen in der Agrar- und Lebensmittelbranche spezialisiert hat. Der „Feldrundgang“ stieß auf eine große Nachfrage: Seit dem Start im November 2023 haben mehr als 50 Personen teilgenommen. Weitere Infos: [www.zwischenfeld.org](http://www.zwischenfeld.org)

und Kollegen, die in unterschiedlichen Regionen aktiv sind, nur durch das Online-Angebot möglich war.

## Treffen vor Ort

Die Weiterbildung wurde ursprünglich als Online-Format konzipiert, wird aber inzwischen auch in Präsenz durchgeführt. In ihrer damaligen Rolle als Koordinatorin der Bio-Musterregionen in Baden-Württemberg hat Cordula Rutz den Feldrundgang ins „Ländle“ geholt. Das Treffen vor Ort ermöglichte den Regionalmanagerinnen und -managern der Bio-Musterregionen, Methoden im physischen Raum und in direkter Interaktion auszuprobieren, zum Beispiel in Rollenspielen, die das Umfeld mit den verschiedenen Beteiligten in Wertschöpfungsketten erfahrbar machen. „Die verschiedenen Akteursgruppen, die an solchen Projekten beteiligt sind, ihre Perspektiven und Erwartungen konnten so sehr gut aufgegriffen und thematisiert werden“, erläutert Rutz. Auch diese Präsenzveranstaltung wurde durch spätere Online-Termine ergänzt.

## Arbeitsfeld stärken

Der Feldrundgang wird kontinuierlich evaluiert und entsprechend den Bedürfnissen der Zielgruppe sowie den aktuellen Entwicklungen im dynamischen Arbeitsfeld angepasst. Das Weiterbildungsformat ersetzt keine Ausbildung in systemischer Beratung, Moderation oder partizipativer Prozessgestaltung. Was es aber bietet: Orientierung durch die typischen Phasen und praxisrele-

vante Werkzeuge. Von verschiedenen Seiten wird aktuell daran gearbeitet, das Arbeitsfeld der regionalen Wertschöpfungsketten zu stärken. Ergänzend zu dem hier beschriebenen Format des „Feldrundgangs“ wird aktuell im Rahmen des Projekts „QC\_RegioBio“ ein neues Qualifizierungsprogramm entwickelt, das im Herbst erprobt werden soll. Außerdem finden im Oktober zum zweiten Mal die Aktionstage „Wirksam in Wertschöpfungsketten“ statt – eine bundesweite Fachtagung, die den Akteursgruppen eine Plattform für die Diskussion und Weiterentwicklung ihres Arbeitsfelds bietet.

- Links**  
**Feldrundgang:** [www.zwischenfeld.org/feldrundgang](http://www.zwischenfeld.org/feldrundgang)  
**Veröffentlichungen der Autorinnen zum Thema Wertschöpfungsketten:** <https://www.biogemuese-brandenburg.de/publikationen/> (Abruf: 27.8.2024)  
**Aktionstage „Wirksam in Wertschöpfungsketten“:** <https://aktionstage.org/> (Abruf: 27.8.2024)  
**QC\_RegioBio (Qualifizierungs- und Coachingprogramm für regionales Bio-Wertschöpfungskettenmanagement):** <https://www.regionalbewegung.de/qcregiobio> (Abruf: 27.8.2024)  
**Bio-Strategie 2030:** <https://www.bmel.de/DE/themen/landwirtschaft/oekologischer-landbau/bio-strategie-2030.html> (Abruf: 27.8.2024)  
**LeguNet (Leguminosen Netzwerk):** <https://www.legunet.de/> (Abruf: 27.08.2024)



Der Bedarf an Fort- und Weiterbildung bei der Entwicklung von Wertschöpfungsketten wächst.