



Christian Ganzert
Bernhard Burdick
Gerhard Scherhorn

Empathie, Verantwortlichkeit, Gemeinwohl:

Versuch über die
Selbstbehauptungskräfte
der Region

Ergebnisse eines Praxisforschungs-
projekts zur Vermarktung regionaler
Lebensmittel

Nr. 142 · Mai 2004
ISSN 0949 5266

Wuppertal Papers

Herausgeber:

Wuppertal Institut
für Klima, Umwelt, Energie GmbH

Döppersberg 19
42103 Wuppertal

Autoren:

Dr. Christian Ganzert
Büro für Ökologische Landentwicklung TUM-Tech GmbH
Blumenstraße 16
85354 Freising
E-Mail: ganzert@wzw.tum.de

Bernhard Burdick
Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen e.V.
Mintropstraße 27
40215 Düsseldorf
E-Mail: bernhard.burdickLvz-nrw.de

Prof. Dr. Gerhard Scherhorn
Forschungsgruppe IV
Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH
Döppersberg 19
42103 Wuppertal
E-Mail: gerhard.scherhorn@wupperinst.org

„Wuppertal Papers“ sind Diskussionspapiere. Sie sollen Interessenten frühzeitig mit bestimmten Aspekten der Arbeit des Instituts vertraut machen und zu kritischer Diskussion einladen. Das Wuppertal Institut achtet auf ihre wissenschaftliche Qualität, identifiziert sich aber nicht notwendigerweise mit ihrem Inhalt.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	4
Einführung: Welche Verhaltensänderungen sind nötig, wenn die Region sich behaupten will?	5
1 Grundlagen: Zur Bedeutung von Empathie und Verantwortlichkeit für das gemeinwohlorientierte Verhalten	8
1.1 Wie vollziehen sich Verhaltensänderungen? Drei Hypothesen	8
1.2 Die Reaktion auf äußere Reize	8
1.3 Verhaltensänderung bei stabilen Präferenzen	9
1.4 Revision von Werten und Gewohnheiten	10
1.5 Der Beitrag der ökonomischen Forschung	11
1.6 Der Beitrag der psychologischen Forschung	12
2 Erfahrungen: Beobachtungen und Erkenntnisse einer Fallstudie im Bergischen Land	13
2.1 Methode.....	13
2.2 Ergebnisse	16
3 Begründungen: Die Befunde im einzelnen	18
3.1 Die Rolle des Gemeinwohls bei Angebot und Nachfrage nach regionalen Produkten	18
3.2 Motivierende Faktoren und die Bedeutung der Empathie	26
3.3 Absatzförderung durch Gemeinwohlnutzen?.....	45
4 Konsequenzen: Folgerungen für Nachhaltigkeitsforschung und Regionalpolitik	53
4.1 Die richtigen Akteure fördern	53
4.2 Die Vitalität des Kooperationsprozesses sichern	56
4.3 Durch Kommunikation und Events das Regionalbewusstsein stärken	58
4.4 Autonomiefördernde Führung ermöglichen	60
4.5 Fördermittel nicht als Anreiz, sondern als Feedback gestalten	61
5 Literatur	66

Abstract

Wie tragen die Akteure in ländlichen Regionen wirksam dazu bei, die Region wirtschaftlich lebendig zu erhalten? Wie motivieren sie sich gegenseitig zu einer Aufgabe, die sowohl im eigenen als auch im gemeinsamen Interesse ist? In einer Fallstudie im Bergischen Land wurde die Bedeutung von Empathie und Verantwortlichkeit für das gemeinsame Handeln untersucht.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Gemeinwohlnutzen regionaler Produkte vor allem dann handlungsmotivierend wirken, wenn sie mit den individuellen Nutzen verknüpft werden. Wenn nur der Individualnutzen gesehen wird, entstehen Absatzhemmnisse. Eine solche attraktive Verbindung von individuellem und gemeinsamen Nutzen kann eine vertrauensvolle regionale Zusammenarbeit darstellen. Sie konnte in unserem Fallbeispiel ein Ausbleiben des ökonomischen Nutzens kompensieren. Die Vitalität der Zusammenarbeit ist stark an die Fähigkeit zur empathischen Kommunikation gebunden. Empathisch nennt man ein Verhalten von Menschen, wenn sie sich in die Gefühlslage anderer einfühlen und im eigenen Handeln das Wohlbefinden anderer berücksichtigen.

Die Ergebnisse geben Hinweise für eine erfolgreiche Gestaltung des regionaler Kooperationsprozesse. Danach sollten vor allem

- autonomiefördernde Führungsstrukturen und Sanktionsmöglichkeiten für eigennütziges Handeln befördert,
- Fördermittel nicht als Anreiz, sondern als Feed-back gegeben,
- Akteure mit geeigneten Persönlichkeitsstrukturen (emphatische Kommunikation), funktionellen Eigenschaften (Wirtschaftsakteure, Händler, Vermittler) und hohen Einflussmöglichkeiten gewonnen,
- die Vitalität der Zusammenarbeit durch eine Vielfalt an Akteurstypen, eine Synergieschöpfung und die Herstellung von Verantwortlichkeit gesichert und
- der Wertewandel und das Regionalbewusstsein durch persönliche Kommunikation und geeignete Events gestärkt werden.

Einführung: Welche Verhaltensänderungen sind nötig, wenn die Region sich behaupten will?

Im Zeichen der Globalisierung laufen die Regionen Gefahr „auszubluten“. Die Ursache kann man vereinfachend mit einem Wort ausdrücken: Verdrängungshandel (Jenner 1997). Unternehmen, die in der Region selbst keine Arbeitskräfte beschäftigen und keine Einkommen schaffen, überfluten die Region mit Gütern von der gleichen Art wie sie auch hier hergestellt werden, aber zu attraktiveren Bedingungen: Große, weltweit bekannte Marken mit aufwendig gepflegten Image, oft mit Zusatznutzen, teils auch zu niedrigeren Preisen. Die regionalen Produkte können nicht mithalten, sie büßen an Absatz ein, die Beschäftigung in der Region geht zurück. Die Liberalisierung zerstört das freie Spiel der Kräfte, wenn man zulässt, dass sie monopolistischen Tendenzen unterworfen wird.

In diesem Prozess verlieren die Regionen vielfältige Strukturen auf den verschiedensten Ebenen: der Kulturlandschaft, der Landwirtschaft, der Nahrungsmittelverarbeitung, der Dorfgemeinschaften, der menschlichen Beziehungen und der sozialen Netze – und damit Lebensqualität. Sie verlieren auch eigene Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten und werden abhängig von den Sachzwängen exportorientierter und krisenanfälliger Wirtschaftsstrukturen und von den Entscheidungen wirtschaftlicher und staatlicher Zentralen. So nehmen die eigenen Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten genauso ab wie die Fähigkeiten, lokale Probleme in produktiver Weise selbst in die Hand zu nehmen und zu regeln.

Die Veränderung dieses Ungleichgewichts zugunsten einer Ausweitung regionaler Entwicklungsspielräume verlangt neben der Änderung wirtschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen eine Wiederbelebung des Gemeinsamkeitsbewusstseins und eine Stärkung der Selbstbehauptungsfähigkeit der Regionen. Diese ist letztlich davon abhängig, ob es gelingt, das verlernte Gemeinwohlangagement wahrzunehmen, zu würdigen und einzufordern. Mit abnehmender staatlicher Versorgungssicherheit wird die Fähigkeit zur Mobilisierung des Wir-Gefühls entscheidender Faktor für das wirtschaftliche, soziale und ökologische Wohlergehen der Region. Der Sinn für Gemeinsamkeit und regionale Zusammenarbeit erhöht die Lebensqualität in der Region (Putnam 1993), fördert die Lern- und Innovationsfähigkeit (Stahl und Schreiber 1998) und schafft Voraussetzungen, um die gesamte Region als Markenzeichen zu entwickeln. Wie kann aber die Fähigkeit zu gemeinsamen Handeln wieder erlernt werden?

Die Akteure in den am stärksten betroffenen ländlichen Räumen stehen vor der Herausforderung, ihre noch bestehenden regionalen Handlungsspielräume zu einer Vorsorgestrategie „regionales Wirtschaften“ zu bündeln. Regionen, denen es gelingt, an einem gemeinsamen Strang zu ziehen und regional zu wirtschaften, sind gerüstet, die regionale Lebensqualität auch in ökonomisch schwierigen Zeiten abzusichern und die Widerständigkeit gegenüber überregionalen Krisen zu erhalten bzw. zu erhöhen. Beispielsweise

verdeutlichte die BSE-Krise vielen Akteuren im ländlichen Raum wie bedeutsam regionale Versorgungssysteme sind. Aber sind die Akteure für diese Herausforderungen zur regionalen Kooperation vorbereitet?

Die Konsumenten wachen langsam aus ihrer Qualitätsillusion auf – der Vorstellung, sie könnten die faszinierende Vielfalt der Nahrungsmittel aus aller Welt zu immer günstigeren Preisen erwerben, ohne Qualitätsverluste und Risiken hinnehmen zu müssen. Die Skandale im Lebensmittelsektor tragen zu diesem Aufwachen bei. So äußern die Konsumenten ein zunehmendes Bedürfnis nach vertrauenswürdigen Produkten, deren Herkunft bekannt ist.¹ Allerdings bleibt die Herkunft als Bestimmungsgrund für den Einkauf von Lebensmitteln im Vergleich zu Eigenschaften der Produktqualität (wie z.B. „Frische“, „Geschmack“, „keine Zusatzstoffe“) und dem Preis immer noch von untergeordneter Bedeutung (Hamm 1997, Wirthgen et al 1999, Besch und Hausladen 1998, Hensche et al. 1993, Empacher und Götz 1999). Wie kann sich aber beim Konsumenten über das Informationsbedürfnis hinaus eine Handlungspräferenz zugunsten von regionalen Produkten entwickeln?

Diese Fragestellungen standen im Zentrum des Forschungsvorhabens *Entwicklung eines Lernmodells zur regionalen Vermarktung von Nahrungsmitteln*, das sich den Umsetzungs- und Erfolgsbedingungen der Regionalvermarktung als einer Strategie nachhaltigen Wirtschaftens im Ernährungsbereich widmete. Ziel war es, erste Erkenntnisse über geeigneten Wege zu einem regionalen Handeln zu entwickeln. Es wurde als interdisziplinäres Verbundprojekt vom TAURUS-Institut, Trier, dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie und dem Büro für ökologische Landentwicklung, Köln, durchgeführt und von 1999 bis 2002 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Förderinitiative „Modellprojekte für nachhaltiges Wirtschaften“ gefördert.

Das Forschungsvorhaben wurde unter Leitung von Harald Spehl, Universität Trier, und Gerhard Scherhorn, Wuppertal Institut, in zwei Untersuchungsregionen bearbeitet. Regina Gaitsch und Angela Koch führten eine Fallstudie im Hunsrück-Nahe-Raum, Christian Ganzert und Bernhard Burdick eine Fallstudie im Bergischen Land durch. Der Schwerpunkt der ersten Fallstudie (Hunsrück) lag in dem Aufbau und der Begleitung einer Produktlinie Brot/Backwaren (vgl. Gaitsch 2002 und 2003). In der zweiten Fallstudie (Bergisches Land) stand dagegen die Kommunikation der „regionalen Idee“ an die Verbraucher im Zentrum der Arbeiten (Ganzert und Burdick 2002 und 2003). In beiden Regionen kooperierten die Projektmitarbeiter mit regionalen Handlungsträgern der Agrar- und Ernährungswirtschaft (Landwirten, Erzeugergemeinschaften, Verarbeitern, Händlern), Interessensorganisationen, Verbrauchern, Umweltverbänden, Lokalpolitikern und Bürgern. Die

¹ Das Kriterium der Herkunft hat innerhalb der letzten Jahre einen großen Bedeutungszuwachs erfahren: der Anteil der Personen, die auf Herkunftsinformationen Wert legen, erhöhte sich allein zwischen 1993 und 1996 von 24% auf 47% (BYSTELF 1997). Einer anderen Quelle zufolge schaut sogar die große Mehrheit der Konsumenten auf die Herkunft (Besch 1999) und bevorzugt Nahrungsmittel, die aus der näheren Umgebung stammen (Alvensleben und Gertken 1993; Hensche et al. 1993; BYSTELF 1997, Besch und Hausladen 1998);

starke Orientierung an den Akteuren hatte zur Folge, dass beide Regionen sehr unterschiedliche Zuschnitte aufwiesen (Gaitsch und Ganzert 2003).

Die generellen Ergebnisse der Untersuchung wurden in einem zusammenfassenden Ergebnisbericht dargestellt (Spehl et al. 2003). Der vorliegende Arbeitsbericht präsentiert einige speziellere Ergebnisse zum regionalen Mobilisierungsprozess und seinen Erfolgsbedingungen aus der Fallstudie im Bergischen Land. Im 1. Kapitel fasst Gerhard Scherhorn den wissenschaftlichen Erkenntnisstand zur Bedeutung von Empathie und Verantwortlichkeit für das gemeinwohlorientierte Verhalten zusammen. Im 2. und 3. Kapitel beschreiben Christian Ganzert und Bernhard Burdick ihre Beobachtungen und Erkenntnisse, die sie im Rahmen des Aufbaus und der Stabilisierung einer Regionalvermarktungsinitiative gesammelt haben. Im 4. Kapitel werden aus den erzielten Ergebnissen von Gerhard Scherhorn und Christian Ganzert Folgerungen für die Regionalpolitik und die weitere Nachhaltigkeitsforschung gezogen.

Wir möchten uns bei allen beteiligten Projektpartnern für die Unterstützung unserer Arbeiten bedanken. Ein besonderer Dank gilt dem Lebensmittelhändler Georg Höller und den regionalen Akteuren in Much, die sich die Zeit genommen haben, an dem zweijährigen Praxisforschungsprozess aktiv teilzunehmen sowie Regina Gaitsch, für ihre konstruktive und kritische Begleitung unserer Fallstudie während der gesamten Untersuchung. Darüber hinaus möchten wir uns bei Harald Spehl, Angela Koch, Elmar Dimpl und Horst Luley für ihre wertvollen und oft kritischen Diskussionsbeiträge und Frau Christiane Beuermann für kritische Anmerkungen zum Manuskript bedanken. Weiterhin bekamen wir Unterstützung von Frau Haimerl und Frau Balzer von der GSF in Neuherrberg, die die Untersuchung als Projektträger interessiert begleiteten und einen Austausch mit anderen Projekten der Förderinitiative „Modellprojekte für nachhaltiges Wirtschaften“ ermöglichten.

1 Grundlagen:

Zur Bedeutung von Empathie und Verantwortlichkeit für das gemeinwohlorientierte Verhalten

1.1 Wie vollziehen sich Verhaltensänderungen? Drei Hypothesen

Was können Moderatoren dazu beitragen, dass Verhalten naturverträglicher wird? Um diese Frage ging es in den „Modellprojekten zum nachhaltigen Wirtschaften“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Wir berichten in diesem Diskussionspapier über unsere Schlussfolgerungen aus unserem Modellprojekt. Wir haben in zwei Landkreisen Aktionen begleitet, denen es darum ging, Erzeuger, Verarbeiter und Händler von Produkten aus der Region zu gemeinsamen Vermarktungsstrategien zusammenzuführen. Die Ausgangsfrage für uns war, welche Wirkung die Moderation dieser Aktion haben wird:

- Ändert der Moderationsprozeß das Verhalten, indem die Akteure durch Hinweise auf Chancen und Risiken, gleichsam durch Belohnung und Bestrafung, dazu gebracht werden? In diesem Fall wäre das Verhalten von äußeren Anreizen abhängig. Wir hätten zu untersuchen, welche Anreize wirksam sind.
- Werden die Akteure durch eine neue Interpretation der Situation dazu bewogen, ihr Verhalten bei gleichbleibenden Werthaltungen („stabilen Präferenzen“) besser auf veränderte Bedingungen einzustellen als bisher?
- Oder hilft der Moderationsprozeß den Akteuren, auch ihre Werthaltungen selbst zu überprüfen und sich für eine Neuorientierung zu entscheiden? Dann käme die Verhaltensänderung durch eine innere Revision von Gewohnheiten oder gar Werten zustande, und wir hätten zu untersuchen, durch welche Einflüsse – Informationen, Emotionen – die Revision angestoßen oder angeregt wird.

1.2 Die Reaktion auf äußere Reize

Die *erste Hypothese* stützt sich auf eine behavioristische Verhaltensauffassung; in behavioristischer Sicht ist der Mensch ein passiver Organismus, der in der Reaktion auf äußere Stimuli – also durch Aussicht auf Belohnung oder Bestrafung – aktiv wird (vgl. Schwartz 1986). Deshalb ist für Behavioristen die der menschlichen Natur angemessene Frage „*Wie motiviert man Menschen zum Lernen? zum Arbeiten? Zum Abwaschen? zum Einnehmen der Medizin?*“

Nach 30 Jahren psychologischer Forschung können wir heute mit Bestimmtheit sagen, dass dies die falsche Frage ist. Motivation ist nicht generell etwas, was Menschen von außen zugeführt wird, Motivation ist auch etwas, was sie selbst hervorbringen (Deci &

Flaste 1995). Denn in der menschlichen Natur ist die Tendenz angelegt, *intrinsisch* motiviert zu handeln, also aus eigener Einsicht statt von außen gesteuertem Antrieb und mit von innen aufsteigender statt von außen bewirkter Aktivität (Scherhorn 2002).

1.3 Verhaltensänderung bei stabilen Präferenzen

Eine Variante des behavioristischen Ansatzes stellt *die zweite Hypothese* dar, die Vorstellung von den „stabilen Präferenzen,“ die unter Ökonomen beliebt ist (Stigler & Becker 1977). Sie lautet: Die Motive der Menschen bleiben im wesentlichen gleich, Verhaltensänderungen erklären sich daraus, dass die äußeren Bedingungen sich geändert haben. Aber hier muss man sich entscheiden, welche Präferenzen gemeint sind, die allgemeineren Werthaltungen oder die konkreten Gewohnheiten und Wünsche. Allgemeine Werthaltungen sind der Maßstab, an dem die jeweils aktuellen Präferenzen, d.h. die konkreten Wünsche und Handlungen gemessen werden. Harry Frankfurt (1971) fand für diesen inneren Maßstab die Bezeichnung „second-order volitions,“ Präferenzen höherer Ordnung. Die Vorstellung einer übergeordneten Wertebene, an der wir die aktuellen Ziele unseres Handelns messen, wurde von zahlreichen Ökonomen aufgegriffen, so von Sen (1977), Winston (1980), Schelling (1984), Hirschman (1985), Elster (1987). Sie stimulierte auch das philosophische Interesse an neuer Auseinandersetzung mit intrinsischer Motivation und Willensfreiheit. Denn Willensfreiheit konnte jetzt verstanden werden als die Freiheit, „das zu wollen, was man wollen will“ (Haworth 1986, 4) – also was mit den übergeordneten Werten der Person in Einklang steht.

Nun gibt es zwischen den allgemeinsten und den konkretesten Präferenzen viele Abstufungen. Sicher sind Präferenzen höchster Ordnung relativ stabil; aber auf den Ebenen darunter sind die Beweggründe im Prinzip umso wandelbarer, je näher sie dem konkreten Wünschen und Handeln stehen. Wenn man also die konkreten Präferenzen „erster Ordnung“ für stabil, also unveränderlich hält, dann läuft das auf die behavioristische Annahme hinaus, dass Menschen nur unter dem Einfluss äußerer Stimuli zum Handeln bewegt werden. Bei gleichbleibender Präferenz für eine bestimmte Schokolade beispielsweise reagieren sie nur auf Preisänderungen. Wenn sie aber die Qualitätspräferenz selbst in Frage stellen, tun sie das beispielsweise unter dem Einfluss von Informationen über die Gesundheitsschädlichkeit zuckerhaltiger Genussmittel. Das kann bei gleichgebliebener Gesundheits-Präferenz höherer Ordnung oder auch deshalb geschehen, weil man sich erst seit kurzem um die eigene Gesundheit sorgt, jedenfalls aber ist es keine mechanische Reaktion auf äußere Stimuli, sondern eine intrinsisch motivierte Verarbeitung von Informationen und Empfindungen. Die Präferenzen höchster Ordnung mögen stabil sein oder nicht, entscheidend ist, dass sich unterhalb dieser Ebene Präferenzen ändern können, und diese Änderungen sind nur mit der Annahme intrinsischer Motivation plausibel zu erklären.

1.4 Revision von Werten und Gewohnheiten

Wir legen in diesem Bericht dar, dass die Ergebnisse des Modellprojekts am besten zu der dritten Hypothese passen, zur These also, dass durch Moderation eine innere Revision von Werten und Gewohnheiten angestoßen werden kann. Zum Beispiel haben wir festgestellt,

- dass Akteure, die sich für ein Verhalten im gemeinsamen Interesse entscheiden, tatsächlich etwas an ihren übergeordneten Präferenzen ändern;
- dass die Änderung aber nicht schon von einer rationalen Verarbeitung neuer Informationen bewirkt wird, sondern auch einer emotionalen inneren Bewegung bedarf;
- dass die emotionalen Einflüsse zwar auch von der Moderation ausgehen, vor allem aber von der persönlichen Kommunikation der Akteure untereinander;
- dass die Leistung der Moderation eher darin besteht, diese Kommunikation zu organisieren und zu stimulieren.

Daraus folgt nicht, dass wir nun die erste und die zweite Hypothese für generell falsch und die dritte für allgemeingültig erklären. Sicher gibt es Verhaltensänderungen, die z.B. als bloße Reaktion auf Preisänderungen interpretiert werden können, also mit der ersten Hypothese erklärbar sind, und ebenso gibt es Verhaltensänderungen durch Neuinterpretation der Situation – Beispiel: Klimawandel – bei gleichbleibenden Werthaltungen, die durch die zweite Hypothese befriedigend erklärt werden. Aber es scheint doch eine Klasse von Verhaltensänderungen zu geben, die durch die Annahme intrinsisch motivierter Wertrevision besser erklärt werden als durch die beiden anderen Hypothesen, nämlich *Entscheidungen zu gemeinwohlorientiertem Verhalten*, die freiwillig und mit bleibender Wirkung zustande kommen.

Diese Erkenntnis wird im 3. und 4. Kapitel erhärtet, in denen wir die Einflüsse beschreiben, die die Verhaltensänderungen herbeigeführt haben, und folglich in ähnlichen Situationen ebenfalls wirksam sein können. Die Einflüsse deuten wir so, dass es den Moderatoren gelungen ist, Bedingungen für eine *auch emotional fundierte, nämlich intrinsisch motivierte und empathiegeleitete Kommunikation* zwischen den Akteuren herzustellen. „Intrinsisch motiviert“ handeln Menschen, wenn sie nicht wegen einer Belohnung oder um einer Bestrafung zu entgehen lernen oder arbeiten, sondern aus eigenem Antrieb, aus innerer Anteilnahme. „Empathisch“ nennt man das Verhalten von Menschen, wenn sie sich in die Gefühlslage anderer einfühlen und in ihren eigenen Handlungen das Wohlbefinden anderer berücksichtigen. Dass es einen Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation und Empathie gibt, ist recht gut gesichert; unabhängig voneinander ist man in der ökonomischen und in der psychologischen Forschung zu diesem Ergebnis gekommen.

1.5 Der Beitrag der ökonomischen Forschung

In der experimentellen Wirtschaftsforschung hat sie sich im Lauf von Untersuchungen zum unkooperativen oder Free Rider-Verhalten eingestellt: Wer sich für das gemeinsame Wohl einsetzt, obwohl er es durch „Schwarzfahren“ bequemer haben könnte, muss dazu intrinsisch motiviert sein. Die Erkenntnis, von der man nach vielen Jahren Forschung zum kollektiven Handeln (ein Überblick bei Udéhn 1993) ausgehen kann, lautet: Was ihre *innere* Disposition betrifft, so möchten Menschen sich sowohl vom privaten Vorteil als auch von der Rücksicht auf ihre soziale und natürliche Mitwelt leiten lassen. Wenn möglich suchen sie einen Weg, beiden Anforderungen zu genügen. So ist die eigentlich interessante Frage, welche *äußeren* Bedingungen die Kooperation und welche das eigennützige Handeln stärken.

Eine wichtige Antwort auf diese Frage ist die von Axelrod (zuletzt 1997) herausgearbeitete Vorstellung der *bedingten Kooperation*, der allgemeinen Einstellung „Ich verhalte mich kooperativ und erwarte, dass es die anderen auch tun; werde ich in dieser Annahme enttäuscht, dann ziehe ich meine Kooperationsbereitschaft zurück“ – schon in dieser Formulierung scheint die Verbindung von intrinsischer und empathischer Motivation durch. Sie wird ganz deutlich in dem weiterführenden Befund von Fehr und Gächter (2002): Kooperatives Handeln wird durch Situationsbedingungen gestärkt, die *Verantwortlichkeit herstellen*, indem sie es erlauben, dass die kooperativ Handelnden den nichtkooperativen ihre Enttäuschung darüber signalisieren. Umgekehrt wird kooperatives Handeln entmutigt, wenn man erlebt, dass andere sich ungestraft egoistisch verhalten können oder sogar dafür belohnt werden.

In dem Experiment von Fehr und Gächter waren jeweils alle Mitspieler darüber *informiert*, welchen Teil des jedem/jeder zur Verfügung gestellten Anfangskapitals die einzelnen für einen gemeinsamen Zweck investierten, dessen Erlös allen zugute kam, und welchen sie für sich allein verwendeten. Zudem hatten die Teilnehmer in einem Teil der Versuche die Möglichkeit, andere Teilnehmer für unkooperatives Verhalten mit einer *Sanktion* (Geldbuße) zu belegen.

Das Ergebnis: Unter Sanktionsbedingungen war der Betrag, den die Teilnehmer für den gemeinsamen Zweck investierten, signifikant größer als in Experimenten ohne Sanktion, und er stieg in den Folgeversuchen an, während er im Lauf der Versuche ohne Sanktion sank. In Versuchen mit Sanktionsmöglichkeit haben mehr als 80 Prozent der Teilnehmer wenigstens einmal Sanktionen erteilt, obwohl sie das etwas kostete (sie mussten dafür zahlen!) und sie auch sonst keinen privaten Nutzen oder Schaden davon hatten, denn die Teilnahme wechselte und niemand war in den nächsten Versuchen mit der gleichen Person erneut zusammen, also konnte man sich oder auch nur der eigenen Gruppe keinen Vorteil davon ausrechnen, dass eine sanktionierte Person das nächste Mal kooperativer handeln oder eine nichtsanktionierte Person sich in ihrem nichtkooperativen Verhalten bestärkt fühlen würde. Das Erteilen einer Sanktion erwies sich vielmehr als von verletzten Gerechtigkeitsgefühlen motiviert, die sanktionierten Personen haben das auch durchaus akzeptiert und sich in der Folge kooperativer verhalten. Sie müssen die zugleich enttäuschte und fordernde Empathie gespürt haben, die hinter den Sanktionen stand.

1.6 Der Beitrag der psychologischen Forschung

„Empathie ist unser ursprünglicher und erster Weg der zwischenmenschlichen Kommunikation,“ wie Arno Gruen (1987, 63) gezeigt hat. Dadurch, dass das Kind nicht erst über das Auge oder die Sprache, sondern „schon durch das Gehalten-, Getragen- und Berührtwerden,“ also mit Hilfe der kinaesthetischen Nervenbahnen, „die Zuwendung seiner Mutter empathisch erfahren kann, wird es ihm möglich, seine eigenen Gefühle im Spiegelbild der Mutter zu erfahren und somit zu gestalten.“ In diesem Sinn gilt Empathie, das „direkte Erfühlen des emotionalen Zustands der anderen Person,“ als Voraussetzung dafür, dass Menschen die innere Freiheit und Selbstsicherheit entwickeln, die sie befähigt, sich ihrem Umfeld intrinsisch motiviert, also aus eigenem Antrieb und aus Interesse an der Sache, zuzuwenden (Gruen 1985, 21–23).

Es gibt inzwischen viele Belege dafür, dass die intrinsische Motivation wie in der Familie so in Schule und Beruf am wirksamsten durch empathische Kommunikation gefördert wird, eine Kommunikation, die im anderen die ihm eigenen Qualitäten erspürt, würdigt und fördert. Man spricht deshalb auch von „autonomefördernder“ Kommunikation (Deci & Ryan 1985). Untersuchungen in Schulen zeigten, dass empathische, autonomefördernde Lehrer eine positivere Wirkung auf die Schüler hatten als autoritäre, kontrollorientierte Lehrer. Unter dem Einfluss der autonomefördernden Lehrer waren die Schüler neugieriger, mehr an der Sache interessiert und hatten ein stärkeres Selbstwertgefühl als unter dem Einfluss der kontrollorientierten (Deci et al. 1981). Und systematische Beobachtungen in der Xerox Corporation ergaben, dass die Mitarbeiter von empathischen und autonomefördernden Managern ein größeres Vertrauen zur Firma und ein höheres Niveau an Arbeitszufriedenheit und Mitverantwortlichkeit aufwiesen und weniger auf Vergütungen und Bonuszahlungen fixiert waren (Deci et al. 1989). Zusammengefasst findet man die Befunde und Erkenntnisse dieser Forschungsrichtung etwa bei Kohn (1993) und Deci & Flaste (1995).

Dabei wird immer wieder deutlich, dass das Zusammengehen von Autonomie und Empathie seine zwei Seiten hat: Er fördert Freiheit und fordert Mitsein (Scherhorn 2002). Dem entspricht auch eine Erkenntnis der neueren Sozialpsychologie: Die Dichotomie „Egoismus oder Altruismus“ führt in die Irre, denn Menschen sind gleichermaßen zu beidem fähig und auch bereit, weil sie nun einmal sowohl Individuen als auch soziale Wesen sind. Relevant für ihr jeweiliges Verhalten ist, ob die Sozialisations- und Situationsbedingungen eher das eigennützige oder eher das kooperative Handeln stärken. Ein Schlüsselbegriff dafür ist Verantwortlichkeit, exakter bezeichnet mit dem englischen *accountability* („being responsible to an audience with reward or sanction power,“ vgl. Beu 2001). *Accountability* in Konkurrenz und Hierarchie stärkt das eigennützige Handeln, *accountability* unter Nichtkonkurrierenden und Gleichgestellten stärkt das gemeinschaftsbewusste Handeln (Roberts 2001). Um die Stärkung des gemeinsamen Handelns geht es in unserer Untersuchung.

2 Erfahrungen: Beobachtungen und Erkenntnisse einer Fallstudie im Bergischen Land

2.1 Methode

Die vorliegenden Ergebnisse sind in einem zweijährigen Praxisforschungsprojekt entstanden, das zusammen mit einer Vermarktungsinitiative im Bergischen Land, vorrangig in der Gemeinde Much (Rhein-Sieg-Kreis) durchgeführt wurde. Der Praxisforschungsansatz wurde gewählt, um ein Wissen über das Handeln der Akteure und seine komplexen kognitiven und emotionellen Entstehungsbedingungen zu generieren (Handlungsrelevanz der Forschung) und das Handeln in seinem alltäglichen sozialen Kontext zu untersuchen („soziales Setting“).

In dem Projekt initiierten die zwei beteiligten Forscher zusammen mit acht landwirtschaftlichen Direktverarbeitern und -vermarktern, einem Lebensmittelhändler (800 qm Verkaufsfläche und Jahresumsatz mit Regionalprodukten etwa 0,5 Mio. €) und einigen Umfeldakteuren eine Vermarktungsgemeinschaft für regionale Produkte. Angeboten wurden Produkte aus konventioneller und biologischer Erzeugung (Apfelsaft, Käse und Milchprodukte, Eier Kartoffeln, Rindfleisch, Fisch, Honig und Wurst).

In dem Projekt wurden zwischen April 2000 und Februar 2002 verschiedenste Mittel erprobt, um die Vorteile regionaler Produkte und die „regionale Idee“ an die Konsumenten zu kommunizieren. Der Zeitraum von etwa zwei Jahren war vergleichsweise kurz, um eine Änderung von Werthaltungen zu erzielen, die sich im Laufe der biographischen Entwicklung und im Rahmen der dörflichen Strukturen gebildet und gefestigt haben. Dennoch konnten wir bereits in diesem kurzen Zeitraum einige Änderungen von Motivationen beobachten. Erste Anzeichen derartige Veränderungen zeigten sich vor allem an der Kommunikation.

Das Projekt umfasste grob drei Phasen:

1. In der ersten Phase (Etablierung) haben sich eine feste Gruppe an aktiven Mitgliedern und geeignete Arbeitsstrukturen gebildet. Die Initiative hat sich in der Gemeinde und im Umfeld des Lebensmittelmarktes bekannt gemacht. Sie erstellte u.a. einen Einkaufsführer für die lokalen Produkte, ein Faltblatt über die Initiativmitglieder, ein modellhaftes Relief der Region mit den Höfen der beteiligten Direktvermarkter („Mucher Modell“) und ein Transparent mit dem gemeinsamen Slogan („Natürlich aus Much“), stellte einen regionalen Warengeschenkkorb zusammen und präsentierte die regionalen Produkte am Agendatag, am Bauernmarkt, am Weihnachtsmarkt und an einem Stand vor dem Lebensmittelmarkt.

2. In der zweiten Phase (Reflektion) verbesserte die Gruppe die Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten, führte aber nur wenige praktische Aktionen in der Öffentlichkeit durch. Sie betreute fünf Studentengruppen der FH Köln, Fachbereich Design, die Präsentationsmöglichkeiten der Regionalen Produkte im Lebensmittelmarkt entwarfen, entwickelte ein gemeinsamen Logo und Qualitätsrichtlinien, fertigte eine Broschüre, ein Video und Plakate an und prüfte Kooperationen mit der benachbarten Regionalvermarktungsinitiative „Bergisch pur“, mit Vertretern des lokalen Lebensmittelhandwerks und mit weiteren lokalen Gruppen.
3. In der dritten Phase (Präsentation im neuen Lebensmittelmarkt) hat sich die Initiative im Zusammenhang mit der Neustrukturierung des Lebensmitteleinzelhandels vor Ort präsentiert. In dieser Phase schlossen sich die beiden Märkte mit Vollsortiment am Ort zu einem neuen Lebensmittelmarkt mit 2200 qm Verkaufsfläche am Rand der Gemeinde zusammen. Die Gruppe präsentierte sich „in neuem Gewand“ vor dem neuen Lebensmittelmarkt, beim Erntefest, am Weihnachtsmarkt und in einer Artikelserie im örtlichen Mitteilungsblatt. Den Abschluss des Projekts bildete ein Workshop, auf dem eine Bilanz über die Aktivitäten gezogen wurde.

Nach Ablauf des Projekts wurde die Initiative von den beteiligten Akteuren in Eigenregie (d.h. ohne die Moderation und Koordination durch die Forscher) weitergeführt.

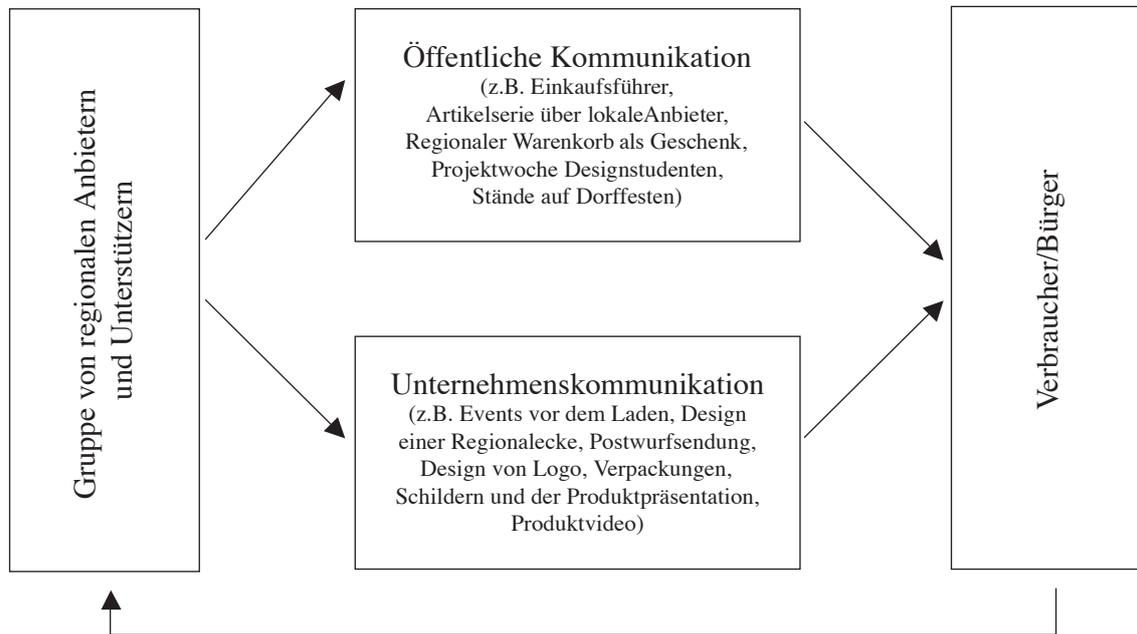
Kennzeichen der Praxisforschung ist die Kombination von einem praktischen und einem wissenschaftlichen Projekt. Die Rolle der Forscher in dem praktischen Projekt war es, die Bildung der Gruppe zu initiieren, die gemeinsamen Sitzungen vorzubereiten und zu moderieren, Texte zu formulieren, die Pressearbeit durchzuführen, an den gemeinsamen Aktionen organisatorisch mitzuarbeiten, Abstimmungsgespräche mit weiteren Akteuren des dörflichen Umfeldes zu führen, externes Know-how zu akquirieren und die Wirksamkeit der Aktivitäten zu prüfen². Nur durch diese praktischen Beiträge der Forscher war eine Akzeptanz innerhalb der Gruppe und damit eine Innensicht der Initiative gewährleistet.

In dem wissenschaftlichen Projekt wurden die Reaktionen der beteiligten Akteure und Konsumenten auf die Initiative und die praktischen Aktivitäten erfasst, um ihre Wirkungen besser verstehen zu können (vgl. Abb 1). Dafür wurden

- das praktische Projekt und die Aktionen begleitend beobachtet,
- qualitative Konsumentenbefragungen vor dem Lebensmittelmarkt und auf dem Bauernmarkt durchgeführt,
- mit besonders aktiven Konsumenten telephonische Interviews durchgeführt,

2 Die Erfassung und Bewertung der Projektfortschritte erfolgte durch regelmäßige gemeinsame Evaluations- und Reflektionsrunden in den Arbeitskreissitzungen, für die zu Beginn der Erprobungsphase ein einfaches Selbstevaluationskonzept erstellt und im Arbeitskreis diskutiert wurde. Außerdem wurde eine gemeinsame Endevaluation durchgeführt. Wichtigste Kriterien für die Bewertung der Projektfortschritte stellten die Absatzentwicklung der regionalen Produkte sowie die Reaktionen des dörflichen Umfeldes und der Verbraucher dar.

Abb.1: Untersuchungsdesign für die Erprobungsphase



- vier Veranstaltungen zur Regionalvermarktung im Umfeld von Much im Rahmen der BSE-Krise begleitend beobachtet,
- ein Erkennungstest mit Konsumenten zum Vergleich regionaler und globaler Produkte durchgeführt und
- eine Reihe von persönlichen Gesprächen mit Mitgliedern der Initiative und mit Umfeldakteuren geführt.

3 Die Triangulation wird in der Sozialforschung als Methoden-Mix diskutiert, d.h. „als Kombination von Methodologien bei der Untersuchung desselben Phänomens“ (Denzin 1978, 291). Neben den verschiedenen methodischen Blickwinkeln (z.B. qualitative und quantitative Verfahren) lassen sich auch die Ergebnisse verschiedener Forscher, Untersuchungsgruppen, lokaler und zeitlicher Kontexte, theoretischer Perspektiven und Informationstypen (z.B. Normen/Werte, Handlungsabläufe, tatsachenbezogene Information) miteinander vergleichen (Moser 1995, Flick 1994).

Diente die Methode zunächst als Strategie der Crossvalidierung der Ergebnisse, so verlagerte sich der Focus auf eine Vervollständigung der immer nur begrenzten Erkenntnismöglichkeiten der Einzelmethoden (Flick 1994). Wie in einem Kaleidoskop sieht man mit der Triangulation verschiedene Mosaiksteine der Realität, je nachdem wie man blickt.

Die Triangulation besitzt nach Lamnek (1993/1, 250) eine Reihe von Vorteilen:

- Verschiedene Methoden haben nicht die gleichen Schwächen und Verzerrungspotentiale.
- Widersprüche zwischen den Ergebnissen regen zur Entwicklung und Differenzierung von Hypothesen an; Schwächen der Forschungsstrategie werden aufgedeckt.
- Sie erbringt breitere und profundere Erkenntnisse.
- Sie wird komplexen Gegenständen eher gerecht, indem sie sie aus einer ganzheitlichen holistischen Sicht beleuchtet.

Eine besondere Bedeutung hat die Methode bei der ethnographischen Feldforschung (Fielding und Fielding 1986) und zunehmend auch in der Marktforschung (Bosshart 1998).

Die von den Forschern jeweils festgestellten Reaktionen bei Konsumenten, Bürgern und im lokalen Umfeld der Gruppe dienten als Input für die Konzeption der weiteren Aktivitäten.

Die Einzelbeobachtungen und -ergebnisse der Untersuchungen wurden mit Hilfe der Triangulation ausgewertet³. Im folgenden werden neben ausgewerteten Ergebnissen auch viele Einzelbeobachtungen und -ergebnisse kurz präsentiert, um die Interpretationen transparenter und nachvollziehbarer zu machen.

2.2 Ergebnisse

1. Das Angebot von regionalen Produkten hat einen Gemeinwohlnutzen. (siehe S. 18)
2. Als Handlungsmotivation wurde er vor allem dann wirksam, wenn er mit dem individuellen (ökonomischen) Nutzen verknüpft wird. Handeln zum regionalen Gemeinwohl ohne individuellen Nutzen spielte bei kaum einem der beteiligten Akteure eine Bedeutung.
3. Eine solche Verknüpfung zwischen individuellem und gemeinschaftlichem Wohl stellt der soziale Nutzen dar. Er besaß für die gemeinschaftliche Vermarktung eine besondere Bedeutung – bei den traditionellen Anbietern eher auf einer persönlichen Ebene, bei Anbietern außerhalb des traditionellen dörflichen Netzwerks eher auf einer strategischen Ebene. Die Konsumenten reagierten unterschiedlich: traditionelle ländliche Gruppen orientierten sich eher an den persönlichen Zusatznutzen der regionalen Produkte. Die städtisch geprägten Gruppen wurden eher durch diejenigen Zusatznutzen angesprochen, die ihre Beziehung zum Produkt und seinem Herstellungsprozess und –ort kennzeichnen (z.B. Vertrauen). (siehe Seite 20)
4. Die Anbieter wurden im Verlauf der Zusammenarbeit für den Gemeinwohlnutzen motiviert und lernten die Zusammenarbeit schätzen. Während anfangs die ökonomischen, individuellen Nutzenserwartungen dominierten, spielten gegen Ende der Untersuchung, als ökonomische Nutzen nur z.T. realisiert werden konnten, soziale Nutzen (d. h. stärkere menschliche Bindungen, Aufwertung des eigenen Lebens und Wirtschaftens) eine tragende Rolle für die weitere gemeinschaftliche Vermarktung der Regionalprodukte. (siehe Seite 25)
5. Motiviert wurden die Anbieter zu einer gemeinschaftlichen Vermarktung besonders dann, wenn
 - die sozialen Nutzen auch erlebt und erfahren,
 - das Gemeinsame aktiv beworben,
 - der Prozess von Umfeldakteuren unterstützt,
 - ein Gemeinschaftsgefühl hergestellt,
 - „passgenaue“ Vorschläge eingebracht,
 - Innovationen und Lerneffekte erzielt und
 - Erfolge und die Wirksamkeit des Handelns wahrgenommen werden. (siehe Seite 26)

6. Die Nachfrage nach Regionalen Produkten wurde besonders aktiviert, wenn
 - die „regionale Idee“ als Zusatznutzen mündlich, engagiert, authentisch und wiederholt vermittelt und anhand von Erlebnissen erfahrbar wird;
 - alltagsnahe Handlungsmöglichkeiten angeboten werden;
 - sich Umfeldakteure beteiligen;
 - ein Gemeinschaftsgefühl und ein gegenseitiges Vertrauen wahrgenommen wird;
 - „passgenaue“ Informationen angeboten werden;
 - die Innovationen erlebt werden;
 - wahrgenommen wird, dass sich auch andere gemeinschaftlich verhalten. (siehe Seite 35)
7. Empathie ist ein förderndes Moment für die Produktion und die Nachfrage regionaler Produkte. (siehe Seite 43)
8. Wenn nur der Individualnutzen zählt, entstehen Absatzhemmnisse. Verfolgen die Konsumenten nur ihre unmittelbaren eigenen Nutzen, so gehen ihre Bezüge und Beziehungen zum sozialen Umfeld, den Tieren und den Produkten verloren. Diese Beziehungen sind die Hauptursache für die Attraktivität von Regionalprodukten. Ein Gemeinwohlnutzen ohne Bezüge zum eigenen Leben wird von den Konsumenten als wenig attraktiv erlebt. (siehe Seite 46)
9. Die hohe Bedeutung von Alltagsroutinen beim Kauf von Nahrungsmitteln und die geringe Marktmacht von Regionalprodukten erfordern ein selbstbewusstes, auf das Gemeinwohl zielende Engagement der Anbieter; dieses Engagement kann die „regionale Idee“ beim Verbraucher vor allem dann wirkungsvoll verankern, wenn sie erleb- und erfahrbar wird. (siehe Seite 48)
10. Dieses Engagement entstand vor allem durch eine Integration von wirtschaftlichen individuellen Nutzenserwartungen und dem positiven Feedback der Gruppe und des Umfeldes, das dem Gemeinwohlcharakter der regionalen Produkte entsprang. Weder die wirtschaftlichen (individuellen) Nutzenserwartungen noch der Gemeinwohlnutzen alleine motivierten dauerhaft für ein Engagement in der Regionalvermarktung. (siehe Seite 49)
11. Neben diesen Effekten auf die Motivation der Anbieter hatte die Kooperation weitere kurz- und mittelfristige Nutzen. Es konnten
 - attraktivere Angebote erstellt,
 - stabile Kundenbeziehungen weitergereicht,
 - Skaleneffekte erzielt,
 - Lerneffekte und Innovationen verbessert,
 - eine höhere Stabilität erzielt und
 - das strategische Handeln verbessert werden. (siehe Seite 50)

3 Begründungen: Die Befunde im einzelnen

3.1 Die Rolle des Gemeinwohls bei Angebot und Nachfrage nach regionalen Produkten

1. Dass Angebot von regionalen Produkten hat einen Gemeinwohlnutzen

Das Gemeinwohl stellt das gemeinsame Wohl einer Gemeinschaft dar. Er steht dem Wohl des Einzelnen gegenüber. Das Gemeinwohl kommt allen beteiligten Akteuren einer Gemeinschaft zugute. Er geht über die Produktion und den individuellen Konsum von Produkten und Dienstleistungen hinaus. Das Gemeinwohlkonzept zielt darauf ab, individualistische Partikularinteressen, die die allgemeine Wohlfahrt konterkarieren, zu zügeln bzw. jene Einzelinteressen, welche das gemeinsame Wohl unterstützen, zu fördern (Weidner 2002).

In unserem Beispiel zeigt sich der Gemeinwohlnutzen regionaler Nahrungsmittel zunächst an ihren positiven externen Effekten, die im Rahmen des Projekts berechnet und im ersten Zwischenbericht ausführlich dargestellt wurden (Spehl et al. 2000): Die Mucher Kartoffel bzw. das Mucher Rindfleisch wiesen im Vergleich zu einem globalen anonymen Produkt einen verminderten Transportaufwand von etwa 80% bzw. 45% eine erhöhte regionale Wertschöpfung von 50% bzw. 60%, ein höherer Arbeitsaufwand von 34% bzw. 85% und eine größere gepflegte Kulturlandschaftsfläche von 34% bzw. 85% auf. Weitere positive Effekte umfassten u.a. einen geringeren Betriebsmitteleinsatz, ein verbessertes Verständnis für die ökologischen Belange der Landwirtschaft, eine erhöhte Transparenz der Nahrungsmittelerzeugung und eine Stärkung der regionalen Identität.

Der Gemeinwohlnutzen zeigte sich zusätzlich an dem Ausmaß, mit dem die Initiative durch Umfeldakteure (d.h. Akteure, für die der wirtschaftliche Nutzen im Hintergrund steht) unterstützt wurde:

1. Zur engeren Initiativgruppe gehörte eine **Werkstätte für Behinderte**, die Vollkornbrot herstellt und die vor allem wegen des sozialen Nutzens in der Initiative regelmäßig aktiv mitarbeitete („Wir machen beim Weihnachtsmarkt nur wegen der Gespräche und der sozialen Kontakte mit“).
2. Der Rheinisch-Bergische **Naturschutzverein** engagierte sich zusammen mit der Initiative am Agendatag in Much. Er informierte über die Bedeutung und den Schutz der Streuwiesen und bot Apfelsaft aus Streuobstwiesen zum Probieren an. Darüber hinaus brachte der Vorsitzende des Vereins sein journalistisches Know-how unentgeltlich ein,

- indem er den Text für die Broschüre formulierte und das Video mit einem geeigneten Text und einer Musik unterlegte. Die Aktivitäten des Vereins sind Ausdruck für die ökologischen Nutzenserwartungen der Initiative. Da der Lebensmittelhändler (als die prägende Figur der Initiative) den Kontakt zu dem Verein herstellte, zeigt sich an seiner Beteiligung auch die Glaubwürdigkeit des gemeinwohlorientierten Engagements des Händlers, das von den örtlichen Geschäftsleuten vielfach infrage gestellt wurde.
3. Die **Gemeindeverwaltung** und der **Bürgermeister** nahmen den Gemeinwohlnutzen der Initiative wahr, indem sie die Initiative materiell, personell und ideell unterstützten und das „Mucher Modell“ in eine Nachbargemeinde weitervermittelten. Das gilt umso mehr, als der Bürgermeister und der Lebensmittelhändler verschiedenen politischen Kulturen angehören.
 4. Die **Designstudenten** der FH Köln waren aufgrund des Gemeinwohlnutzens für eine Mitarbeit zunächst hoch motiviert (einige mussten abgewiesen werden); hinsichtlich eines längerfristigen Engagements zeigten sie sich allerdings abweisend.
 5. Von der **Presse** wurden die Aktivitäten der Initiative generell dankbar aufgenommen. Die Verknüpfung von gemeinwohlorientierten und individuellen Interessen bedeutete für eine der Zeitungen allerdings eine Gratwanderung; sie wollte in die Wettbewerbssituation vor Ort zugunsten des Lebensmittelhändlers nicht eingreifen. So fehlte der zuständige Journalist dieser Zeitung beim Pressetermin vor dem Lebensmittelmarkt. Er meldete lediglich im Vorfeld einen kurzen Hinweis auf die Aktion. Das Gemeinwohlinteresse war für die Presse eher gewährleistet, wenn der Bürgermeister bei einer Aktion auftrat.
 6. Die Initiative wurde vom **Ernteverein** eines Nachbarortes eingeladen, sich am Erntefest zu präsentieren.

Ein Hinweis auf die Gemeinwohlorientierung der Regionalvermarktung gibt auch der Auftritt der Initiative am Weihnachtsmarkt im Vergleich zu dem der Geschäftsleute in Much. Während die Initiative neben dem Verkauf von Produkten auch eine Vielzahl an „Brücken“ zum Weihnachtsfest präsentierte (z.B. Feuer, selbstgebackene Plätzchen, Punsch, lebende Krippe mit Ziegen und Kindern, Märchenerzähler), waren die Aktivitäten der Geschäftsleute weitgehend kommerzieller Natur („*die verkaufen ja nur ihre Waren wie Arzneimittel und Hemden und schalten dazu Weihnachtsmusik an*“).

Es gab aber auch einige Umfeldakteure, die die Gemeinwohlorientierung der Initiative nicht wahrgenommen haben. Beispielsweise hatten einige Mitglieder der Umweltinitiative „Much meidet Müll“ Berührungspunkte, weil sie den beteiligten Lebensmittelhändler nicht unterstützen wollten; auch verstanden zwei Mucher Schulleiter nicht recht, wo ihre gemeinsamen Interessen mit den Direktvermarktern liegen.

2. Als Handlungsmotivation wurde der Gemeinwohlnutzen vor allem dann wirksam, wenn er mit dem individuellen (ökonomischen) Nutzen verknüpft wird. Handeln zum regionalen Gemeinwohl ohne individuellen Nutzen spielte bei kaum einem der beteiligten Akteure eine Bedeutung.

Eine solche Verknüpfung zwischen individuellem und gemeinschaftlichem Wohl stellt der soziale Nutzen dar. Er besaß für die gemeinschaftliche Vermarktung eine besondere Bedeutung – bei den traditionellen Anbietern eher auf einer persönlichen Ebene, bei Anbietern außerhalb des traditionellen dörflichen Netzwerks eher auf einer strategischen Ebene. Die Konsumenten reagierten unterschiedlich: traditionelle ländliche Gruppen orientierten sich eher an den persönlichen Zusatznutzen der regionalen Produkte. Die städtisch geprägten Gruppen wurden eher durch diejenigen Zusatznutzen angesprochen, die ihre Beziehung zum Produkt und seinem Herstellungsprozess und -ort kennzeichnen (z.B. Vertrauen).

Die in der Regionalvermarktung engagierten Personen in der Region lassen sich vier Gruppen zuordnen:

1. Wirtschaftsakteure (Landwirte, Bäcker, Metzger etc.), die ihre regionalen Produkte individuell vermarkten;
2. Wirtschaftsakteure, die sich der Initiativgruppe anschlossen (gemeinschaftlich);
 - Wirtschaftsakteure (meist Direktvermarkter), die in dem traditionellen dörflichen Netzwerk integriert waren (traditionell);
 - Wirtschaftsakteure (Direktvermarkter, Händler) die eher außerhalb des traditionellen, dörflichen Netzwerks standen und sich meist kooperativ verhielten;
3. Umfeldakteure, d.h. engagierte Akteure ohne unmittelbares Interesse am Verkauf der Nahrungsmittel (z.B. Gemeindevertreter, Naturschutzverbände, Pressevertreter, Vertreter einer Behindertenwerkstatt);
4. Verbraucher.

Die vorrangigen Handlungsmotive dieser Gruppen lassen sich wie folgt kennzeichnen (vgl. Abb. 2 zur Charakterisierung der Anbietergruppen):

Individuell vermarktende Wirtschaftsakteure

In der Region gab es eine Reihe von traditionellen Wirtschaftsakteuren (Metzger, Bäcker, konkurrierende Landwirte, konkurrierende Geschäftsleute („Much aktiv“)), die vorrangig am ökonomischen Nutzen der Vermarktung regionaler Produkte, d.h. an einem verbesserten Absatz ihrer Produkte interessiert waren. Dies zeigte sich deutlich an ihrer Teilnahme an den Aktivitäten der Initiatorgruppe: Nach dem ersten Treffen, bei dem eine Vielzahl an Neugierigen aus dem gesamten Umfeld der Regionalvermarktung anwesend waren, blieben alle Personen weg, die ein geringes Interesse an Umsatzsteigerungen aus der

Direktvermarktung hatten. Nachdem die Gruppe nach einigen Treffen beschloss, sich auf den Absatz der Produkte im Lebensmittelmarkt zu konzentrieren, blieben zusätzlich alle Personen weg, die sich keine Absatzmöglichkeiten im Lebensmittelmarkt versprochen. Auch für Personen, die im Verlauf des Prozesses mehr oder weniger kurz zur Direktvermarkter-Gruppe dazukamen war für ihre Beteiligung die Absatzerwartung im Lebensmittelmarkt entscheidend. Sie zogen sich rasch wieder zurück, als sie keine Absatzmöglichkeiten sahen.

Diese Gruppe stellte die regionalen Produkte im Vergleich zu den globalen Produkten nicht gesondert heraus. Sie nahm die Aktivitäten der Vermarktungsinitiative als Konkurrenz und eigennutzorientiert wahr: („die Direktvermarkter wollen nur verkaufen aber den Stand nicht attraktiv machen“); Metzger und Bäcker kritisierten die wissenschaftlichen Mitarbeiter („subventionierte Städter“) und den Bürgermeister („einseitige Wirtschaftsförderung“); Organisatoren des Erntefestes (Landwirte) fühlten sich angegriffen („wieviele Subventionen bekommen denn die Direktvermarkter?“). Ähnliche von Konkurrenz geprägte Verhaltensweisen waren auch in der Vereinigung der Mucher Geschäftsleute (vgl. „Much aktiv“) zu beobachten.

Abb. 2: Bedeutung von verschiedenen Nutzenkategorien bei den in der Regionalvermarktung engagierten Anbietergruppen (dunkel: handlungsrelevante Nutzen)

Motivation		Wirtschaftsakteure			Umfeldakteure
		individuell	gemeinschaftlich – traditionell	gemeinschaftlich – kooperativ	
Ökonomischer Nutzen (z.B. Umsatz bei Aktionen; im Hofladen; im Lebensmittelmarkt)					
Sozialer Nutzen	Persönlicher Nutzen (z.B. Anerkennung und Erwartungen im traditionellen dörflichen Netzwerk; Anerkennung durch Autoritäten; Gemeinschaftsgefühl mit „Ähnlichen“)				
	Strategischer Nutzen (z.B. Bekanntheit u. Image in der Öffentlichkeit; „wohlgesonnenes“ Umfeld, Verbündete)				
Regionaler Gemeinwohlnutzen (altruistisch)					

Wirtschaftsakteure in den benachbarten Orten beäugten die Aktivitäten der Initiativ-Gruppe weniger skeptisch. Sie erkannten den Gemeinwohlcharakter eher an (vgl. Erntevereinsvorsitzender Bröhlthal: „*Wir wollen keine Händler, keine Fremden beim Erntefest, aber wir wollen die Direktvermarkter-Gruppe.*“).

Gemeinschaftlich vermarktende Wirtschaftsakteure

Die Mitglieder der Initiative beteiligten sich an dörflichen Aktivitäten wie dem Weihnachtsmarkt, den Erntefesten und dem Agenda-Tag, obwohl der Zeitaufwand und die Kosten zur Vorbereitung und Durchführung der öffentlichen Aktionen den direkten ökonomischen Nutzen (Verkauf/Umsatz) deutlich überstiegen. Verbal wurde dieser ökonomische Nutzen von den Direktvermarktern zwar immer wieder eingefordert (sie bekundeten bei öffentlichen Aktionen stets ein größeres Interesse am Verkauf als an der Verköstigung); die Beteiligung an öffentlichen Aktionen wurden aber auch ohne großen Umsatz begrüßt („*ich habe kaum etwas verkauft und auch keine neuen Kunden gewonnen. Dennoch würde ich beim nächsten Mal wieder teilnehmen*“).

a) In das traditionell dörfliche Netzwerk integrierte Akteure

Die traditionellen Direktvermarkter der Initiativgruppe nahmen an den dörflichen Festen (als gemeinwohlorientierten Aktionen) teil, obwohl sie immer wieder betonten, dass sie nur einen relativ geringen ökonomischen Ertrag bringen würden. Für sie spielten neben den ökonomischen Interessen die (persönlichen) Beziehungen zu anderen Direktvermarktern und zum traditionellen dörflichen Umfeld eine große Bedeutung. Handlungstriebe war weniger der gemeinwohlorientierte regionale Nutzen als vielmehr

- der Erwartungsdruck des lokalen sozialen Netzes (vgl. Gruppendruck beim Erntefest Röttgen);
- eine enge Kooperation mit anderen traditionellen Direktvermarktern;
- die enge Kommunikation mit dem traditionellen lokalen Netz (als Bezugsgruppe; vgl. die Kunden der Direktvermarkter bei den Festen und an den Ständen, die einem ähnlichen kulturellen Hintergrund wie die traditionellen Direktvermarkter entstammten).
- der „Ruf“ von Autoritäten (z.B. des Bürgermeisters und des Lebensmittelhändlers beim Agenda-Tag, und bei der Erstellung des Videos). Sie konnten diesen Autoritäten wenig entgegensetzen und fühlen sich abhängig (z.B. auch von Design-Professoren; hohe Erwartungen und sukzessive Enttäuschungen über die Designergebnisse; die letztlich handlungsleitende kritische Haltung war eng an die Meinung des Lebensmittelhändlers und eines lokalen Werbegraphikers angelehnt).
- Eine besonders aktive Rolle in der Initiative spielten die Frauen, die innerhalb des vertrauten traditionellen Netzwerks sehr selbstbewusst auftraten. Zu beobachten war, dass die einzelnen Direktvermarkter stark auf sich und das traditionelle Netzwerk konzentriert waren. Sie wiesen bei öffentlichen Aktionen auch eher auf ihre Hofläden als auf die Angebote im Lebensmittelmarkt hin.

- Andere Direktvermarkter oder Initiativen nahmen sie anfangs eher als Konkurrenten wahr, welche den eigenen Nutzen gefährden (vgl. z.B. Likörverkäufer vor dem Lebensmittelmarkt). Ihre eigene Wertschätzung war häufig gering und führte in Kombination mit ihrer Autoritätsorientierung zu Blockaden der Kooperation (z.B. das „Auflaufen lassen“ der Wissenschaftler im lokalen Netzwerk; das Gerede und die „Stimmungsmache“ hinter dem Rücken der Autoritäten). Entscheidend hierfür war, ob die Beteiligten kulturell anerkannt oder eher als „Fremde“ eingeordnet wurden.

b) Akteure außerhalb des traditionell dörflichen Netzwerks

Innerhalb der Initiativgruppe gab es eine zweite Gruppe von Wirtschaftsakteuren, die eher autonom agierten, häufig Kontakt zur städtischen Kultur hatten und im dörflichen Netzwerk weniger integriert waren. Hierzu zählten sowohl einige Direktvermarkter als auch der Lebensmittelhändler. Für sie stand weniger der unmittelbare ökonomische Nutzen, als vielmehr der strategische Nutzen im Vordergrund. Sie orientierten sich stärker am positiven Image, das mit dem Gemeinwohlnutzen verbunden ist, und das ihnen bei Konsumenten und Umfeldakteuren höhere Bekanntheit und Wohlwollen verschafft.

Sie fühlten sich auch weniger dem dörflichen Netzwerk verpflichtet und damit freier in ihrer Entscheidung, ob sie an gemeinwohlorientierten öffentlichen Aktionen teilnehmen. Sie orientierten sich stärker an der Effektivität als an der Effizienz des Ressourceneinsatzes (z.B. Menge an Publikum; Kontext der Informationsvermittlung; Eignung der Zielgruppe). Auch wiesen die Direktvermarkter dieser Gruppe stärker auf die Produkte im Lebensmittelladen als auf den Eigenverkauf hin. Dabei hatten sie oft nicht nur den Eigennutzen im Blick, sondern auch den Nutzen, der sich für die Gruppe als Ganzes ergab (z.B. Mucher Modell auf Weihnachtsmarkt durch den Lebensmittelhändler). Auch kooperierten sie stärker mit dem überlokalen Umfeld.

Generell brachten sie ein höheres Selbstbewusstsein und eine höhere Wertschätzung ihren Produkten und ihrer Tätigkeit entgegen und waren weniger an Autoritäten orientiert (vgl. z.B. Diskussion mit Designstudenten, Agendatag-Nachbesprechung, direkte Kritik an Vorschlägen, wenn keine Autoritätspersonen anwesend war). So konnten sie andere Positionen und Interessen auch leichter akzeptieren und waren eher fähig, einen strategischen distanzierteren Blick einzunehmen.

Die kooperativen Direktvermarkter entschieden sich bei einigen gemeinsamen Aktionen, sich nicht zu beteiligen. Als Grund wurde der zu gering erachtete Nutzen angegeben (z.B. falsche Zielgruppe). Dieses Ausscheren einzelner vom gemeinsamen Handeln der Gruppe stieß bei den traditionellen Akteuren in der Gruppe auf starke Kritik und bewirkte einen heftigen Gruppendruck. Nachdem sich die Direktvermarkter diesem Druck nicht beugten, versuchten die traditionellen Akteure sie zu isolieren. Allerdings waren in der Initiativgruppe die Akteure außerhalb des traditionellen dörflichen Netzwerks in der Überzahl und neutralisierten diese Isolierungsversuche.

Umfeldakteure

Auch die Umfeldakteure hatten zum größten Teil einen eigenen (sozialen) Nutzen im Blick, auch wenn er nicht unmittelbarer, sondern strategischer Natur war. So nannte beispielsweise der in der Initiative aktiv mitarbeitende Vertreter einer Werkstatt für Behin-

derte als Hauptmotivation für seine Mitarbeit die sozialen Kontakte innerhalb des regionalen Umfeldes. Vertreter der Gemeinde, der Presse oder der Parteien versuchten das gute Image der Regionalvermarktung bei ihrer Klientel für sich zu nutzen, z. T. persönlich sehr überzeugend und authentisch, z. T. eher aus strategischen Gründen.

Während des zweijährigen Projekts wurde offensichtlich, dass die regionalen abstrakten Nutzen der Regionalvermarktung, wie z.B. die Schaffung von regionalen Arbeitsplätzen, die regionale Wertschöpfung und die Erhaltung der Kulturlandschaft zu abstrakt und vom individuellen Nutzen zu sehr entkoppelt waren, um motivierend zu wirken. Altruistische Haltungen riefen bei allen Beteiligten eher Skepsis hervor.

Verbraucher

Bei den Verbrauchern lassen sich, ähnlich wie bei dem Wirtschaftsakteuren, traditionell-ländliche und städtisch geprägte Gruppen unterscheiden:

- Traditionelle (ländliche) Verbraucher betonten vorwiegend die individuellen Zusatznutzen von Regionalprodukten (v. a. Geschmack, Frische und Aussehen). Ihnen war es weitgehend egal, ob sich der Bürgermeister für die Regionalvermarktung engagiert.
- Jüngere, städtisch geprägte Verbraucher, junge Familien und Bio-Konsumenten u.a. betonten dagegen solche Zusatznutzen, die sowohl das Gemeinwohl als auch sie selbst betreffen (z.B. Verkehr, Transparenz und Vertrauen, Prozessqualität, eigene Verbundenheit mit der Region). Besonders auffällig war die hohe Bedeutung von vertrauenswürdigen Informationen, die mit den regionalen Produkten verbunden werden („wissen woher“, „wissen wie“, „wissen von wem“ etc.). Im Hinblick auf das Engagement des Bürgermeisters äußerten sie den Wunsch, er sollte sich stärker für die Regionalvermarktung einsetzen („und sich nicht nur mit ablichten lassen“).

Zusatznutzen, die die einzelnen Konsumenten selbst wenig betreffen (d.h. die regionalen Nutzen wie Arbeitsplätze, regionale Wertschöpfung, Landschaft, etc.) wurden auch bei den Verbrauchern generell sehr selten nachgefragt.

3. Die Anbieter wurden im Verlauf der Zusammenarbeit für den Gemeinwohlnutzen motiviert und lernten die Zusammenarbeit schätzen. Während anfangs die ökonomischen, individuellen Nutzenserwartungen dominierten, spielten gegen Ende der Untersuchung, als ökonomische Nutzen nur z. T. realisiert werden konnten, soziale Nutzen (d.h. stärkere menschliche Bindungen, Aufwertung des eigenen Lebens und Wirtschaftens) eine tragende Rolle für die Fortführung der gemeinschaftlichen Vermarktung von Regionalprodukten.

Bei den traditionellen Direktvermarktern beobachteten wir Veränderungen in der Art und Weise die Gemeinwohlorientierung wahrzunehmen und sie als strategische Ressource zu nutzen. Es zeigte sich ein typischer Motivationswandel von den ökonomischen Nutzenserwartungen zu den erlebten sozialen Nutzen: Am Anfang der Umsetzungsprozesse versprachen sich zunächst alle Mitglieder der Initiativgruppe von den Aktionen vor allem eine Verbesserung der Absatzerwartungen für ihre Produkte. Als diese im ersten Jahr weitgehend enttäuscht wurden bzw. sich bei einzelnen Produkten selbst im zweiten Jahr noch nicht eingestellt hatten, blieben die beteiligten Wirtschaftakteure allerdings nicht weg, sondern engagierten sich weiterhin in der Initiative. Verbal äußerten vor allem die traditionellen Direktvermarkter immer wieder, dass alles keinen Sinn hätte und durch unsere Aktivitäten kein großer ökonomischer Nutzen zu erwarten sei. Keiner von ihnen stieg jedoch aus der Kooperation aus.

Anstöße für einen Motivationswandel gaben nach unseren Beobachtungen

- die positive Rückkoppelung vieler Konsumenten zur Initiative („*man wird angesprochen*“; „*man spricht über die Initiative*“) und der Imagevorteil. So wurden öffentliche Aktionen trotz hohen Aufwandes und hoher Kosten auch nach Beendigung des wissenschaftlichen Projekts verstärkt von alleine durchgeführt;
- die positiven Wirkungen der Kooperation und des Gemeinschaftsgefühls („*man bleibt im Dorf stehen und spricht miteinander*“);
- einer Reihe von Vorteilen im Umgang mit der Gemeinde (z.B. bei der Genehmigung von Bauvorhaben; Anerkennung von Bürgermeister und Verwaltung);
- das Handeln des beteiligten Umfeldakteurs (d.h. dem Geschäftsführer einer Werkstatt für Behinderte); sein Engagement in der Initiative resultierte aus dem Wunsch, die Beziehungen zum regionalen Umfeld zu verbessern;
- die Offenheit und die hohe Kooperationsbereitschaft der Presse.

Auch wuchs im Verlauf der Untersuchung das Interesse der Direktvermarkter, das „Mucher Modell“ als Gemeinschaftsprodukt zu präsentieren (d.h. es immer wieder mitzunehmen, aufzubauen, zu verbessern und ins Blickfeld zu rücken). Sie erkannten, dass die Bevölkerung großes Interesse an ihrer Initiative hat, ein Indiz für den Gemeinwohlnutzen ihrer Tätigkeit.

Letztlich erlebten viele, wie der soziale Nutzen indirekt auch individuelle ökonomische Vorteile nach sich ziehen kann (z.B. Genehmigung von Neubauten).

Diese Lerneffekte wurden vor allem von traditionellen Direktvermarktern geäußert. Für sie waren diese Effekte neu. Den eher städtisch geprägten Anbietern waren sie eher vertraut.

3.2 Motivierende Faktoren und die Bedeutung der Empathie

Neben den verschiedenen Motiven bei Anbietern und Nachfragern von regionalen Produkten haben wir in unserer Untersuchung festgestellt, dass die Regionalvermarktung kein Selbstläufer ist. Ein Erfolg entstand nicht alleine durch die kognitive Vermittlung von Informationen über das Produkt, die Einkaufsstätten oder die Wirkungen der Produktions- und Verteilungsprozesse auf die Region. Ein Erfolg erforderte eine emotionelle innere Bewegung. Sie entstand durch vielfältige äußere Stimuli.

Im Folgenden werden diese äußeren Stimuli beschrieben, welche die beteiligten Personen für eine Kooperation motiviert haben. Zunächst werden typische motivierende bzw. demotivierende Situationen dargestellt. Anschließend wird die Bedeutung der Empathie für die Motivation bei der Produktion und Nachfrage regionaler Produkte beschrieben.

3.2.1 Motivierende Faktoren bei Anbietern

4. Motiviert wurden die Anbieter zu einer gemeinschaftlichen Vermarktung besonders dann, wenn

- die (sozialen) Nutzen auch erlebt und erfahren,
- das Gemeinsame aktiv beworben,
- der Prozess von Umfeldakteuren unterstützt,
- ein Gemeinschaftsgefühl hergestellt,
- „passgenaue“ Vorschläge eingebracht,
- Innovationen und Lerneffekte erzielt und
- Erfolge und die Wirksamkeit des Handelns wahrgenommen werden.

Erfahrungen und Handlungen der Beteiligten

Es gibt im Verlauf der Untersuchung eine ganze Reihe von Hinweisen, dass das Handeln und das Erleben der Nutzen, ein wesentlicher Antrieb war, die Kooperation fortzusetzen. Gemeinsame Aktivitäten und Erfahrungen wirkten stabilisierend auf die Gruppe, vor allem als ökonomische Erfolge ausblieben. Dies zeigte sich an folgenden Beispielen:

- Der generelle Verlauf der Motivation während des Projekts entsprach in hohem Maße der Entfaltung eigener Aktivitäten: zu Beginn wurde das Mucher Modell, das Banner und der Einkaufsführer gemeinsam erarbeitet; die Motivation war sehr hoch, es gab eine Art Aufbruchstimmung. Im Verlauf des ersten Jahres sank sie etwas ab, blieb aber auf vergleichsweise hohem Niveau. Während der Reflektions- und Neuorientierungsphase, in der sehr viele interne Diskussionen geführt wurden, sank sie deutlich ab: es wurden Zweifel an der Sinnhaftigkeit der Aktionen laut. Mit der zweiten Erprobungsphase und der Eröffnung des neuen Lebensmittelmarktes stieg sie wieder an und blieb bis zum Ende der Untersuchung auf vergleichsweise hohem Niveau.

- Die Präsentation der Ergebnisse der Designer hatte eine geringere motivierende Wirkung auf den Gruppenprozess als die gemeinsame Präsentation des Initiativkreises am Weihnachtsmarkt (evtl. mit Ausnahme der Milchverarbeiterin). Dies gibt einen Hinweis, dass vor allem eine aktive Zusammenarbeit die Bindungskräfte stärkte.
- Konzeption und Evaluierung der einzelnen Aktivitäten wurden von den Praxisakteuren eher ungeduldig angenommen. Beides wurde eher als Tribut gesehen, den sie an „die Wissenschaft“ zahlen müssen. Als sie nach Ablauf des Forschungsprojektes die Moderation selbst übernommen hatten, spielten systematische konzeptionell-strategische und reflektierende Diskussionen praktisch keine Rolle mehr. Es dominierte die praktische Planung von Aktivitäten. Möglicherweise war im lokalen Umfeld die informelle Rückkoppelung so eng, dass eine systematische Evaluation als zu umständlich wahrgenommen wurde.
- Die Direktvermarkter entwickelten zu den wissenschaftlichen Mitarbeitern erst ein Vertrauen, als sie merkten, dass diese sich aktiv an der Vorbereitung und Durchführung der Stände beteiligten. Gegenüber den Äußerungen des Lebensmittelhändlers blieben sie oft skeptisch, solange er etwas nicht umsetzte. Die Ankündigung einer Aktion hatte noch keine motivierende Wirkung. Hier zeigt sich die Bedeutung der Glaubwürdigkeit von Äußerungen in Bezug zum Handeln.
- Die sozialen Vorteile der Regionalvermarktung wirkten motivierender, wenn sich die Nutznießer dieser Vorteile (z.B. Vertreter von Umweltgruppen oder sozialen Einrichtungen) konkret beteiligten, als wenn sie wissenschaftlich kognitiv vermittelt wurden.

Die motivierende Kraft des Handelns zeigte sich auch daran, dass einflussreiche Personen motivierender waren als Personen mit kleinen Handlungsspielräumen. Dies zeigte sich an der großen Bedeutung des Lebensmittelhändlers für die Stabilität der Gruppe. In der zweiten Projektphase (Reflektionsphase), in der die Gruppe wenige praktische Aktionen durchführte, wurden vermehrt Zweifel an dem Sinn der Aktionen geäußert, vor allem dann, wenn der Lebensmittelhändler nicht anwesend war. Umgekehrt wurde die Gruppe stark motiviert, als der Lebensmittelhändler ihr den Rohbau des neuen Lebensmittelmarktes zeigte. Auch der Geschäftsführer der Behindertenwerkstätte und der Bürgermeister wirkten aufgrund ihrer Handlungsspielräume motivierender als ihre jeweiligen Mitarbeiter.

Der soziale Nutzen wurde meist implizit und unbewusst wahrgenommen. Die einzelnen Äußerungen bei der Planung und Reflektion der einzelnen Aktivitäten spiegelten eine Überlagerung von individuellem ökonomischem und sozialem Nutzen als Antriebsmotive wider. Dabei wurde meist aber nur der ökonomische Nutzen explizit verbal angesprochen; die Rolle der sozialen Nutzen und vor allem der Gemeinwohlnutzen ließen sich meist nur indirekt erschließen. Hier zeigt sich der Bedarf nach einem elaborierten Erhebungsinstrument, das auch die sozialen Handlungsmotive erfasst. Eine bewusster Wahrnehmung der sozialen Nutzen könnte auch zu ihrer Antizipation und damit zu einer höheren Handlungsrelevanz dieser Nutzen beitragen.

Wohlwollendes, werbendes Auftreten

Bewegt wurden die Mitglieder der Initiativgruppe auch, als andere Initiativen aktiv um ihre Mitarbeit warben:

Der Vorsitzende des Erntevereins aus dem Nachbarort und sein Stellvertreter überzeugten die Gruppe, sich am Erntefest zu beteiligen, obwohl sich eine Reihe von Direktvermarktern im Vorfeld gegen eine Beteiligung ausgesprochen hatte. Der werbende Charakter hatte nichts Anbietendes; es wurden die Vorleistungen des Erntevereins und die Möglichkeiten für die Gruppe klar herausgestellt und das große Interesse betont. Außerdem zeigten sie ihr Engagement, indem sie die Direktvermarkter-Gruppe zu zweit bei einem ihrer monatlichen Treffen besuchten.

Bei der anschließenden gemeinsamen internen Diskussion wurden als Gegensatz immer wieder die demotivierende Skepsis und die Abwehr des Mucher Erntevereins gegenüber der Direktvermarkter-Gruppe hervorgehoben.

Unterstützung durch Umfeldakteure

In vielen gemeinsamen Aktionen haben wir eine Reihe von Indizien sammeln können, dass Umfeldakteure für die Kooperation eine stabilisierende, aber auch eine hemmende Wirkung haben können:

- Der Geschäftsführer der Behinderteneinrichtung lebte andere Werte vor. Seine vertrauenswürdige motivierende Wirkung ging davon aus, dass er wenig aus wirtschaftlichen Motiven und Interessen handelte und dabei auch Erfolg hatte. An der Kooperation beteiligte er sich nach eigenen Aussagen hauptsächlich aus sozialen Gründen. Gleichzeitig signalisierte sein Engagement den Direktvermarktern die soziale Bedeutung ihrer Aktivitäten.
- Der Bürgermeister hatte eine wichtige Rolle für das Engagement der Gruppe. Dies zeigte sich an der Anwesenheit fast aller Direktvermarkter bei der Reflektion des Agenda-Tages im Rathaus, sowie beim Pressetermin des Bürgermeisters zur Überreichung von regionalen Präsentkörben auf dem Hof eines Direktvermarkters. Auch seine Anwesenheit bei den ersten Treffen der Initiative unterstrich die Bedeutung, die die Initiative für die Gemeinde hat.
- Seine motivierende Kraft speiste sich vor allem aus seinem Eigeninteresse, den Agenda-Prozess zu unterstützen. Er motivierte durch seine Autorität und seine Zugehörigkeit zum konservativen Netzwerk vor allem die traditionellen Direktvermarkter.
- Weitere Unterstützung erfuhr die Gruppe vom Rheinisch-Bergischen Naturschutzverein (RBN): Er beteiligte sich an der ersten Präsentation der Initiative am lokalen Agenda-Tag mit dem „Apfelsaft aus Streuobstwiesen“, verfasste eine längere Selbstdarstellungsbroschüre in journalistischem Stil und unterlegte einen Videofilm mit informativen Texten. Dieses Engagement motivierte die traditionellen Direktvermarkter allerdings wenig:

- Bei den regelmäßigen Treffen nahm der Apfelsaftproduzent nicht teil und spielte daher keine große Rolle.
- Der Vorsitzende des RBN wurde vor allem als WDR-Redakteur und Vertreter einer städtischen Kultur gesehen. Die BSE-Veranstaltung in Much zeigte auch deutlich die Skepsis des traditionellen lokalen Netzwerks, die Journalisten entgegengebracht wird. Der journalistische Text der Broschüre wurde sogar z. T. heftig kritisiert: für einen Direktvermarkter war er ein Grund seinen Ausstieg aus der Kooperation anzukündigen.
- Das Engagement und die Ergebnisse der Designer riefen sehr unterschiedliche Wirkungen in der Gruppe hervor:
 - Das starke Interesse der Städter und ihrer Avantgarde an dem Thema „regionale Produkte“ rief vor allem bei den traditionellen Direktvermarktern eine Aufwertung und einen entsprechenden Motivationsschub hervor.
 - Die an einzelnen Produkten und Schautafeln modellhaft ausgearbeiteten Aufdrucke, Banderolen und Gestaltungsvorschläge für den Verkaufsort, d.h. das beispielhafte Umsetzen motivierte alle beteiligten Praxisakteure.
 - Die inhaltlichen Ergebnisse motivierten wegen der sehr modernen Darstellung der Landwirtschaft vor allem die jungen und städtisch beeinflussten Direktvermarkter, die eher außerhalb des traditionellen lokalen Netzwerks standen.
 - Die traditionellen Direktvermarkter reagierten gegenüber dem Auftreten der Designer eher schweigsam und distanziert.
 - Der Lebensmittelhändler war von der Wirksamkeit der Entwürfe wenig überzeugt; er meinte von den Entwürfen würde eher ein städtisches Zielpublikum angesprochen. Dieser Meinung schlossen sich letztlich alle traditionellen Wirtschaftsakteure an.
- Die benachbarten Landkreisverwaltungen reagierten auf die BSE-Krise sehr unterschiedlich: Während der Oberbergische Kreis die Kosten für die freiwilligen BSE-Tests übernahm und die Metzger koordinierte, um auf die heimische Herkunft des Fleisches hinzuweisen, zeigte der Rhein-Sieg-Kreis, zu dem die Gemeinde Much gehört, keine derartigen Hilfestellungen. Von den Direktvermarktern und den Landwirten wurde dieses Engagement des Oberbergischen Kreises durchweg (und z. T. neidvoll) gewürdigt („*Die setzen sich für ihre Landwirte ein*“). Dieses Verhalten förderte das kreisweite „Wir-Gefühl“, das im Rhein-Sieg-Kreis weitgehend fehlte.
- Die regionale Presse reagierte durchweg sehr offen auf die Initiative und ihre einzelnen Aktivitäten. Sie veröffentlichte eine Vielzahl von Artikeln. Einzig von einer Zeitung kamen Bedenken bei Aktionen, die vor dem Lebensmittelmarkt stattfanden. Befürchtet wurde eine kommunikative Bevorteilung einzelner privater Unternehmen. Die einzelnen Mitglieder der Initiative sammelten die einzelnen Artikel sehr sorgfältig. Sie fühlten sich in ihren Aktivitäten bestätigt und anerkannt.
- Vertreter der Parteien versuchten die Initiative für ihre jeweiligen Interessen zu funktionalisieren: eine Partei publizierte alle Verlautbarungen der Initiative und berichtete ausführlich über deren Aktivitäten. Eine andere Partei, die sich ebenfalls in der

Opposition befand, kritisierte das Engagement des Bürgermeisters als „einseitige“ Wirtschaftsförderung. Dieses Verhalten rief bei den beteiligten Akteuren nur ratloses Kopfschütteln hervor.

Gemeinschaftsgefühl und Vertrauen

Ein Gemeinschaftsgefühl und eine damit verbundene vertrauensvolle Atmosphäre waren als Motivationsquelle und stabilisierender Faktor für die Zusammenarbeit und die regionale Kooperation von besonderer Bedeutung. Das Vertrauen, das in der Gruppe entstand, war an der Konstruktivität der einzelnen Beiträge ablesbar. Misstrauen äußerte sich in Vorwürfen und Schuldzuschreibungen, üblen Nachreden hinter dem Rücken der Betroffenen und an einer mangelnden Kommunikation. Folgende Indizien wiesen auf die Bedeutung einer vertrauensvollen Atmosphäre für die Stabilisierung der Kooperation hin:

- Viele Handwerker (z.B. Bäcker, Metzger) Vertreter des traditionellen dörflichen Netzwerks empfanden eine langjährig geprägte Konkurrenz zum Lebensmittelmarkt oder äußerten eine Ablehnung gegenüber dem Lebensmittelhändler. Sie beteiligten sich an den gemeinsamen Treffen nicht, obwohl auch sie teilweise regionale Produkte vermarkteten. Ganz generell wurde deutlich, dass sich die landwirtschaftsnahen Personen auf der lokalen Ebene alle gut kennen. Das entwickelte Gemeinschaftsgefühl und das Vertrauen zwischen den Personen ist daher stark von den oft jahrzehntelangen Vorerfahrungen abhängig. Nach unseren Erfahrungen konnten Vertrauensbeziehungen zu Personen außerhalb der lokalen Ebene daher oft leichter hergestellt werden als innerhalb des dichten lokalen Netzwerks. Hier spielen Vorurteile, Neid, Konkurrenz und festgefahrene Routinen eine stark hemmende Rolle. Sie lassen sich nur in längeren Zeiträumen verändern.
- Trotz aller Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen der Initiative (s.u.), konnte im Verlauf der Kooperation das Vertrauen in der gesamten Gruppe merklich erhöht werden. Dies wurde vor allem an den zunehmend eingespielten Kooperationsroutinen und dem abnehmenden Abstimmungs- und Koordinationsaufwand deutlich. Auch erlebten sich die beteiligten Direktvermarkter immer weniger als Konkurrenten.⁴ Aber auch von den Direktvermarktern und den Umfeldakteuren wurde wiederholt die angenehme und wohltuende Atmosphäre und der konstruktive Charakter des Initiativkreises „Regionalvermarktung“ im Vergleich zu dem losen Zusammenschluss der örtlichen Geschäftsleute („Much aktiv“) betont.
- Ein besonderes Vertrauen bildete sich in der Initiativgruppe vor allem zwischen den traditionellen Direktvermarktern, wobei die Frauen die Kooperation betrieben. Dieses Vertrauen äußerte sich in einer höheren Gemeinsamkeit bei den Aktivitäten (regelmäßig gemeinsamer Stand, gemeinsamer Verkaufswagen, etc.), einer stärkeren

4 Dies wurde besonders deutlich, als ein Beerenlikörhersteller, der zum ersten Mal seine Produkte zusammen mit der Initiative vor dem Lebensmittelmarkt verköstigte, auf die Frage eines Kunden nach den Erwerbsmöglichkeiten des Käses bemerkte: „da müssen Sie zur Konkurrenz gehen“ (d.h. zu den anderen Direktvermarktern).

- Arbeitsteilung sowie einem wohlwollenden Einverständnis bei den Gesprächskreisen. Es hatte zur Folge, dass mit den eingesetzten Ressourcen und der Verteilung der Nutzen großzügiger umgegangen wurde. Die Vertrauten gingen eher in Vorleistung.
- In der gruppenübergreifenden Zusammenarbeit bildeten sich Vertrauensbeziehungen vor allem mit dem Geschäftsführer der Werkstatt für Behinderte, obwohl auch er einer anderen Kultur entspringt. Er verfolgte jedoch keine wirtschaftlichen Interessen, ist sehr engagiert und steht weder in unmittelbarer Konkurrenz noch in einem Abhängigkeitsverhältnis zu den Wirtschaftakteuren.
 - Zwischen den Direktvermarktern und dem Lebensmittelhändler war das Vertrauen eher einseitig vom Händler zu den Direktvermarktern. Umgekehrt entwickelte sich kein wirkliches Vertrauensverhältnis. Mögliche Gründe liegen darin, dass die Direktvermarkter
 - sich von ihm abhängig fühlten;
 - seinen Ankündigungen nur bedingt glaubten;
 - einer anderen Kultur entstammten.
 - Auch zwischen den beiden Direktvermarkter-Gruppen (traditionell vs. eher städtisch beeinflusst) bildete sich kein wirkliches Vertrauensverhältnis: alle hatten eher Angst, in Vorleistung zu gehen und ausgenutzt zu werden. Es entstand kaum „echte“ Solidarität, vielmehr wurde immer wieder eine gerechte Verteilung der Lasten und Nutzen eingefordert. Die, die sich dem sozialen Druck entzogen, wurden kritisiert, von denen, die sich dem sozialen Druck verpflichtet fühlten. Echte Arbeitsteilung funktionierte nur ausnahmsweise.
 - In der zweiten Projektphase (Reflektionsphase) wuchs das Misstrauen der traditionellen Direktvermarkter gegenüber den wissenschaftlichen Mitarbeitern und Moderatoren, was die Kooperation demotivierte. Nach Projektende, als die Moderation von den traditionellen Direktvermarktern übernommen worden war, fungierte vor allem deren Gemeinschaftsgefühl als wesentlicher Motor und Zentrum für die weitere Zusammenarbeit. Dies gilt vor allem für die Frauen.

„Passgenauigkeit“ von Angeboten

Als weitere wesentliche Motivationsquelle haben wir die „Passgenauigkeit“ von Vorschlägen identifiziert; das sind fachlich begründete Vorschläge, die der Wahrnehmung und dem Erleben des Problems durch die Betroffenen entsprechen. Die Passgenauigkeit entsteht aus einer Kombination von fachlichen und empathischen Kompetenzen. Eine Reihe von Beispielen sollen verschiedene Passgenauigkeiten veranschaulichen:

- Die Designer trafen das Problem der Regionalvermarktungsgruppe nur teilweise: zum einen richteten sie das Design an einer Zielgruppe aus, die in Much kaum vertreten ist; zum anderen zielten die Arbeiten auf ein bundesweites Zeichen für Regionalprodukte. Diese Unterschiede in der Problemwahrnehmung behinderten das Engagement und die Motivation des Lebensmittelhändlers, obwohl das fachliche Know-how der Designer sehr hoch war.

- Der Lebensmittelhändler hatte nicht nur hinsichtlich seiner Handlungsspielräume sondern auch hinsichtlich seiner Passgenauigkeit eine Schlüsselfunktion: Erstens hatte er die Fähigkeit, sich in die Lage anderer zu versetzen und deren Nutzen mit zu bedenken. Das unterschied ihn vor allem von den traditionellen Direktvermarktern. Zweitens hatte er die größten Erfahrungen in der Lebensmittelvermarktung und in dem Auftreten im öffentlich-dörflichen Leben. Drittens argumentierte er nach Wirksamkeitskriterien und nahm eine Brückenstellung zwischen der landwirtschaftlichen (und oft ideologiebehafteten) Kultur und dem städtisch-urbanen Leben ein. Praktisch drückte sich das darin aus, dass er zwischen traditionellen und städtisch beeinflussten Direktvermarktern vermittelte. Diese Eigenschaften wiesen auch auf die hohe Bedeutung von „Schnittstellenakteuren“ hin.
- Die Initiativgruppe überlegte lange, ob sie mit der benachbarten Regionalmarke „Bergisch Pur“ kooperieren sollte. Die wissenschaftlichen Mitarbeiter und der Lebensmittelhändler versuchten zwischen beiden Gruppen zu vermitteln. Die Initiativgruppe gelangte lange nicht zu einer klärenden Entscheidung über das weitere Procedere. Erst als der Geschäftsführer von „Bergisch Pur“ – selbst ein Landwirt – das Problem in der Initiativgruppe diskutierte, fiel allen die Unvereinbarkeit der beiden Initiativen plötzlich wie „Schuppen von den Augen“. Dieser „Aha-Effekt“ entstand aufgrund der gleichen Sprache und dem Erfahrungsvorsprung des Vertreters von „Bergisch Pur“ sowie seiner eigenen Klarheit über die Sinnhaftigkeit einer Kooperation. Auch war er authentischer und daher überzeugender als die „Vermittler“.
- Bei einer Veranstaltung im Oberbergischen Kreis versuchte der Geschäftsführer der biologischen Station in Nümbrecht das Konzept der Regionalmarke „Bergisch Pur“ zu erläutern. Im Vergleich zu den Landwirten und den Metzgern blieb er wenig überzeugend und daher ohne große Resonanz; ihm fehlten die richtigen Worte und der landwirtschaftliche Erfahrungshintergrund.
- Die Direktoren von zwei Schulen äußerten Unverständnis auf das Anliegen der Initiativgruppe, den Kontakt zu den regionalen Produkten und der Landwirtschaft zu verbessern auf völliges Unverständnis. Dies zeigten die Anmerkungen: „*Wir haben doch schon Kontakt zur Landwirtschaft*“, „*bei uns gehen viele Landwirtschaftskinder zur Schule*“, „*der Hausmeister hat einen sehr guten Kontakt zur Landwirtschaft*“, „*und was wollen Sie dabei machen?*“; ähnlich wurde unsere Gruppe von Mitgliedern der Initiative „MUCH meidet Müll“ wahrgenommen. („*Was haben denn die Direktvermarkter mit dem Müll zu tun?*“) Aus diesen Gründen warnte der Lebensmittelhändler davor, die anderen Gruppen im Dorf zu vereinnahmen.
- Die Designer-Entwürfe passten sehr gut zu den Bedürfnissen der Milchverarbeiter, die modern statt klischeehaft wahrgenommen werden und mit dem Absatz ihrer Produkte in Richtung Städte expandieren wollen. Nur bei ihnen trafen die Entwürfe auf eine besondere Resonanz.
- Den Zweifeln eines Direktvermarkters über die Sinnhaftigkeit unserer Initiative wurden wesentlich überzeugender von einem anderen Direktvermarkter begegnet als dies die Wissenschaftler jemals gekonnt hätten.
- Bei einem Treffen der Initiativgruppe erläuterte ein Vertreter der staatlichen Förderinstitutionen die staatlichen Hilfen für die Regionalvermarktung. Dabei wurde deutlich, dass diese Hilfen eine sehr geringe Passgenauigkeit aufweisen; auch erläuterte er

weder die Hintergründe noch die politischen Motive hinter dem Regelwerk, was die Akzeptanz des Programms in der Gruppe nicht verbesserte. So wurden seine Ausführungen von allen Akteuren vor Ort nur mit geringem Interesse zur Kenntnis genommen. Si zeigte sich letztlich, dass administrative Hilfen aufgrund ihrer geringen Passfähigkeit oft verpuffen.

Innovationen

Einen motivierenden Charakter hatten auch Neuerungen und Lerneffekte („Aha-Erlebnisse“); auch Experimente motivierten. In unserem Fallbeispiel zeigte sich dies an folgenden Beispielen:

- Bei den ersten beiden Treffen der Initiativgruppe in Much nahmen wesentlich mehr Personen aus dem landwirtschaftsnahen Netzwerk teil, als später übrig blieben. Haupttriebfeder für eine Beteiligung war die Neugier und der Bedarf, über die Zielsetzungen und die Absichten des Projektes informiert zu werden.
- Zu Beginn des Umsetzungsprozesses war die Zusammenarbeit in der Gruppe für die Beteiligten etwas Neues, was u.a. auch zu der Aufbruchstimmung führte. Nach etwa einem Jahr liefen die Zusammenkünfte immer wieder nach dem gleichen Muster ab, so dass der Anreiz des Neuen fehlte. Erst als der beteiligte Lebensmittelhändler den neuen Markt eröffnete und die traditionellen Direktvermarkter die Moderation der Gruppe selbst übernahmen, kam wieder neuer „Schwung“ auf.
- An die Designer hatten die Direktvermarkter hohe Erwartungen; dies zeigte sich im Vorfeld an ihrem hohen Engagement, einen gemeinsamen Termin zustande zu bringen. Die Designer erfüllten die Erwartungen hinsichtlich fachlichem Know-how und Innovation. Ihr hohes Interesse am Thema wertete die Tätigkeit der Direktvermarkter auf.
- Die Innovationen waren besonders motivierend, wenn sie praktisch (mit)erlebt werden (Bsp. eigene Moderation; Bürgermeister lädt ein; der Auftritt der Geschäftsführerin des Bioladens auf dem Agenda-Tag).
- Der geschmackliche Erkennungstest der regionalen Produkte für die Verbraucher motivierte sowohl Anbieter als auch Verbraucher. Die Anbieter waren neugierig auf die Teilergebnisse. Die Verbraucher waren gespannt, ob sie die regionalen Produkte erkennen können.

Lerneffekte entstanden vor allem durch

- gemeinsame neue Erfahrungen (z.B. Moderation der Direktvermarkter, Werbemaßnahmen für die eigenen Produkte),
- unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen in der Gruppe (z.B. Marketingerfahrungen des Lebensmittelhändlers, Moderationserfahrungen der wissenschaftlichen Mitarbeiter, strategisch-soziale Kompetenzen des Geschäftsführers der Werkstatt für Behinderte, Erfahrungen mit städtischen Verbrauchern und Vermarktern durch städtisch beeinflusste Direktvermarkter),
- fachliche und soziale Anerkennung (z.B. Geschäftsführer der Regionalinitiative „Bergisch Pur“),

- Persönliche Anerkennung (z.B. Journalist des WDR, Designer); gelernt wurde daher oft eher durch einen Austausch innerhalb der gleichen „kulturellen“ Gruppe.

Die Lerneffekte wurden den Beteiligten oft erst bewusst, wenn darüber diskutiert wurde. Sie entstanden häufig unbewusst; gemeinsame Reflektionen konnten die Wahrnehmung und den motivierenden Charakter der Lerneffekte verbessern (z.B. Präsentation der Produkte; soziale Veränderungen: „*man bleibt im Dorf stehen und unterhält sich*“).

Rückkoppelung der Erfolge und der Wirksamkeit des Handelns

Wurden eigene oder fremde Erfolge wahrgenommen, so wirkte dies ansteckend und motivierend für weitere eigene Aktivitäten. Entscheidend war, dass die Wirksamkeit von Aktionen transparent gemacht wird.

Die soziale Wirksamkeit drückte sich auf drei Ebenen aus. Innerhalb der Initiativgruppe, im engeren dörflichen Umfeld und bei den (anonymen) Verbrauchern. Da in unserem Fallbeispiel die beteiligten Wirtschaftsakteure im *lokalen* Umfeld fest verankert waren, wurde die soziale Wirksamkeit auf allen drei Ebenen persönlich erfahren.

Die kurzfristige ökonomische Wirksamkeit (d.h. die Veränderung des Umsatzes) war bei den einzelnen durchgeführten Vermittlungsaktionen nur schwer zu fassen, zum einen wegen der hohen natürlichen Schwankungen der Umsatzzahlen, zum anderen wegen der sehr langsam ablaufenden Veränderungen. Diese ökonomischen Wirkungen bzgl. des Umsatzes spielten für das Handeln der beteiligten Wirtschaftsakteure im Vergleich zu den sozialen Wirkungen letztlich eher eine mittel- bis langfristige Bedeutung.⁵ Dennoch wurden bei einigen Produkten die Umsatzentwicklungen am Ende des Projekts untereinander verglichen. Die Produkte mit den höchsten Umsatzverbesserungen dienten als Anreiz für die Direktvermarktung anderer Produkte, vergleichbare Verbesserungen zu erzielen.

Wichtige Elemente, um die *gemeinsamen* Erfolge sichtbar zu machen, sind *Gemeinschaftsprodukte* (z.B. Labels, Stände, Zeitungsartikel), die in den öffentlichen Raum wirken bzw. weitergereicht werden können. Einen ähnlichen Effekt hatte die Durchführung einer Selbstevaluation. Sie unterstützte den Rückkoppelungsprozess, da sie auch kleinere ökonomische und soziale Wirkungen und Nutzeffekte offen legte und damit transparent und bewusst machte.⁶

5 Beispielsweise wurden die gemeinsamen Aktionen im Vorfeld von den Beteiligten vorwiegend nach ökonomischen Erfolgskriterien und häufig skeptisch beurteilt. Im Nachhinein standen dagegen die sozialen Nutzen im Vordergrund und die Aktionen wurden durchweg positiv bewertet, auch wenn sich durch die Aktionen kein ökonomischer Nutzen eingestellt hatte.

6 Allerdings wurde die Evaluation durch die Direktvermarkter nach Rückzug der Wissenschaftler aus dem Projekt nicht mehr systematisch weitergeführt; vermutlich ist im lokalen Umfeld die soziale Rückkoppelung so eng, dass eine zusätzliche Evaluation eher als zu umständlich wahrgenommen wird.

Ein weiterer Vorteil der Selbstevaluation in der Gruppe entstand dadurch, dass die Wirkungen realistischer eingeschätzt werden konnten, als wenn sie nur individuell wahrgenommen wurden. Interessensgebundene Wahrnehmungen und sich selbsterfüllende Prophezeiungen wurden leichter aufgedeckt.

3.2.2 Motivierende Faktoren bei Nachfragern

Bei den Nachfragern regionaler Produkte zielt eine Aktivierung vor allem darauf, die Lücke zwischen ihrem verbal geäußerten Präferenzen und ihrem Handeln zu schließen.

5. Die Nachfrage nach regionalen Produkten wurde besonders aktiviert, wenn

- die „regionale Idee“ als Zusatznutzen mündlich, engagiert, authentisch und wiederholt vermittelt und anhand von Erlebnissen erfahrbar wird;
- alltagsnahe Handlungsmöglichkeiten angeboten werden;
- sich Umfeldakteure beteiligen;
- ein Gemeinschaftsgefühl und ein gegenseitiges Vertrauen wahrgenommen wird;
- „passgenaue“ Informationen angeboten werden;
- Innovationen erlebt werden;
- wahrgenommen wird, dass sich auch andere gemeinschaftlich verhalten.

Eine mündliche engagierte Vermittlung und ein Erleben der „regionalen Idee“

a) Vermittlungsmedium

Die motivierende Wirkung der Kommunikation war zunächst von dem Vermittlungsmedium abhängig. Wir stellten in unserem Fallbeispiel fest, dass sie sich in folgender Reihenfolge erhöht: Schrift, Bild, Film, Karte, Stand/Präsentation (z.B. Mucher Modell, Verköstigungsangebote) und mündliche Übermittlung. Die größten Unterschiede waren dabei zwischen der Präsentation/Stand („kalte“ Informationen) und der mündlichen Übermittlung zu beobachten („warme“ Informationen). Beispiele:

- Verköstigungen von Produkten wirkten vor allem in Kombination mit einer persönlichen Ansprache.
- Das Video wirkte viel weniger als die persönliche Ansprache.
- Die Besucher der Stände vor dem Lebensmittelmarkt konzentrierten sich an den Ständen, bei denen die Direktvermarkter Produkte zur Verköstigung anboten. Das Mucher Modell verwaiste eher trotz hoher ästhetischer Attraktivität.
- Am Agenda-Tag schauten die Besucher das Video häufiger an als allgemeine Texte oder bunte Bilder. Allerdings wird es wesentlich seltener angeschaut als die Karte mit den Höfen der Direktvermarkter. Die Karte regte bei den Einheimischen „innere“ Bilder an und aktivierte.
- Besuche bei den Hofläden der Direktvermarkter entstanden vorwiegend über die Mund-zu-Mund-Vermittlung im Dorf oder durch die persönliche Ansprache am Stand.

b) Form der Vermittlung

Entscheidend für die motivierenden Wirkungen war auch die Form der Vermittlung. Sie stieg in folgender Reihenfolge: Ästhetische Aufmachung; kognitive Vermittlung nachgefragter Informationen; Geschmacks- und Geruchsvermittlung; engagierte und werbende

Gespräche; Exkursionen (Erlebnisse) In dieser Reihenfolge wuchs die innere Beteiligung der Verbraucher und damit vermutlich auch die Speicherung von eigenen „inneren“ Bildern (Verankerung), die wieder aktivierbar sind. Kombinierte Formen erhöhten die Wirksamkeit. Beispiele:

- Die ästhetische Aufmachung spielte vor allem bei unbekanntem, anonymen Produkten und Situationen eine Rolle. Sie knüpfte an keine „innere“ Bilder an und trug wenig zur „inneren“ Bewegung bei:

Bsp. 1: Auswärtige Besucher des Bauernmarktes in Much blieben eher an den attraktiven Ständen stehen, während die einheimischen Besucher meist lange vor dem „Mucher Modell“ verweilten und sich über die dargestellten Ortsteile und die dort ansässigen Direktvermarkter unterhielten.

Bsp. 2: Im Lebensmittelmarkt wurde die Hausmacherwurst eines Direktvermarkters sowohl in Dosen als auch in attraktiven Gläsern angeboten, die allerdings etwas teurer waren. Anfangs wurden vor allem die Gläser nachgefragt, später, nachdem die Produkte bekannt waren, die Dosen.

Bsp. 3: Am Agendatag lag ein Hochglanzflyer der Rheinlandhöfe neben den unscheinbaren Kopien des Mucher Einkaufsführers. Fast alle Besucher nahmen zuerst den Hochglanzflyer, legten ihn aber dann wegen fehlenden eigenen Bezügen wieder zurück. Den Mucher Einkaufsführer nahmen sie dagegen mit;

Bsp. 4: Obwohl das „Mucher Modell“ am Agendatag sehr attraktiv aufgemacht war, wurde im Pressebericht ein unscheinbarer Stand abgebildet, dessen Inhaber sich aber aktiv um den Pressefotographen kümmerte.

- Für die Konsumenten waren Geschichten und Erlebnisse motivierender als abstrakte Erkenntnisse, die keine Bezüge zu Erlebnissen vermittelten (z.B. Grafiken zu den positiven Effekten der Regionalprodukte für die Region hinsichtlich Wertschöpfung oder Arbeitsplätze). Geschichten förderten dagegen konkrete Bezüge.
- Als wir die einzelnen Pressevertreter „an die Hand“ nahmen und ihnen die abstrakten Graphiken erklärten, wurde auch über sie berichtet (vgl. Pressemeldung); wirksam wurden dabei aber weniger die Graphiken, als die Überzeugung der vermittelnden Person, die eine Geschichte erzählt („warme Informationen“), sowie die Lotsenfunktion der Person, die bestimmte Informationen am Stand auswählt und näher erläutert.
- Konsumenten nehmen vor allem das Engagement der einzelnen Personen wahr („*der Bürgermeister soll mehr machen und sich nicht immer nur ablichten lassen*“); der Lebensmittelhändler wurde auf Festen wiederholt auf sein Engagement hinsichtlich der Regionalprodukte angesprochen. Auch benachbarte Regionalvermarktungsinitiativen berichten, dass das Engagement der Händler eine notwendige Voraussetzung für einen erhöhten Absatz der regionalen Produkte darstellt.
- Am wirksamsten waren Erlebnisse und eine aktive Rolle der Konsumenten: Bsp. 1: Designerexkursion bei Eichhof; Bsp. 2: die genauen Erinnerungen an den Einkaufsführer von denjenigen Verbrauchern, die ihn ein Jahr zuvor bestellt hatten; Bsp. 3: Das

Experiment zum Schmecken der regionalen Produkte vor dem Lebensmittelmarkt; Bsp. 4 Die Korbflechterin auf dem Bauernmarkt erzählte von den Kosten für ihre regionalen Körbe im Vergleich zu den Körben des benachbarten Stand eines Bauern, die in Osteuropa hergestellt wurden und nur einen Bruchteil kosteten. Diese persönliche Mitteilung rief bei den Direktvermarktern eine „innere“ Bewegung für die Inwertsetzung des Regionalen hervor.

Engagierte, werbende Gespräche der Direktvermarkter hatten weniger etwas mit klassischer Werbung zu tun, als mit einer „inneren“ Beteiligung und einer positiven Wertschätzung zu ihren Produkten, die sie anderen vermittelten. Wichtig war dabei die Authentizität der Vermittlung. So kam beispielsweise der erste Flyer der Gruppe bei manchen Nachfragern wenig überzeugend an, weil der Text des Bürgermeisters zu kommerziell werbend geraten war. Auch konnten die Direktvermarkter Fragen von Kunden zu ihren Produkten viel überzeugender beantworten, als die Verkäuferinnen im Lebensmittelmarkt, die wenig über die regionalen Produkte wussten und daher auch nicht besonders engagiert waren. Eine Werbung in diesem Sinne betont eher die persönlichen Beziehungen zum Produkt und zur Herstellung als das Produkt selbst.

Ein Beispiel für die Wirksamkeit einer direkten werbenden Ansprache war der Verköstigung des Streuobstapfelsaftes auf dem Agenda-Tag. An den folgenden Werktagen stieg der Absatz im Lebensmittelmarkt sprunghaft an. Von den Direktvermarktern wurden die Produkte dagegen wenig aktiv präsentiert. Es zeigten sich auch keine Effekte im Lebensmittelmarkt.

Frauen waren überzeugter von ihrem Produkt und konnten aktiver und werbender auf die Leute zugehen. Im Vergleich zu anonymen, professionellen Werbern im klassischen Sinne waren sie auch sehr authentisch. Diese Art des werbenden „auf-die-Leute-Zugehens“ haben die Direktvermarkterinnen im Laufe des Projekts sukzessive verbessert.

Ein weiterer Vorteil einer hohen inneren Beteiligung liegt darin, dass die Konsumenten die Botschaft mit höherer Wahrscheinlichkeit per Mund-zu-Mund-Kommunikation weiterverbreiten. Diese Vermittlungsform wirkte sehr motivierend und kann Selbstverstärkungseffekte hervorgerufen. Beispiele:

- Die Besuche der Hofläden resultierten vorwiegend aus einer Mund-zu-Mund-Propaganda: so gab es einige Hofladenbesucher, die den Flyer der Gruppe nicht kannten; Auslöser für den Besuch der Hofläden waren vor allem die persönlichen Kontakte am Stand;
- bei den Verköstigungsaktionen kamen Verkäuferinnen des Lebensmittelmarktes vor den Laden und wollten sich über die Produkte informieren.
- Der Selbstverstärkungseffekt zeigte sich vor allem deutlich bei der Listung der Hausmacherwurst im Lebensmittelmarkt: Nachdem die Direktvermarkter den Händler direkt nach einer Listung der Produkte fragten, geschah lange nichts. Erst als die Konsumenten durch das werbende Auftreten der Direktvermarkter aktiviert und motiviert wurden und die Wurst aktiv im Markt nachfragten, listete der Händler das Produkt.

- Durch Mund-zu-Mund-Propaganda verankerte und verbreitete sich die Nachricht über die Aktivitäten der Gruppe im öffentlichen Bewusstsein (z.B. Neujahrsempfang im Eichhof: „*man spricht über die Direktvermarkter*“; Feed-back von Verbrauchern gegenüber dem Lebensmittelhändler beim Erntefest in Röttgen).

Alltagsnahe Handlungsmöglichkeiten

Ist eine „innere Bewegung“ vorhanden, wird sie vor allem dann in Aktivitäten umgesetzt, wenn konkrete und alltagsnahe Handlungsmöglichkeiten bestehen. Jede innere Beteiligung erlahmt, wenn keine Handlungsmöglichkeiten erkennbar oder diese zu aufwändig sind.

- Die Karte am Agenda-Tag zeigte konkrete Handlungsmöglichkeiten, die von denen aufgenommen werden können, die die Region kennen;
- Fehlende Handlungsmöglichkeiten zeigten sich an der Hilflosigkeit der Konsumenten; viele waren froh, an der Hand genommen zu werden (Bsp. 1: Beim Hochglanzflyer am Agendatag fehlten Hinweise auf Handlungsmöglichkeiten. Er wurde deshalb wieder zurückgelegt, während der Mucher Einkaufsführer mitgenommen wurde. Bsp. 2: Die häufige Nachfrage vor dem Mucher Modell: „*Wo bekommt man die Sachen?*“ zeigt die Wissensdefizite über die Handlungsmöglichkeiten; Bsp. 3: Die Vielfalt an Produkten im neuen Lebensmittelmarkt und die neue Positionierung der einzelnen Produkte erhöhten den Bedarf der Verbraucher nach einem Überblick über die regionalen Produkte („*Ich weiß ja garnicht, welche regionalen Produkte es hier gibt und wo sie stehen*“).

Beteiligung von Umfeldakteuren

Ein Engagement der Umfeldakteure unterstützte eine Nachfrage nach regionalen Produkten in folgender Weise:

- Die Glaubwürdigkeit wurde erhöht. Die Stände und die Werbung der Mucher Geschäftsleute am Weihnachtsmarkt wirkten von ihrem Erscheinungsbild sehr kommerziell und wenig glaubwürdig im Vergleich zu denen der Initiativgruppe, an der sich auch der Vertreter des Naturschutzvereins oder die Behindertenwerkstätte beteiligten. Die Konsumenten merkten schnell, dass die Initiative nicht nur kommerzieller Natur war.
- Das Engagement des Bürgermeisters stärkte das Selbstbewusstsein der Akteure und damit ihr Auftreten gegenüber den Verbrauchern (vgl. oben);
- Die Umfeldakteure hatten eine wichtige Funktion für die Mund-zu-Mund-Propaganda, („*beim Neujahrsempfang der Behindertenwerkstatt wurde viel über die Direktvermarkter gesprochen*“);
- Umfeldakteure konnten die Botschaften auch besser an ihre jeweiligen Zielgruppen vermitteln („erhöhte Passgenauigkeit“); so konnte der Vertreter des Naturschutzes die „naturschutzbewegten“ Konsumenten besser ansprechen als die Direktvermarkter.

Gemeinschaftsgefühl und gegenseitiges Vertrauen

Die Nachfrage nach Regionalprodukten ist in hohem Maße abhängig von dem Bedarf nach einer Gemeinschaft, einem „Wir-Gefühl“, einem Vertrauen und der Suche nach einer regionalen Identität. Der Bedarf drückt sich bei vielen Konsumenten in dem Wunsch und der Suche nach konkreten Beziehungen und Bezügen zu den Produkten, den Orten und den Geschichten ihrer Entstehung, der Landschaft und den Produzenten aus. Die sozialen Bezüge stehen dabei oft im Vordergrund.

Dieser Wunsch nach Beziehungswissen zeigt sich in einer Reihe von generellen Trends der Konsumentenbedürfnisse :

- die Nachfrage nach „hand-made-products“ (z.B. selbstgemachter Wurst) bzw. die Ablehnung industriell hergestellter Nahrungsmittel;
- die Nachfrage nach einer bäuerlichen Atmosphäre und alten Geräten;
- die Suche nach positiven Identifikationsmöglichkeiten mit der Region;
- die wachsende Sensibilität gegenüber Lebensmittelskandalen und öffentlichen Diskussionen über die Nahrungsmittelproduktion;
- der Wunsch nach einer transparenten Nahrungsmittelerzeugung;
- die wachsende Nachfrage nach Qualitätsprodukten.

Unter den regionalen Produkten schätzten die Konsumenten vor allem die verarbeiteten Produkten (vgl. hohe Nachfrage nach Milch- und Wurstprodukten); viele Konsumenten gingen davon aus, die Verarbeiter hätten noch eine Beziehung zu den Produkten. Sie wünschten sich, dass sich diese Beziehung auch in einem besonderen Produkt ausdrückt. Die regionalen Produkte sollten sich daher von den industriellen Standardprodukten (visuell) abheben.

Dieser Bedarf nach einem Gemeinschaftsgefühl zeigte sich vor allem bei **städtischen Verbrauchern**. Sie sind nach Angaben des Lebensmittelhändlers die wichtigste Zielgruppe in Much. Als Neubürger suchen viele von ihnen in Much eine neue Identität.

Beispiele:

- Die beiden beteiligten Designprofessoren waren überrascht, wie viele Studenten sich für das Thema angemeldet hatten; einige der interessierten Studenten mußten wegen Mangel an Betreuungskapazitäten abgewiesen werden;
- Städtische Schulen sind für Kontakte zur Landwirtschaft sehr dankbar im Gegensatz zu ländlichen Schulen (Antwort eines Lehrers aus Much auf die Frage nach dem Bedarf nach Kontakten zu Bauern: „*Was wollen Sie? Wir haben viele Kinder von Bauern in der Klasse*“);
- Während die Stände der Direktvermarkter beim Erntefest im Bröhlthal vor allem von den älteren, traditionellen Bevölkerungsgruppen besucht wurden, hielt sich die „Dorfjugend“, sofern sie am Fest teilnahm, vor allem an der „Pommesbude“ auf. Am gleichen Tag war im Zentrum Kölns die Messe zum Thema „Landwirtschaft – Ernährung“ voll mit jungen Leuten.

- Die Designer adressierten in ihren Entwürfen vor allem die Transparenz der Produkte; dahinter steht der starke Wunsch nach glaubwürdigen und vertrauenswürdigen Beziehungen.

Sind diese Beziehungen zur Geschichte der Produkte und dem Hersteller geknüpft, so kaufen Konsumenten diese Produkte lieber ein: Die Designer bekamen am Eichhof gezeigt, wie das Brot gebacken wird, wie die Behinderten leben, die das Brot backen, und dass diese Personen eine gemeinschaftliche Unterstützung benötigen. Hinzu kam eine ansteckende Wirkung (kollektive Aktion) zwischen den Designern: Es fing nach dem Besuch ein Student an, im Hofladen ein Brot zu kaufen; einige andere wurden angesteckt; plötzlich wollten alle ein Brot haben und sie kauften den Brotvorrat restlos auf (Kommentar einer Studentin: „*so ist das, wenn man weiß wie die Produkte gemacht wurden, und woher sie kommen, dann kauft man gleich viel lieber*“)

Bei den **traditionellen ländlichen Verbrauchern** sind diese Bezüge zu den Produkten und den Produzenten vorhanden. Sie erzählen Geschichten, regen innere Bilder an, schaffen Vertrauen, Assoziationen und Anknüpfungspunkte. Unsere Verbraucherbefragungen ergaben, dass vor allem ältere ländliche Verbraucher, die eine sehr bewusste Beziehung zur Landwirtschaft, zu einem Garten und zum Wachsen haben eine besondere Affinität zu den regionalen Produkten zeigen.

Trotz dieser Bezüge waren die traditionellen ländlichen Gruppen schwer zu aktivieren. Viele Einheimische blieben zwar vor dem Mucher Modell stehen und wurden vielfältig angeregt; allerdings wiesen sie eine geringe „innere“ Beteiligung auf und kauften die Produkte selten. Auch war die Nachfrage nach dem Einkaufsführer außerhalb von Much viel höher als in Much

Dies kann mehrere Gründe haben:

- Die Beziehungen zu den Produzenten und den Produkten und das Gemeinschaftsgefühl sind vielfach negativ besetzt. (Eine Designerin sagte: „*ich bin froh, nicht in der Enge des dörflichen Lebens leben zu müssen bei all der Konkurrenz, dem Neid und dem hierarchischen Beziehungsgeflecht; das treibt die jungen Leute in die Stadt*“).
- Der Bezug zur Landwirtschaft wird abgewertet, da er ein Gefühl der bäuerlichen und dörflichen Rückständigkeit im Verhältnis zur Stadt hervorruft.
- Die regionalen Produkte sind im lokalen ländlichen Umfeld häufig gut bekannt; sie werden als nichts Innovatives oder Besonderes wahrgenommen und daher nicht besonders geschätzt.

Passgenaue Informationsangebote

Die Nachfrage nach dem Gemeinschaftsgut wird auch in hohem Maße von der Passgenauigkeit des Informationsangebots in Bezug auf den Informationsbedarfs der jeweiligen Konsumenten beeinflusst. Wirksam sind vor allem die richtigen Informationen, wenn sie in der richtigen Form, zur richtigen Zeit an die richtigen Personen gelangen.

Defizite in der Passgenauigkeit wurden in unserer Fallstudie vor allem in zwei Punkten offensichtlich:

- *Bedienung romantischer Klischees von der regionalen Landwirtschaft:* Bei den Befragungen und Verköstigungsaktionen zeigten die städtischen Konsumenten vielfältige romantische Klischees über die regionale Landwirtschaft und Lebensmittelverarbeitung (vgl. dazu Karmasin 1999). Sie bergen die Gefahr der Enttäuschung, wenn die Realität diesen Idealen nicht entspricht (vgl. die geringen Umsatzzuwächsen bei den unverarbeiteten regionalen Alltagsprodukten Honig und Kartoffeln). Diese romantischen Klischees wurden vom Ernteverein in Much wie auch von den traditionellen Direktvermarktern aktiv bedient. Die jungen Designer aus Köln vermittelten in ihren Entwürfen dagegen ein ganz modernes Bild von der Landwirtschaft. In ihm wurde die Transparenz und die Glaubwürdigkeit in den Vordergrund gerückt.
- *geringe Orientierung an der „inneren Beteiligung“:* Dreh- und Angelpunkt einer verstärkten Nachfrage nach regionalen Produkten ist die „innere Beteiligung“, ohne die sich Alltagsroutinen im Einkaufs- und Informationsverhalten kaum durchbrechen lassen. Diese Routinen wirken als träges Moment und stehen unmittelbaren Verhaltensveränderungen entgegen. In unserem Beispiel wurde dies daran deutlich dass die Aktionen im ersten Jahr bzgl. des Umsatzes an regionalen Produkten nur wenig wirksam wurden. Mit der Neustrukturierung der Lebensmittelmärkte wurden die Routinen dann zwangsläufig durchbrochen mit der Folge plötzlicher z.T. überhöhter Wirkungen auf den Absatz der Produkte.
Unsere Ergebnisse zeigen, dass diese geringe „innere“ Beteiligung, wie sie in ländlichen Gebieten häufig anzutreffen ist, weder durch traditionelle Werbemaßnahmen noch durch die Vermittlung von zusätzlichem Beziehungswissen, sondern vor allem durch ein persönliches engagiertes aktives Werben erhöht werden kann.

Innovationen

Bei den Verbrauchern zeigte sich, dass die regionalen Produkte vor allem für die zugezogenen und auswärtigen Bevölkerungskreise eine motivierende Innovation darstellten („*ich wusste gar nicht, dass es hier noch so viele Produkte gibt*“). Die einheimischen *Konsumenten* erlebten die regionalen Produkte dagegen kaum als Neuerung. Für sie stellte die soziale Initiative die motivierende Innovation dar („*jetzt geht es endlich auch hier los*“).

Wahrnehmung von gemeinsamen Erfolgen

Aus Sicht der *Konsumenten* äußerte sich der Erfolg der Initiative an der Häufigkeit, mit der sie über die Initiative „stolperten“, egal ob durch Präsentationen, Zeitungsartikel, Informationsbroschüren oder Mund-zu-Mund-Kommunikation. Die Präsenz der Initiative in der Region gibt für die Konsumenten einen Hinweis, dass sich auch andere engagieren. Besonders motiviert waren *Konsumenten* beim Kauf von Regionalprodukten, wenn sie merkten, dass auch andere die Produkte kauften. Diese Effekte zeigten sich beispielsweise bei dem Einkauf der Designstudenten im Hofladen der Behinderteneinrichtung, aber auch am Stand der Direktvermarkter.

3.2.3 Die Wirkung der Empathie

6. Empathie ist ein förderndes Moment für Produktion und Nachfrage regionaler Produkte.

Eine Reihe an motivierenden Faktoren, die beim Adressaten eine emotionelle Bewegung hervorrufen, ist eng an eine empathische Kommunikation gebunden, eine Kommunikation, die den emotionellen Zustand der anderen Person direkt erfühlt und deren Wohlergehen berücksichtigt.

Wie Arno Gruen (1985) gezeigt hat, ist diese Kommunikation in der frühkindlichen Entwicklung Voraussetzung dafür, dass innere Freiheit und Selbstsicherheit entsteht, die Menschen befähigt, sich ihrem Umfeld intrinsisch motiviert, also aus eigenem Antrieb und im Interesse an der Sache zuzuwenden. Empathische Personen zeichnen sich durch eine hohe Selbst- und Fremdwertschätzung und -vertrauen, eine hohe Identität, eine Beziehungsfähigkeit, eine hohe Autonomie und eine Übernahme von (Selbst-) Verantwortung aus. Eine Persönlichkeit, die das Mitgefühl verloren hat, ist eher macht- und autoritätsorientiert, Ich-bezogen, unterliegt einem Gruppendruck, fühlt sich häufig in einer Opferrolle und besitzt Pflichtgefühl, kombiniert mit einer geringen Selbstwertschätzung und einer Abwertung des Anderen/Fremden (Gruen 1997).

Diese Beschreibungen erklären vergleichsweise gut das kooperative Verhalten der beteiligten Mitglieder in der Initiativgruppe. Zunächst gab es dort eine Gruppe von eher empathischen Persönlichkeiten. Sie wirkten mit sich zufrieden und gleichzeitig engagiert, integrativ und ausgleichend. Ihre fördernde Wirkung lag vor allem in dem größeren Ideenreichtum, in der motivierenderen und konstruktiveren Wirkung ihrer Beiträge, der höheren Wirksamkeit ihrer Vorschläge (d.h. sie werden eher angenommen), und in der integrierenden Art im Umgang und im Respekt mit verschiedenen Kulturen. Besonders der Lebensmittelhändler konnte aufgrund seiner empathischen Fähigkeit sehr geschickt den Eigennutz mit dem Nutzen der Beteiligten verbinden, seien es Umfeldakteure oder Wirtschaftsakteure. Hinzu trat bei ihm seine fachliche Kompetenz in Vermarktungsfragen.

Die empathischen Direktvermarkter fühlten sich weniger verpflichtet und damit freier in ihrer Entscheidung, ob sie an gemeinwohlorientierten öffentlichen Aktionen teilnehmen. Sie setzten sich über den sozialen Druck des dörflichen Netzwerks hinweg und entschieden oft stärker nach Wirksamkeitskriterien; oft hatten sie nicht nur den Eigennutzen im Blick, sondern auch den Nutzen, der sich für sie als Teil der Gruppe bzw. für die Gruppe als Ganzes ergibt.

Im Gegensatz dazu waren die beteiligten traditionellen Akteure mit den traditionellen dörflichen Netzen verhafteter und dem sozialen Druck der hierarchisch geprägten Institutionen ausgesetzt. Sie fühlten sich abhängiger und gebunden an den einflussreichen

Lebensmittelhändler; sie wirkten pessimistischer und unzufriedener, selbst wenn sie Erfolg hatten. Häufig kamen sie zu der selbsterfüllenden Prophezeiung „*das bringt ja doch alles nichts*“. Hier zeigte sich, dass sie die Verantwortung für ihre Lage eher an ein übergeordnetes System delegierten. Sie waren eher auf ihre unmittelbaren Vorteile bedacht, polarisieren leicht und hatten wenig Sinn für den Gemeinwohlscharakter ihrer Produkte. Ihr geringeres Selbstwertgefühl bewirkte eine Ausgrenzung von Personen, die außerhalb dieser traditionellen Netzwerke stehen. Statt Anerkennung und Lernen von fremden Kulturen mit ihren anderen Horizonten, Sprachen und Fähigkeiten war bei ihnen eine Abwertung des Anderen/Fremden (d.h. Milchverarbeiter; Designer, Lebensmittelhändler, Wissenschaftler) zu beobachten.

Die „kulturelle Nähe“ war vor allem bei den an das traditionelle Netzwerk verhafteten Personen handlungsentscheidend. Von dieser Nähe hing es oft ab, ob Vorschläge als konstruktiv erlebt oder abgelehnt wurden. Unterschiedliche Zielsetzungen (d.h. kulturelle Vielfalt) beantworteten sie schnell mit heftigen Abwertungen. Unterschiede wurden eher als bedrohlich statt als Chance für Lernprozesse empfunden. Diese Haltung war typisch für das gesamte traditionelle dörfliche Netzwerk („*was wollt ihr den mit denen aus Wuppertal, ihr könnt das doch alleine, ihr seid doch erwachsen*“).

Das traditionelle dörfliche Netzwerk mit seinen Abwertungstendenzen führte dazu, dass die Gruppe und ihre Aktivitäten im Umland (nicht nur in den Städten) mehr Anerkennung erfuhren als vor Ort (s.o.); diese destruktive Innensicht wurde gespiegelt von einer glorifizierenden Außensicht auf die Direktvermarkter und deren Aktivitäten.

Die motivierenden Faktoren, die stark an eine empathische Kommunikation gebunden sind, umfassen vor allem ein werbendes Auftreten, das Vertrauen in die Gemeinschaft, die Passfähigkeit und die Rückkoppelung der Wirkungen.

Ein werbendes Auftreten im empathischen Sinne unterscheidet sich von der klassischen Werbung in zwei Punkten: Zum einen ist der Werber von der Werbebotschaft innerlich überzeugt und daher auch beteiligt. Dies drückt sich in der Wertschätzung für die eigenen Produkte und Dienstleistungen aus. Zum anderen wendet sich der Werber dem Anderen weniger zum Zwecke des Verkaufs zu, als vielmehr um zu motivieren, gemeinsame Sache zu machen. In diesem Sinne stellt das Auftreten des Werbers keine Pose dar, sondern ein persönliches Anliegen, die Interessen des Einzelnen mit denen der Gemeinschaft zu verbinden.

Nach Gruen (1997) stellt die Eigenorientierung eine Voraussetzung für die Gemeinwohlorientierung dar; die Eigenorientierung ist dabei nicht im Sinne von Eigennutz zu verstehen, sondern im Sinne von eigener Wertschätzung.

Das **Vertrauen in die Gemeinschaft** steht im Zentrum der empathiegebundenen Motivierungsfaktoren. Es ist die Grundlage für den Aufbau einer regionalen Kooperation (z.B. in Bezug auf gemeinsame Logistik, Qualitätsstandards, Preise und Werbebotschaften). Vertrauen war entscheidend, um die Abstimmungs- und Koordinationskosten gering zu

halten und eine konstruktive, anregende und innovative Atmosphäre zu schaffen. Auch für die Verbraucher ist das Vertrauen von oberster Bedeutung. Mit ihrer Nachfrage nach regionalen Produkten handeln sie vor allem die Frage ab „wem kann man eigentlich noch trauen?“ (vgl. Karmasin 1999). Vertrauensbildung ist erfahrungs- und handlungsbezogen und daher oft ein sehr langwieriger Prozess. Ist eine Beziehung einmal von Vertrauen bzw. Misstrauen gekennzeichnet, so ist diese Eigenschaft vergleichsweise stabil.

Vertrauensfördernde Faktoren waren u.a. der **Respekt** vor Anderen, eine **Gleichwertigkeit** der Beteiligten, ein **Verständnis** der Anderen und deren Situation sowie die **Transparenz** und **Gerechtigkeit von Entscheidungen**. Größtes Hemmnis für diese Vertrauensbildung war in der Initiative die ausgrenzende Kultur der traditionellen Akteure, sowie die wirtschaftlichen Abhängigkeiten und dem Konkurrenzgefühl zwischen den Wirtschaftsakteuren.

Auch die „**Passfähigkeit**“ ist eng an die empathischen Fähigkeiten der beteiligten Akteure gebunden. Personen, die sich in Andere hineinversetzen können, wirken glaubwürdiger und motivierender als Personen, die eher um sich kreisen und die Situation der anderen unberücksichtigt lassen. Fehlende Passfähigkeit stellte den häufigsten Grund dar, weshalb Vorschläge, Informationen und Ausarbeitungen oft auf wenig fruchtbaren Boden fielen und daher nicht wirksam wurden. Gefördert wird die Passfähigkeit neben den empathischen Kompetenzen durch ein fachliches Know-how sowie durch Schnittstellen-Kompetenzen.

Eine **Rückkoppelung der Erfolge** entspricht dem Bedürfnis der beteiligten Akteure nach Wirksamkeit und Resonanz. Fehlt diese Resonanz, so schwindet die Selbstsicherheit und die gemeinschaftlichen Aktivitäten erlahmen. Empathische Personen können diesem Bedürfnis eher entgegen kommen als nicht empathische Personen, die stärker mit sich beschäftigt sind. Von praktischer Bedeutung ist diese Rückkoppelung vor allem für die kleinen unspektakulären Veränderungen, die in den Köpfen und Herzen oft unbewusst und unbeachtet ablaufen, die aber für ein Engagement für ein gemeinsames Wohl entscheidend sind. Auch für die Verbraucher ist eine Rückkoppelung oft wichtig, da sie sonst oft nicht erfahren, ob sich auch andere regional verhalten.

3.3 Absatzförderung durch Gemeinwohlnutzen?

3.3.1 Bedürfnisse der Nachfrager

7. Wenn nur der Individualnutzen zählt, entstehen Absatzhemmnisse. Verfolgen die Konsumenten nur ihre unmittelbaren eigenen Nutzen, so gehen ihre Bezüge und Beziehungen zum sozialen Umfeld, den Tieren und den Produkten verloren. Diese Beziehungen sind die Hauptursache für die Attraktivität von Regionalprodukten. Ein Gemeinwohlnutzen ohne Bezüge zum eigenen Leben wird von den Konsumenten als wenig attraktiv erlebt.

Wenn die Verbraucher nur ihre Ziele verfolgen, d.h. nur auf den Preis, den Arbeits- und Zeitaufwand bei Kochen und Einkaufen, die hohe Verfügbarkeit möglichst vieler Produkte, eine möglichst geringe Lagerhaltung und konstante hohe Produktqualitäten achten, geht der Absatz von Regionalprodukten zurück (vgl. Rückgang der Regionalvermarktung in den letzten Jahrzehnten mit der Ausbreitung der individualistischen Ernährungs- und Konsumkultur) (Andersen 1999). Denn regionale Produkte

- benötigen einen höheren Arbeitsaufwand in Herstellung und Distribution;
- können aufgrund ihrer geringeren Mengen kaum Skaleneffekte erzielen (d.h. eingeschränkte Möglichkeiten der Vorverarbeitung und der zentralen Listung);
- sind eingeschränkt und teilweise nur saisonal verfügbar; und
- besitzen wegen der hohen Diversität der Produktionsprozesse wechselnde Produktqualitäten.

Verfolgt der Verbraucher aber nur seine eigenen Ziele, gehen auch seine Bezüge zum Umfeld verloren. Das heißt,

- das Wissen um die Geschichte der Produkte, ihren Charakter und ihre Besonderheiten schwindet;
- das Vertrauen in die Produkte, die Informationen und die Beziehungen geht verloren, die Informationsüberlastung nimmt zu;
- die Qualität wird einheitlicher;
- die sozialen Beziehungen zur Landwirtschaft, den Tieren und der Verarbeitung nehmen ab;
- die Abhängigkeiten von den globalen Märkten und von Lebensmittelskandalen nehmen zu.

Regionalprodukte besitzen heute vor allem Absatzchancen, wenn sie diese verloren gegangenen Bezüge und die Besonderheiten regionaler im Vergleich zu globalen Produkten aufgreifen. Folgende Beispiele sollen dies veranschaulichen:

- Die am Weihnachtsmarkt angebotenen Tüten und Plätzchen unterschieden sich nur wenig von „globalen“ Plätzchen im Lebensmittelmarkt. Sie wurden daher auch kaum nachgefragt.
- In unserem Fallbeispiel haben vor allem die traditionellen Direktvermarkter und Händler auf die individuellen Vorteile globaler Produkte für den Verbraucher hingewiesen und damit die geringen Chancen der Regionalvermarktung betont.
- Verbal äußerten die Konsumenten eine andere Haltung zu Lebensmitteln, als dies von traditionellen Vermarktern wahrgenommen wurde: fast alle beklagten die unbekannte und wenig vertrauenserweckende Herkunft der Lebensmittel und die Verunsicherung und betonten die Defizite einer globalen Bereitstellung der Lebensmittel. Auch die Qualität von Nahrungsmitteln wurde unterschiedlich wahrgenommen; (die traditionellen Angebotsakteure glauben, sie sei besser, die Regionalvermarkter und Verbraucher äußerten, sie sei schlechter geworden; ein Fleischwarenhändler: „*Die Verbraucher wollen nicht das Besondere, sondern immer die gleiche hohe Qualität*“)
- Die traditionellen einheimischen Konsumenten blickten eher von einer traditionell-hierarchischen dörflichen Kultur auf das heutige Konsumverhalten und schimpften auf die individualistischen Werte („*sie sind zu bequem, können nicht kochen, schmecken nichts mehr, etc.*“). Sie sehnten sich nach der „guten alten Zeit“.
- Die Neubürger in Much waren dagegen eher bezugslos; viele wollten in Much eine neue Identität aufbauen und betonten die hohe Bedeutung der regionalen Verbundenheit („*hier lebe ich, hier kaufe ich*“).
- Gemeinwohl wurde von den Verbrauchern und den Anbietern nicht als Gegensatz zum eigenen Nutzen erlebt, sondern als notwendige Ergänzung. Wenn das Gemeinwohl von dem individuellen Nutzen getrennt wurde, bestand ein geringes Interesse bzw. Skepsis gegenüber der Initiative („*zu idealistisch*“).

3.3.2 Das erforderliche Engagement der Anbieter

8. Die hohe Bedeutung von Alltagsroutinen beim Kauf von Nahrungsmitteln und die geringe Marktmacht der Anbieter von Regionalprodukten erfordern ein selbstbewusstes, auf das Gemeinwohl zielendes Engagement der Anbieter; dieses Engagement kann die „regionale Idee“ beim Verbraucher vor allem dann wirkungsvoll verankern, wenn sie erleb- und erfahrbar wird.

Auch wenn bei den Verbrauchern eine innere Bereitschaft vorhanden ist, führte dies nicht automatisch zum Kauf regionaler Produkte. Haupthemmnis für den Kauf regionaler Nahrungsmittel, vor allem bei den Alltagsprodukten bildeten Alltagsroutinen im Einkaufs- und Informationsverhalten. Sie wirkten als träges Moment und standen unmittelbaren Verhaltensveränderungen entgegen (vgl. die geringe Wirksamkeit der Aktionen im ersten Jahr; verzögerte und überhöhte Wirkungen im neuen Lebensmittelmarkt, der eine Änderung der Alltagsroutinen erzwang).

Das Engagement der beteiligten Anbieter wurde von den Verbrauchern in vielfältiger Weise wahrgenommen (z.B. durch Äußerungen am Stand, durch Presseberichte, durch Artikel im Mitteilungsblatt, durch Mund-zu-Mund-Propaganda, durch die Präsentation der Produkte und ihrer Veränderung im Lebensmittelmarkt, etc.). Das Engagement erhöhte die Bekanntheit und verbreiterte die Wahrnehmung der Informationen. Zum anderen nahmen viele Verbraucher dieses Engagement als positive Rückkoppelung zu ihren Motiven und Sorgen (bzgl. globaler Produkte) wahr, fühlten sich in ihrer Wahrnehmung bestätigt und gestärkt und wurden aktiviert („endlich geht es auch hier los“). Eine innere Bewegung zeigte sich auch daran, dass sie ihre Erlebnisse weiter erzählten oder die Produkte im Lebensmittelmarkt aktiv nachfragten.

Beispiele:

- Die durchgeführten Informationsmaßnahmen (z.B. Flyer, Infobroschüre, Einkaufsführer, Stände, Verköstigungsaktionen, Exkursionen) zeigten durchgängig, dass der kognitive Informationstransfer nur bei den „aktiven“ Verbrauchern wirkt; er ist nicht geeignet, die regionale Idee bei den noch nicht aktivierten Verbrauchern zu verankern. Die „regionale Idee“ blieb vor allem dann „hängen“, wenn die Verbraucher die Vorteile und Besonderheiten der Produkte auch erlebten.
- Die Verbraucher arbeiteten teilweise an der Kooperation aktiv mit; einer gab beispielsweise den Tipp, mit der Behindertenwerkstatt zu kooperieren. Viele Verbraucher kamen auch zum Stand wegen der Ankündigung in der Presse. Eine Großverbraucherin aus der Gastronomie sah Anknüpfungspunkte mit ihrer Gaststätte.
- Die Erfahrungen verschiedener Händler mit der Vermarktung von Regionalprodukten zeigen, dass ein Engagement des Händlers eine notwendige Voraussetzung darstellt, wenn sich der Absatz mittelfristig selbst tragen soll. Werden die Regionalprodukte wie andere Produkte gelistet, so steigt der Absatz nur anfangs an (vermutlich wegen der Produktinnovation), versiegt dann aber schnell wieder.

3.3.3 Bedeutung des Gemeinwohlnutzens für die Anbieter

9. Dieses Engagement entstand vor allem durch eine Integration von wirtschaftlichen individuellen Nutzenserwartungen und dem positiven Feedback der Gruppe und des Umfeldes, das dem Gemeinwohlscharakter der regionalen Produkte entsprang. Weder die wirtschaftlichen (individuellen) Nutzenserwartungen noch der Gemeinwohlnutzen alleine motivierten dauerhaft für ein Engagement in der Regionalvermarktung.

Die Grundlage für eine Beteiligung in der Initiativgruppe bildeten die wirtschaftlichen Nutzenserwartungen. Die Direktvermarkter und der Händler wollten ihre wirtschaftliche Position stärken. Im Verlauf der Zusammenarbeit entwickelte sich aber innerhalb der Gruppe ein Gemeinschaftsgefühl, das die einzelnen nicht nur motivierte, sondern auch verpflichtete, sich an den Gemeinschaftsaktionen zu beteiligen. Dieses Gemeinschaftsgefühl wurde vor allem durch die positive Anerkennung im dörflichen Umfeld (Umfeldakteure,

Verbraucher) befördert. Aber auch die Ablehnung von konkurrierenden Wirtschaftsakteuren und Landwirten (z.B. Mucher Bauernmarkt) trug zum inneren Zusammenhalt bei.

Das Gemeinschaftsgefühl und das Engagement der Mitglieder haben sich gegenseitig selbst verstärkend erhöht (und gebremst) in Abhängigkeit von einem gerechten, „einladenden“ Umgang innerhalb der Gruppe, einem positiven Feedback durch das Umfeld und einer empathischen Kommunikation.

Das Gemeinschaftsgefühl erhöhte auch das Selbstbewusstsein der einzelnen Mitglieder im dörflichen Netzwerk und gegenüber den Verbrauchern und verbesserte die ansteckende Wirkung der Kommunikation.

Einzelbeobachtungen:

- Jeder der Gruppe machte etwas für die Gemeinschaft und erhielt von der Gemeinschaft einen Nutzen (Bsp. einer stellte die Schilder im Laden auf; ein anderer zeichnete das gemeinsame Banner; ein dritter druckte das Motto der Initiative auf die Eierkartons; ein vierter führte mit der Presse Gespräche etc.); die Verbraucher sprechen die Direktvermarkter begeistert auf Aktionen an; „*man ist im Gespräch*“ und nimmt die Resonanz unmittelbar wahr. Zu Beginn der Initiative hatte sich die Motivation hochgeschaukelt. Im zweiten Abschnitt des Aktionsforschungsprojektes wurden in der Gruppe vorwiegend konzeptionelle Fragen behandelt. Sie stießen bei den Mitgliedern der Initiative auf geringe Resonanzen, die interne Motivation erlahmte bis der neue Lebensmittelmarkt öffnete, neue Verköstigungsaktionen durchgeführt wurden und die lokalen Akteure die gemeinsamen Werbeaktionen selbst organisierten.
- Immer wieder gab es Konflikte um eine gerechte Aufteilung von Nutzen und Lasten der gemeinsamen Aktionen. Die Diskussionen darüber förderte die regelmäßige Beteiligung aller Kooperationspartner.
- Die sichtbarste Veränderung war das Auftreten der Direktvermarkter gegenüber den Verbrauchern bei den Verköstigungsaktionen vor dem Lebensmittelmarkt. Ein aktives werbendes Auftreten verdrängte das eingeschüchterte, defensive Warten auf Nachfrager.
- Die Kooperation erhöhte das politische Gewicht der Gruppe im dörflichen Umfeld und das Wohlwollen der Verwaltung. Der Bürgermeister beteiligte sich an verschiedenen Aktionen genauso wie viele andere Umfeldakteure (s.o.). Dies erschwerte es den konkurrierenden Geschäftsleuten in Much, der Gruppe einen Eigennutz zu unterstellen. Es kamen beispielsweise heftige Reaktionen und Anfeindungen aus dem Nahrungsmittelhandwerk und von konkurrierenden Landwirten. Andererseits prüfte die Gemeindeverwaltung verschiedene Bauvorhaben der Beteiligten sehr wohlwollend.

3.3.4 weitere Kooperationsnutzen

10. Neben diesen Effekten auf die Motivation der Anbieter hatte die Kooperation weitere kurz- und mittelfristige Nutzen. Es konnten

- attraktive Angebote erstellt,
- stabile Kundenbeziehungen weitergereicht,
- Skaleneffekte erzielt,
- Lerneffekte und Innovationen verbessert,
- eine höhere Stabilität erzielt,
- das strategische Handeln verbessert werden.

Attraktivere Angebote

Die Kooperation hat ein attraktiveres Angebot für die Verbraucher entwickelt, indem sie

- viele Produkte gemeinsam präsentierte;
- die Produkte im Lebensmittelmarkt präsentierte;
- zusätzliche Informations- und Beziehungsangebote zum Herstellungsprozess machte (Tag der offenen Tür; Exkursionen; Gespräche mit den Produzenten, etc.)
- Erfahrungen des Lebensmittelhändlers in der Vermarktung einbezog;
- entsprechend der unterschiedlichen Mitglieder der Kooperation verschiedene Zielgruppen gezielt ansprach; so waren die spezifischen Beziehungen einzelner Direktvermarkter zu Akteuren des Umfeldes auch für andere Direktvermarkter nutzbar (z.B. zum Ernteverein Bröhlthal, zum Naturschutzverein, zur benachbarten Regionalvermarktungsinitiative, zu einer größeren Lebensmittelkette, zu den „Much aktiv“). Darüber hinaus führte ein traditioneller Direktvermarkter ein tiergerechteres Haltungsverfahren ein.

Die Kooperation ermöglichte es, die komplementären Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder besser zu nutzen.

Vermittlung stabilerer Kundenbeziehungen

Die Kooperation bewirkte, dass die Kundenbeziehungen der einzelnen Direktvermarkter zu anderen Direktvermarktern weitergereicht wurden. Beim Stand vor dem Lebensmittelmarkt stellte die Theke mit den Probierstückchen und den Direktvermarktern das Zentrum dar; hier versammelten sich ein Großteil der Verbraucher und sprachen mit den Direktvermarktern. Viele Verbraucher kannten sie bereits, blieben stehen und unterhielten sich. Sie wurden dabei für die Produkte anderer Direktvermarkter aufmerksam und probierten sie. Dieses „Weiterreichen“ von Kundenbeziehungen stellt ein besonderes Potential der Regionalvermarktung dar. Wenn beispielsweise jeder der sechs Direktvermarkter sechs seiner Kunden weiterreichen würde, entstünden 180 neue Kundenbeziehungen.

Skaleneffekte

Die Kooperation bietet Chancen für eine Arbeitsteilung und Skaleneffekte, die sich vor allem bei den stark dezentralisierten Wirtschaftseinheiten wie den Direktvermarktern erzielen lassen.

In der Initiativgruppe wurden vielfältige Arbeitsteilungen vorgenommen, vor allem bei Leistungen, die der gesamten Gruppe von Nutzen sind (z.B. gemeinsames Logo; Pressearbeit, Erstellung des „Mucher Modells“). Viele dieser Leistungen (vor allem jene, die den Landwirten wenig vertraut sind, wie z.B. die Pressearbeit) wurden von den wissenschaftlichen Projektmitarbeitern erbracht und nach dem Ende des Projekts wieder auf ein Minimum reduziert.

Die untereinander vertrauten Personen der Gruppe teilten sich die Arbeit und nahmen weitere Arbeitsteilungen vor, z.B. bei der gemeinsamen Präsentation der Produkte (gemeinsame Stände). Die Organisation und Abwicklung der Waren- und Geldströme geschah allerdings in keinem Fall gemeinschaftlich, sondern individuell zwischen den einzelnen Direktvermarktern und dem Händler.

Wiederholt entstanden Konflikte über eine gerechte Aufteilung dieser Gemeinschaftsaufwendungen und -leistungen. Diese Konflikte wurden oft sehr persönlich ausgetragen und belasteten das Vertrauen zwischen den einzelnen Personen. Sie stellten das Haupthemmnis für die Erzielung weitergehender Skaleneffekte dar.

Verbesserte Lern- und Innovationseffekte

Die Kooperation war in folgenden Aspekten lern- und innovationsfreudiger:

- Viele Innovationen wurden gemeinsam leichter ausprobiert (z.B. Stand am Lebensmittelmarkt; Kontakt und Zusammenarbeit mit Gemeinde und Presse); die Kooperation verbesserte die Möglichkeiten zum Beobachtungs- und Erfahrungslernen, indem beispielsweise die Gruppe Beobachtungen gemeinsam reflektierte und einzelne Direktvermarkter neue Wege anderer unmittelbar erlebten. Dadurch wurden sie zum eigenen Ausprobieren motiviert.
- Unterschiedliche Zielsetzungen, Kompetenzen und Erfahrungen der Beteiligten bewirkten einen größeren Erfahrungspool, aus dem gemeinsam geschöpft werden konnte.

Beispielsweise waren die innovativen Wirtschaftsakteure oft optimistischer, probierten mehr aus und kannten sich in den regionalen Handlungsspielräumen besser aus. Sie berichteten von ihren positiven und negativen Erfahrungen und entwickelten daraus fachliche Kompetenzen, um die Handlungsspielräume zu erschließen. Traditionelle Direktvermarkter waren eher pessimistisch, unzufrieden und ungeduldig, selbst wenn sie Erfolg hatten. Sie probierten weniger aus und kamen leicht zu der selbsterfüllenden Prophezeiung, „*das bringt ja doch alles nichts*“. So lernten vor allem die traditionellen viel von den innovativen Direktvermarktern. Die reichen Erfahrungen des Lebensmittelhändlers im Marketing half den Direktvermarktern ihre Waren zu präsentieren.

Auch die Einbindung von gemeinwohlorientierten Umfeldakteuren erhöhte die Heterogenität der Gruppe hinsichtlich der verfolgten Ziele, und erhöhte die Synergieeffekte. Beispielsweise stärkte die beteiligte Behinderteneinrichtung das Bewusstsein für soziale Kontakte und den Nutzen der Öffentlichkeitsarbeit. Da sie keine eigenen wirtschaftlichen Interessen verfolgte, konnte sie die Interessen der Beteiligten besser integrieren und zwischen ihnen vermitteln.

- Die Kooperation war für überregionale Experten (z.B. vom Wuppertal Institut, der FH Köln, dem Landesamt für Ernährung, den Landwirtschaftskammern) attraktiver als einzelne Direktvermarkter. So wurde die Initiative im Vergleich zu einzelnen Wirtschaftsakteuren häufiger beraten.
- Eine Moderation erhöhte den Anteil an Gemeinsamkeiten und das Vertrauen innerhalb der Gruppe (vgl. zu „Much aktiv“), verbesserte die Konstruktivität der Beiträge und förderte den Respekt vor Unterschiedlichkeiten als Voraussetzung für gemeinsame Lernprozesse. Komplementäre Fähigkeiten wurden stärker genutzt und die Tendenzen, Fremde auszugrenzen, vermindert. Gelernt wurde allerdings am ehesten innerhalb der jeweiligen „kulturellen“ Gruppe und von fachlich und sozial anerkannten Personen.

Höhere Stabilität bei ungünstigen oder schwankenden Rahmenbedingungen

Die Kooperation wies im Vergleich zu „Einzelkämpfern“ eine höhere Stabilität und Ausdauer in der Umsetzung der regionalen Idee auf und konnte ungünstige Rahmenbedingungen besser abpuffern. Dies zeigte sich vor allem in drei Aspekten:

- Die entstandenen Beziehungen innerhalb der Initiative und zum Umfeld schufen für den Einzelnen einen sozialen Nutzen, der den am Anfang ausbleibenden ökonomischen Nutzen zeitweise kompensieren konnte.
- Dieser soziale Nutzen konnte auch Anfeindungen aus dem traditionellen dörflichen Netzwerk abpuffern, die vor allem für die traditionellen Direktvermarkter eine Herausforderung darstellten.
- Während der BSE-Krise unterschied sich der Absatz von regionalem Rindfleisch gegenüber dem von konventionellem Rindfleisch in drei Punkten: er brach weniger ein, erholte sich schneller und erreichte nach der Krise ein höheres Niveau. Hauptursachen waren der persönliche Kontakt zum Händler und das höhere Vertrauen der Verbraucher. Auch beim Honig zeigte sich eine sprunghafte Absatzsteigerung des regionalen Produkts als die Medien über gesundheitsschädliche Inhaltsstoffe in globalen Produktvarianten berichteten.

Verbessertes strategisches Handeln

Die gemeinsamen Planungen und Reflektionen von Einzelaktionen förderten für die einzelnen Mitglieder eine Distanzierung zu den eigenen eingespielten Wahrnehmungen, Bewertungen und Handlungen und verbesserten auf diese Weise die strategische Handlungsebene. Die Leistungen der Moderation bestanden vor allem darin, die Unterschiede der Wahrnehmungen der Beteiligten als Quelle für Streitereien und Blockaden zu vermeiden und als Chance für verbesserte Ergebnisse zu nutzen.

Der in der Praxis häufig anzutreffende Aktionismus äußerte sich in dem Fallbeispiel darin, dass nach dem Rückzug der wissenschaftlichen Mitarbeiter in den gemeinsamen Sitzungen der Gruppe nur noch die gemeinsamen Aktivitäten besprochen wurden. Weder wurden die Zielsetzungen diskutiert, noch vergangene Aktionen gemeinsam reflektiert.

Eine weitere Chance für ein verbessertes strategisches Handeln lag in der Beteiligung von Umfeldakteuren am Umsetzungsprozess. Sie brachten wiederholt neue Zielsetzungen in die Aktivitäten der Gruppe ein (z.B. Stand am Weihnachtsmarkt, um neue Beziehungen zu knüpfen, statt den Umsatz unmittelbar zu steigern). Auf diese Weise förderten sie die Zieldiskussionen jenseits der kurzfristigen Umsatzziele. Umgekehrt unterstützten die Wirtschaftakteure die Umweltakteure, die wirtschaftliche Dimension der Nachhaltigkeit stärker zu berücksichtigen.

4 Konsequenzen: Folgerungen für Nachhaltigkeitsforschung und Regionalpolitik

4.1 Die richtigen Akteure fördern

Das Faszinierende an der regionalen Idee ist, dass alle Personen in der Region mithelfen können, die regionale Wertschöpfung zu erhöhen und auf diese Weise Verantwortung für das Wohlergehen der Region zu übernehmen, sei es als Landwirt, als Konsument, oder als Bewohner, der Nachbarn für die regionale Idee begeistert. Dennoch ist natürlich nicht jeder/jede von gleicher Bedeutung für den Erfolg eines regionalen kooperativen Handelns; es gibt Personen, die den regionalen Kooperationsprozess besonders vorantreiben, während andere ihn eher hemmen. Deshalb ist es wichtig, dass Akteure gefördert werden, die zum Prozess viel beitragen können.

Die Eignung von Personen für eine regionale Kooperation ist vor allem von drei Faktoren abhängig, ihren funktionellen Eigenschaften, ihrer Persönlichkeitsstruktur und ihrer politischen Bedeutung.

Die *funktionellen Eigenschaften* der Akteure beschreiben ihre Rolle in der regionalen Zusammenarbeit. Die bedeutsamste Gruppe sind die *Wirtschaftsakteure*, d.h. diejenigen, welche die regionalen Produkte herstellen, verarbeiten und vermarkten. Sie bilden die Basis des Kooperationsprozess. Für sie steht das wirtschaftliche Eigeninteresse zwangsläufig im Vordergrund. Doch mit der Teilnahme am regionalen Wirtschaftskreislauf verknüpft sich das Eigeninteresse mit einem regionalen Engagement – auch wenn dies von einzelnen Akteuren selbst oft nicht wahrgenommen wird. Entscheidend für das Engagement ist die emotionale Verbundenheit mit der Region.

Die *Konsumenten*, vor allem wenn sie städtischer Herkunft sind, verbinden mit den regionalen Produkten weniger ihre Eigeninteresse, sondern eher die „regionale Idee“ (Ganzert und Burdick 2003), hinter der vorwiegend der Wunsch nach „Vertrauen“ und „Geborgenheit“ steht (Karmasin 1999). Für sie bilden die regionalen Produkte wie Kartoffeln oder Eier eher den Stoff, der die regionale Idee trägt (Baier & Bennholdt-Thomsen 2003).

Hier kommen die *Umfeldakteure* ins Spiel, die aus unterschiedlichen Gründen an den regionalen Produkten und ihren indirekten Effekten auf die Region interessiert sind, seien es Bürgermeister, Landwirtschaftsämter, Naturschutzverbände oder Personen des öffentlichen Lebens. Sie besitzen eine wichtige Funktion für die Vermittlung der regionalen Idee; zudem können sie den Kooperationsprozess durch eine Reihe von Hilfestellungen unterstützen.

Die Schlüsselpositionen in dieser Gemengelage haben *Verkäufer* und *Vermittler*, weil sie besonders geeignet sind, die regionalen Produkte und die regionale Idee an die Konsumenten zu verbreiten. Das sind in erster Linie diejenigen Wirtschaftsakteure, die regionale Produkte vermarkten, d.h. an der Schnittstelle zwischen Angebot und Nachfrage agieren (z.B. Händler oder Gastronomen).

In zweiter Linie sind aber auch Personen von Bedeutung, die besondere Möglichkeiten haben die regionale Idee zu vermitteln. Das sind vor allem

- authentische Personen, welche die „regionale Idee“ zu ihrer Sache machen und durch eine innere emotionale Bewegung zur Kooperation animieren, Verantwortung übernehmen und wirksamkeitsorientiert handeln.
- Galionsfiguren, die in der Region leicht wahrgenommen werden,
- Vertreter der Medien und Bildungseinrichtungen, sowie
- Die Hauptträger der Mundpropaganda – Personen an den Schnittstellen verschiedener Gruppen, die sich durch schwache Bindungen auszeichnen und überzeugen können (Gladwell 2000).

Beide Schlüsselakteursgruppen, Händler der regionalen Produkte und Vermittler der regionalen Idee, sind vor allem dann wirksam, wenn sie ihre jeweiligen Stärken kombinieren.

Weiterhin bedeutsam sind regionale *Moderatoren*. Ihre Aufgabe und Kunst besteht darin, die Begrenzungen der einzelnen Akteure durch gezielte Kombination zu erweitern. Sie müssen Komplementäres erkennen und synergetisch ergänzen. Sie selbst sind eher nicht die aktiven Vermittler der „regionalen Idee“, die eine innere emotionale Bewegung umtreibt, sondern Integratoren, die anderen Personen und Gruppen ein entsprechendes Vertrauen entgegenbringen, sie zu einem eigenen Input motivieren und ihnen eine geeignete Funktion in dem Gesamtprozess zuordnen. Wielinga (2001) bezeichnet diese Fähigkeit als „horizontale Führung.“

Hemmend für den regionalen Kooperationsprozess sind oft Akteure mit starken Bindungen in eine spezifische Gruppe oder einen Verband. Sie spielen häufig eine kontrollierende, nicht kreative und regional integrierende Rolle, „verschanzen“ sich oft innerhalb der eigenen Gruppe und behindern ihre regionale Öffnung. Allerdings spielt auch hier die Persönlichkeit eine entscheidende Bedeutung, also die Frage, ob einer trotz seiner Bindungen frei zu handeln vermag oder nicht.

Neben diesen funktionellen Kriterien besitzt vor allem die *Persönlichkeitsstruktur* der einzelnen Akteure eine entscheidende Rolle für die regionale Zusammenarbeit. Wenn man Mitglieder von regionalen Initiativen nach den Gründen für einen Erfolg der Initiative befragt, wird die Persönlichkeitsstruktur oft an erster Stelle genannt. Wichtige *förderliche* Eigenschaften umfassen u.a. ein hohes Engagement und Motivationsvermögen, eine Neugier, „über den Tellerrand“ zu schauen, Managementerfahrungen, eine hohe Integrations- und Kommunikationsfähigkeit, eine hohe Glaubwürdigkeit, eine Wertschätzung

von Andersdenkenden, eine Wirksamkeitsorientierung sowie eine emotionelle Verbundenheit mit der Region. Viele dieser Eigenschaften sind an die Fähigkeit zur Empathie geknüpft.

Hemmend sind *innerhalb* der Kooperation oft Personen, die nur an ihre persönlichen Interessen denken und folglich versuchen, den Kooperationsprozess für sich zu vereinnahmen (z.B. indem sie nur ihre Ideen verfolgen, sich an Gemeinschaftsaktionen nicht beteiligen oder nur vorgeben, sich für das Gemeinwohl zu engagieren). Sie handeln eher effizienzorientiert und bleiben meist weg, wenn sie an ihre Verantwortung für das Ganze erinnert werden und sehen, dass kurzfristig kein unmittelbarer ökonomischer Nutzen für sie selbst abfällt. *Außerhalb* der Kooperation sind das vor allem Personen, die sich durch die entstehende Gruppe in ihrer Wertschätzung in der Öffentlichkeit benachteiligt fühlen.

Neben diesen persönlichen und funktionellen Eigenschaften ist natürlich auch die Stärke des Einflusses, d.h. die **politische Macht** des einzelnen Akteurs von Bedeutung. Sie ist abhängig von den Entscheidungsmöglichkeiten, von den finanziellen Mitteln und den sozialen Kontakten der jeweiligen Akteure. Die politische Macht kann die Wirksamkeit des kooperativen Handelns in fördernder wie in hemmender Weise beeinflussen. In unserem Fallbeispiel stellte der Lebensmittelhändler eine fördernde Schlüsselperson dar: er beteiligte sich aktiv im Projekt, konnte über die Listung und Platzierung der Regionalprodukte im einzigen Lebensmittelmarkt mit Vollsortiment vor Ort entscheiden und besaß aufgrund seiner finanziellen Möglichkeiten Gewicht in der Gemeindepolitik.

Bei der Konzipierung von Fördermaßnahmen in der **Regionalpolitik** kann die Auswahl der geeignetsten Akteure teils unmittelbar und teils mittelbar beeinflusst werden. Unmittelbaren Einfluss hat die geldgebende Instanz dann, wenn bereits Erfahrungen mit Akteuren vorliegen oder wenn die Forschung Faustregeln bereitgestellt hat, die bei der Auswahl befolgt werden können. Mittelbar kann die Regionalförderung die Auswahl der Akteure durch Gestaltung der Förderbedingungen lenken. Anhaltspunkte dafür werden in 5.4-5 vorgelegt.

Wenn die **Regionalforschung** bei der direkten Auswahl der Akteure helfen soll, so hat sie noch einige Aufgaben zu lösen. Beispielsweise muss geklärt werden, wieweit es berechtigt ist, „gebundene“ Akteure (z.B. Verbandsfunktionäre) auszuklammern oder zu neutralisieren, weil sie in der Regel eine hemmende, kontrollierende, nichtkreative Rolle spielen. Welcher Verlass ist auf diese Regel, woran ist zu erkennen, ob sie zutrifft oder ob ein Akteur trotz seiner Bindungen frei handelt?

Darüber hinaus ist zu untersuchen, welche Akteure besondere Begabungen haben, andere mitzuziehen und zu mobilisieren, worin sich diese Akteure auszeichnen und unter welchen Bedingungen diese speziellen Begabungen entstehen und wirksam werden.

Da es offensichtlich ist, dass die vielfältigen Eigenschaften kaum von einer Person erfüllt werden können, liegt ein weiterer wichtiger Untersuchungsgegenstand in der Synergieschöpfung, d.h. in der Frage, welche Kombinationen von Eigenschaften bzw. Personen

besonders wirksam und innovativ sind. Welche Rolle spielen zum Beispiel Personen an den Schnittstellen von verschiedenen Funktionen (z.B. Händler, Bäcker oder Gastwirte, die auch Landwirte sind)? Welche Kombinationen von Gemein- und Eigeninteressen bewähren sich besonders? Welche Bedeutung haben die Persönlichkeitsstruktur und die persönlichen Kompetenzen im Vergleich zu politischen Einflussfaktoren?

4.2 Die Vitalität des Kooperationsprozesses sichern

Der regionale Kooperationsprozess wird zunächst von Personen begonnen, die intrinsisch motiviert Chancen in einer regionalen Orientierung der Wirtschaft erkennen und entsprechende Handlungen initiieren (vgl. Wielinga 2001). Sie suchen sich in der Region Verbündete, die ähnliche Interessen verfolgen und sich an den Handlungen beteiligen. Auf diese Weise entwickelt sich ein informelles Netzwerk, das die Energie und die Kreativität für die Veränderung entwickelt. Früher oder später stoßen diese Innovatoren („Chance agents“) aber an die Grenzen bestehender Strukturen und Denkmuster. Nun müssen die Verantwortlichen für die bestehenden Strukturen überzeugt werden, dass eine regionale Orientierung eine Verbesserung bedeutet und einen entsprechenden Nutzen stiftet. Dies geschieht am Besten durch praktische Beispiele und Erfolge und eine sorgfältige Dokumentation der Wirkungen und Lernprozesse. Auf diese Weise kann sich der regionale Kooperationsprozess sukzessive ausweiten.

Entscheidend für das Durchhalten der Kooperation und das Verbreiten der Idee ist die Qualität und die Vitalität des Kooperationsprozess, die für die beteiligten Akteure spürbar wird. Sie bestimmt stark die sozialen Beziehungen und die Pufferfähigkeit des Netzwerks, d.h. auch dann dabei zu bleiben, wenn sich die ökonomischen Nutzen nicht sofort einstellen. Eine hohe Qualität der Kooperation wird erzielt, wenn u.a.

- Synergieeffekte aufgedeckt und genutzt werden statt Andersdenkende auszuschließen und zu bekämpfen;
- Aufwand und Nutzen gerecht und transparent verteilt wird anstatt durch Lobbyismus und Geheimdiplomatie eigene Vorteile zu erzielen und gemeinsame Vorteile zu untergraben;
- Vertrauen hergestellt und Verantwortung übernommen statt Misstrauen und Neid gesät wird;
- Eigen- und Gemeinwohl integriert und nicht nur auf das Eigeninteresse geschaut wird.

Wie in Kapitel 1 mit experimentellen Befunden belegt, wird eine vitale Kooperation vor allem auch dann erzielt, wenn die Beteiligten das kooperative Handeln anderer wahrnehmen und wenn sie die Möglichkeit haben, ihre Missbilligung unkooperativen Verhaltens auszudrücken. Nun geht es hier aber um kooperatives Handeln zugunsten der regionalen Idee. Sein Zustandekommen hängt auch davon ab, wie gut es gelingt, die geeigneten Akteurstypen zusammenzuführen. Die Vitalität des regionalen Netzwerks entsteht vor allem aus der Kombination von geeigneten Akteuren:

- Ohne Wirtschaftsakteure besteht die Gefahr, dass sich Verhaltensänderungen nicht in Wertschöpfungsmöglichkeiten niederschlagen und daher auf die Dauer verpuffen;
- Ohne Beteiligung von Innovatoren kann es sein, dass niemand das Risiko für eine Erprobung des Neuen übernimmt und sich letztlich die selbsterfüllenden Prophezeiungen („*Wußt ich doch, dass das nicht läuft*“) durchsetzen.
- Ohne eine Einbindung von Verantwortlichen der formalen Netzwerke wird es schwer, eine Veränderung der Strukturen zu erzielen. Ohne Strukturveränderung gibt es aber keine dauerhafte zusätzliche Wertschöpfung. So besteht die Gefahr, dass der Enthusiasmus und die Aktivitäten der Innovatoren verpuffen.
- Ohne Beteiligung von städtischen Konsumenten besteht das Risiko, dass handlungsrelevante Bedürfnisse der Kunden nicht passgenau adressiert werden. Beispielsweise können einheimische Anbieter von Regionalprodukten die regionale Idee oft nur schwer vermitteln, weil sie diese Idee selbst nicht als besonders attraktiv wahrnehmen.
- Eine Beteiligung von „Bremsern“ wie auch mögliche externe „Bremsen“ können den gemeinsamen Erfolg gefährden. Sie müssen umgangen oder neutralisiert werden, sei es indem ein Gemeinwohlbeitrag eingefordert bzw. sie aktiv im Sinne der regionalen Idee eingebunden werden.

Die **Regionalpolitik** kann einen solchen Kooperationsprozess von außen anschieben, indem sie zunächst die Möglichkeiten für die Zusammenarbeit von Innovatoren verbessert. Ermöglicht man dem entstehenden Netzwerk, Änderungen im Kleinen zu erproben, ist es leichter, die Verantwortlichen zu einem späteren Zeitpunkt von den Änderungen zu überzeugen. Anschließend sind Debatten zwischen den informellen Netzwerken und den Verantwortlichen zu fördern, in der Hoffnung, dass die Verantwortlichen die Neuerung übernehmen. Entscheidend ist dabei, dass die Wirkungen der Kooperation erfasst und dokumentiert werden. Dies wirkt zum einen selbstverstärkend auf die Aktivitäten der Kooperationspartner und fördert zum anderen den Diffusionsprozess in der Region.

Die Erfolge der Kooperation drücken sich kurzfristig eher in veränderten sozialen Qualitäten und einer höheren Vitalität der Zusammenarbeit als in Veränderungen von Arbeitsplätzen oder einer veränderten Wertschöpfung aus. Letztere Wirkungen sind erst mittelfristig zu erwarten. Für die Fördermittelgeber ist es daher von besonderer Bedeutung die Vitalität der Kooperation begleitend von einer neutralen Person zu erfassen und zu bewerten. Auf diese Weise lässt sich eine frühzeitige Rückkopplung über die Wirksamkeit des regionalen Kooperationsprozess erzielen.

Indirekt können die Förderbedingungen in einer Weise ausgestaltet werden, dass die Teilnehmer der Kooperation selbst Handlungsmöglichkeiten bekommen, die Vitalität der Zusammenarbeit zu bewerten und Konsequenzen zu ziehen.

Eine weitere Möglichkeit für die Fördermittelgeber, vitale Kooperationen zu selektieren, besteht darin, die Fähigkeiten und/oder den Lernprozess bzgl. der regionalen Kooperation zu beurteilen. Wie geht der Antragsteller beispielsweise mit den Widersprüchen zwischen den Zielsetzungen „Heterogenität der Akteurszusammensetzung“ und „hohes Eigenin-

teresse“ sowie zwischen einer konsensualen Entscheidungsfindung und der Innovationsfähigkeit um?

Die **Regionalforschung** kann vitale regionale Kooperationen unterstützen, indem zunächst einmal geeignete Indikatoren identifiziert werden, welche die Vitalität der Kooperation und die Verbreitung der Regionalen Idee erfassen. Auch wäre es sehr hilfreich, das „Weitertragen“ und die Verbreitung der regionalen Idee anhand von Fallbeispielen zu dokumentieren, um generelle Hinweise zur Diffusion der Regionalen Idee zu bekommen. Darüber hinaus wäre es für die Regionalpolitik hilfreich, Möglichkeiten und Praktiken zur Sichtbarmachung des Gemeinschaftshandelns (z.B. regionale Komplementärwährungen) und zur Sanktionierung des eigennütigen Handelns (z.B. Transparenz; moralischer Druck) zu erfassen und ihre Wirksamkeit zu erforschen. Ganz generell besteht ein Wissensbedarf hinsichtlich der Situationsbedingungen, die kooperierende anstelle von konkurrierenden, eigennütigen Verhaltensweisen unterstützen. Diese Situationsbedingungen wären im Rahmen von Fallstudien zu identifizieren.

4.3 Durch Kommunikation und Events das Regionalbewusstsein stärken

Das Regionalbewusstsein bzw. die emotionelle Verbundenheit mit der Region bildet eine wichtige Grundlage für die Zusammenarbeit innerhalb der Region und die Nachfrage nach regionalen Produkten. Dies gilt vermutlich besonders für eine Beteiligung der Konsumenten. Wahrscheinlich ist es ähnlich wie beim Umwelthandeln (Kals et al. 1998): die emotionelle Verbundenheit mit der Region prägt die Präferenz und die Handlungsbereitschaft für das Regionale.

Dabei haben wir deutliche Unterschiede zwischen den Bindungen derer, die in der Region aufgewachsen sind und den Zugezogenen festgestellt: Zugezogene suchen in den Regionen eine neue Identität und die Bindungen werden als Gewinnerwartungen und –erfahrungen erlebt. In der Region aufgewachsene kennen eher die Begrenzungen des Regionalen, vor allem im zwischenmenschlichen Bereich. Für die Älteren unter ihnen ist das Regionale häufig mit Verlusterfahrungen verbunden, die wenig zur Aktivierung beitragen. Daher können die regionalen ländlichen Anbieter die Gewinnerwartungen der zugezogenen Städter emotionell oft wenig nachvollziehen und daher auch schlecht bedienen.

Die Schaffung eines Regionalbewusstseins ist ein sich selbstverstärkender Prozess zwischen Handeln, Wahrnehmen und Wissen. Er wird durch eine aktive Beteiligung der Bewohner gefördert. Natürlich sind dabei auch Informationen über die regionalen Möglichkeiten der Versorgung und die damit zusammenhängenden Erlebnis- und Wohlergehenmöglichkeiten hilfreich – Informationen, welche helfen und dazu animieren, die verborgenden „Schätze“ der Nähe aufzuspüren. Soll aber gleichzeitig eine Veränderung von Werthierarchien erzielt werden, so sind neben diesen („kalten“) Informationen zusätz-

liche prozessuale Qualitäten zu vermitteln, wie eine Authentizität, ein Selbstbewusstsein und eine empathische Zusammenarbeit. Sie werden vor allen „zwischen den Zeilen“ und im persönlichen Kontakt transportiert. Da die Umsetzung der regionalen Idee auf die Dauer eine Veränderung der Werthierarchien erfordert, spielt die persönliche Kommunikation bei der Regionalentwicklung eine so große Bedeutung.

Dieser Befund wird dadurch erhärtet, dass die in einer Region erlebte Lebensqualität stark von dem Anteil an horizontaler Kommunikation abhängig ist: Putnam fand in Italien, dass die Lebensqualität und die Entwicklung von regionalen Gemeinschaften dort am weitesten entwickelt waren, wo horizontale Formen in Entscheidungsprozessen und in der Kommunikation dominieren (Putnam 1993). Daher weisen Regionen mit einer hohen Lebensqualität meist auch ein starkes Regionalbewusstsein auf. Zugleich ist dieses für eine hohe Lebensqualität nötig. So könnte die horizontale Kommunikationsdichte in den Regionen ein Indikator für die Stärke des Regionalbewusstseins sein. Eine Aufgabe für die zukünftige Forschung könnte es sein, zu erfassen, worin sich diese horizontale Kommunikation äußert und wie sie messbar gemacht werden kann.

Eine besondere Form der Kommunikation sind Events. Das Wort *Event* hat im Englischen zwei Bedeutungen: a) ungewöhnliches Ereignis und b) inszeniertes Ereignis. Ihre besondere Wirksamkeit entfalten Events, wenn sie beiden Bedeutungen zugleich gerecht werden, also *ungewöhnliche, inszenierte Ereignisse* darstellen. Wirksam ist also a) die Unterbrechung des Monotonen, die Belebung, Anregung, das Aufwühlende, und b) das Inszenierte, bewusst auf den Punkt Gebrachte.

Um zu erkennen, wie Events zur Verbreitung und Vertiefung des Regionalbewusstseins eingesetzt werden können, muss man sich daran erinnern, dass Events zwei verschiedene Wirkungen haben können: Sie können die Menschen von sich *ablenken*, sie können sie aber auch zu sich und zu ihren Lebensaufgaben *hinführen*. Beides geschieht dadurch, dass Events den Teilnehmern *symbolische Selbstergänzung* ermöglichen. Die Symbolik kann entweder *abgeleitet* oder *aufgesetzt* sein. Abgeleitet ist sie z.B., wenn reale Produkte oder Aktionen oder Lebensstile oder Gemeinsamkeiten symbolisch überhöht werden. Aufgesetzt wird die Symbolik z.B. eines Produkts, wenn diesem Attribute zuschreibt, die mit seinem eigentlichen Gebrauchswert nichts mehr zu tun haben. Was hat eine Zigarette mit Abenteuer zu tun? So wie hier das aufgesetzte Symbol vom Gebrauchswert ablenkt, so können *actions, shows* oder *festivals* auf Ablenkung vom Selbst angelegt sein. Auf der anderen Seite kann gerade die Symbolik des Gebrauchswerts den Verwender in seiner Realität bestärken, und analog dazu kann auch die Inszenierung eines bewegenden Ereignisses den Menschen zu sich selbst führen. Jede vitale Region hat ihre eigenen Events, in denen sie ihre Geschichte oder ihre Produkte oder sich selbst feiert. Es ist wichtig, dass die Anlässe echt und deshalb bewegend sind.

4.4 Autonomiefördernde Führung ermöglichen

In diesem Prozess spielt die *Accountability* (vgl. Kap. 1) eine Rolle, zum einen als fordernde Empathie, zum anderen als organisierte Rechenschaft. Wichtig ist, den Beitrag des Einzelnen für die Gemeinschaft und umgekehrt transparent und offenkundig zu machen. In unserem Fallbeispiel wurde immer wieder die gerechte Verteilung des Aufwandes für die gemeinschaftlichen Arbeiten neu ausgehandelt. Die dabei gezeigten heftigen Emotionen geben einen Hinweis auf die große Bedeutung der gerechten Verteilung von Aufwand und Nutzen. Fehlen aber Regelungsmechanismen dafür, dass eigennütziges Verhalten in Schranken gewiesen und gemeinschaftsorientiertes Verhalten gefördert wird, so ziehen sich gemeinschaftsorientiert handelnde Personen schnell zurück und der Kooperationsprozess verkümmert. Sowohl die fordernde Empathie als auch die Schaffung von Sanktionsmöglichkeiten für eigennütziges Handeln erfordert Führung, auch wenn die Kooperation weitgehend aus Selbstbestimmtheit entsteht.

Eine wirksame Führung kooperativer Prozesse wird weniger durch die Ausstattung mit entsprechenden Ressourcen (Macht, finanzielle Mittel, Kontakte) als durch Strukturen der Persönlichkeit bestimmt. Wie im 1. Kapitel dargelegt, wird die intrinsische Motivation, die für Aktionen im regionalen Interesse unverzichtbar ist, am wirksamsten durch empathische Kommunikation gefördert, eine Kommunikation, die im anderen die ihm eigenen Qualitäten erspürt, würdigt und fördert. Man spricht deshalb auch von „autonomiefördernder“ Kommunikation. Sie kann bis zu einem gewissen Grad erlernt werden, beruht aber im Grunde doch auf Persönlichkeitsmerkmalen, die schon vorhanden sein müssen, nämlich

- der eigenen Disposition zu intrinsisch motiviertem Verhalten und der Motivationsfähigkeit für die „regionale Idee“,
- der eigenen Fähigkeit zu empathischer Zuwendung und der Offenheit und Integrationsfähigkeit bzgl. der verschiedenen regionalen Gruppen,
- der persönlichen Glaubwürdigkeit und einer hohen Konflikt- und Risikobereitschaft.

Diese Persönlichkeitsstruktur wird natürlich wirksamer, wenn sie sich mit Erfahrungen im Management von Gruppenprozessen verbindet und auf politische oder wirtschaftliche Ressourcen zurückgreifen kann. Wichtig ist aber auch, dass sie durch die fordernde Empathie und die Schaffung von Öffentlichkeit über die Gemein- bzw. Eigennützigkeit des Handelns auch die emotionelle Ebene des Handelns erreicht, die bei vielen kommunikativen Instrumenten unberücksichtigt bleibt. So kann die autonomiefördernde Führung die Vitalität der Zusammenarbeit im Einzelnen erhöhen, zumal wenn sie

- einen Input der beteiligten Akteure stimuliert;
- die Fähigkeit vermittelt, Synergien zu schaffen;
- fördernde Akteure einbezieht und verknüpft, Empathie einfordert und eigennütziges Handeln sanktioniert;
- Rechenschaft für das gemeinsame Handeln organisiert.

Diese Art von Führung widerspricht in keiner Weise der Selbstbestimmtheit der beteiligten Akteure – im Gegenteil, sie ermöglicht es ihnen, selbstbestimmt zu handeln und, wenn sie noch unerfahren sind, an ihren Aufgaben zu wachsen.

Die Qualität von Führung lässt sich kaum von außen bestimmen. Sie sollte von den Kooperationspartnern bewertet werden. In Forschungsprojekten könnte dann vergleichend untersucht werden, welche Qualitäten und Strategien wirksamer sind und auch, welche Wahl- und Erneuerungsmöglichkeiten gegeben sein müssen, um eine wirksame Führung zu selektieren und sukzessive zu optimieren.

4.5 Fördermittel nicht als Anreiz, sondern als Feedback gestalten

Es klingt paradox: Die Zuwendung von finanziellen Mitteln in Regionalförderungsprogrammen sollte *nicht* als ökonomischer Anreiz wirken. In psychologischer Ausdrucksweise: Sie sollte möglichst nicht als Belohnung, sondern als Feedback gestaltet sein. Denn ökonomische Anreize werden die regionale Entwicklung häufiger hemmen als fördern. Das geschieht vor allem dann, wenn nicht die erfolgreiche Umsetzung der gemeinsamen Ziele, sondern die Planung (d.h. die Absichtserklärung) belohnt wird. Die Umsetzung und ihre Wirksamkeit kann dann in den Hintergrund gedrängt werden, während Verteilungsfragen dominieren: Wer soll in welcher Höhe für was belohnt werden? Die einflussreichen, die für die Planung verantwortlichen oder die oft außerhalb stehenden innovativen Kräfte?

Entscheidend ist daher, dass der Umsetzungsprozess und seine Wirksamkeit in den Mittelpunkt gerückt werden. An sich braucht der Umsetzungs- und Suchprozess nicht auf finanzielle Zuwendung angewiesen zu sein, da interessierte Akteure von sich aus wirksam werden und ihr Umfeld nach ihren Ideen gestalten wollen. Die Frage, ob die eigenen Ideen wirken und sich in die äußere Realität erfolgreich einbinden lassen, stellt ein Eigeninteresse dar.

Nur können gerade diejenigen Akteure, welche Gemeinwohlinteressen zu integrieren versuchen, sich die Entwicklungsarbeit für neue Wege bzw. Produkte oft nicht leisten. Im Vergleich zu den Produzenten, die auf Kosten des Gemeinwohls produzieren, haben sie vielfach ungünstigere Kostenstrukturen. Sie benötigen Hilfestellung, um die eigenen Ideen hinsichtlich der Wirksamkeit erproben zu können. Doch sollte eine finanzielle Zuwendung für diesen Suchprozess deutlich unterhalb der eigenen Kosten liegen. Auf diese Weise soll gewährleistet werden, dass Eigen- und Gemeinwohlinteressen verbunden und Beschäftigungsprogramme ohne Eigenmotivation an dem Erfolg des Suchprozess (d.h. Akquisition staatlicher Mittel als Selbstzweck) vermieden werden.

Sofern an dem Umsetzungsprozess Wirtschaftsakteure aktiv teilnehmen, geschieht eine Rückkoppelung der Wirksamkeit von ganz allein. Sie beteiligen sich nur bei Aussicht auf einen ökonomischen Erfolg. Schwerer ist es, den Erfolg des Gemeinwohls rückzu-

koppeln, vor allem wenn dieser nicht so ohne weiteres sichtbar wird (z.B. Bildungs- und Kommunikationsprozesse, Veränderungen von Werthierarchien) und kein unmittelbares Eigeninteresse damit verknüpft ist. Deshalb sollte eine wirksame Verknüpfung von Eigen- und Gemeinwohlangagement besondere Beachtung finden. Dies hätte zur Folge, dass

- der Einsatz für das Gemeinwohl selbst thematisiert und die Aufmerksamkeit darauf gelenkt wird, und dass
- ein doppeltes Feedback für wirksames gemeinwohlorientiertes Handeln entsteht: durch die innere Befriedigung der intrinsischen Motivation und durch die äußere Anerkennung des Erfolgs.

Der Erfolg für das Gemeinwohl sollte teils durch die Zielgruppen, teils durch einen neutralen Experten bewertet werden.

Uns erscheint die hier gezogene Folgerung als so wichtig und zugleich so kontrovers, dass wir sie abschließend mit psychologischen Forschungsergebnissen begründen wollen; der Verweis auf die eigenen Erfahrungen dürfte in einem solchen Fall nicht genügen.

Intrinsische Motivation ...

Gemeinschaftsorientiertes Handeln ist nur intrinsisch motiviert denkbar, d.h. aus Interesse an der Sache. Wer gemeinschaftsorientiert handelt, weil er/sie dafür belohnt wird, handelt aus Interesse an der Belohnung, nicht an der Sache. Das ist zu erläutern.

„Intrinsische Motivation beruht auf den angeborenen Bedürfnissen nach Kompetenz und Selbstbestimmtheit ... Diese motivieren einen fortlaufenden Prozess, in dem optimale Herausforderungen gesucht und erprobt werden. Wenn Menschen nicht von triebhaften Bedürfnissen dominiert werden [wenn sie gesättigt und behaust sind, geliebt und beachtet werden und keine inneren Defizite kompensieren müssen], suchen sie autonom nach Situationen, die ihr Interesse ansprechen und ihre kreativen Fähigkeiten herausfordern.“ Sie suchen eine „optimale Inkongruenz“ zwischen den internen Strukturen (Bewusstsein, körperliche Kondition) und der Außenwelt, um sie zu reduzieren und die gewonnene Erfahrung in die bestehenden Strukturen zu inkorporieren (Deci & Ryan 1985, 32 f.).

Diese Aktivität ist in sich befriedigend. „Intrinsisch motiviertes Verhalten wird von Emotionen der Freude und Erregung begleitet, die auf dem Erleben von Kompetenz und Selbstbestimmtheit beruhen. Diese Emotionen sind keine behavioristischen Verstärker, denn sie reduzieren kein organisches Ungleichgewicht und sind auch von der Aktivität selbst operational gar nicht zu trennen.“ Vielmehr ist es das Erleben von Selbstbestimmtheit und Kompetenz, das die Emotionen auslöst. „Wenn Menschen intrinsisch motiviert sind, ... erfahren sie, dass die Ursache ihres Handelns in ihnen selbst liegt“ (ebda.) An Kindern kann man sehen, wie freudvoll diese Erfahrung ist.

... wird durch Kontrolle unterminiert

Ihr weniger freudvolles Gegenteil ist Druck und Spannung, kurz: Kontrolle. Insoweit Menschen sich zu etwas zwingen, von Angst beherrscht sind oder unter Druck arbeiten, fühlen sie sich kontrolliert, auch wenn die Kontrolle nicht von außen kommt. Vielleicht steht ihr Selbstwertgefühl auf dem Spiel oder sie sind auf einen materiellen Vorteil bedacht (Deci & Ryan 1985, 34). Auch das wirkt als Kontrolle.

Im Vorschulalter lernen Kinder intrinsisch motiviert; im Lauf der Schuljahre schwindet bei vielen die Freude am Lernen, weil sie sich zu sehr kontrolliert fühlen. Doch die vorherrschende pädagogische Praxis beruht weiterhin auf der Verabreichung kontrollierender Belohnungen, Strafen, Termine.

Um diese Praxis zu überprüfen, begann Edward Deci 1969 experimentell zu erkunden, was mit der intrinsischen Motivation geschieht, wenn Heranwachsende für eine Aktivität belohnt werden, zu der sie auch ohne die Belohnung motiviert wären. Als Aktivität wählte er das damals neu erschienene kubische Puzzlespiel „Soma“. Es besteht aus sieben unterschiedlich geformten Blöcken, die zu einem Kubus und außerdem zu einer großen Anzahl von Figuren zusammengesteckt werden können, einige ganz leicht, andere äußerst schwierig.

Für die Experimente wurden Studenten ausgewählt, die das Puzzle anregend fanden und es gern spielten. Sie bekamen Aufgaben, die mit dem Puzzle zu lösen waren. Für die Lösung wurde einigen eine Geldprämie versprochen, anderen nicht. Nachdem die Aufgaben gelöst waren, verließ der Versuchsleiter den Raum und bat die Studenten, dort auf ihn zu warten. Sie wussten nicht, dass sie von außen beobachtet wurden. Verschiedene Magazine unterschiedlicher Interessenrichtung lagen aus, manche griffen danach oder beschäftigten sich mit ihren Gedanken, während andere das Puzzle weiterspielten. Die Beobachtung ergab, dass vor allem diejenigen weiterspielten, die keine Belohnung erwarteten. Die anderen fanden das Puzzle zwar ebenfalls anregend, verloren aber das Interesse daran, als sie nicht mehr dafür bezahlt wurden (Deci & Flaste 1995, 22 ff.).

Das Experiment wurde wiederholt und vielfach abgewandelt. Stets ergab sich das gleiche Resultat: Wer etwas *für* Geld oder *für* einen Preis oder eine gute Note getan hat, tut es danach nicht mehr ohne Belohnung. Alfie Kohn hat zwei Jahrzehnte später die vielen Untersuchungen zu diesem Thema in einem Buch zusammengefasst, dem er den Titel „Punished by Rewards“ gab (Kohn 1993). Durch Belohnungen bestraft und zurückgewiesen wird offenbar das natürliche Gefühl von Autonomie, das selbst ganz kleine Kinder in Sätzen wie „Ich kann das schon allein“ zur Sprache bringen. In diesem Gefühl drückt sich das Bedürfnis aus, selbst der Grund des eigenen Handelns zu sein, im eigenen Selbst den „Ort der Verursachung“ (DeCharms 1968) zu sehen. Das Bedürfnis wird frustriert, wenn die Person realisiert, dass ihr Handeln von außen kontrolliert wurde. Die Kontrolle wird als stärker empfunden als die intrinsische Motivation – wie könnte sie sich sonst an deren Platz setzen.

Feedback wirkt nicht kontrollierend

Die externen Stimuli, deren kontrollierende Wirkung das vitale, spontane, echte, neugierige Interesse an einer Sache lähmt, bestehen erstens in Belohnung mit Geld, Lob, Geltung sowie in Bestrafung mit Arbeit, Buße oder dem Entzug von Zuwendung. Die gleiche Wirkung haben zweitens Drohungen, Termine, vorgeschriebene Ziele, Überwachung, Bewertung, und drittens selbst der Wettbewerb, wenn er die Menschen veranlasst, sich nicht um der Sache, sondern um des Gewinnens willen anzustrengen (Deci & Flaste 1995, 32). Diese Stimuli unterminieren die intrinsische Motivation, wenn sie der betroffenen Person die Erfahrung vermitteln, dass sie nicht aus eigenem Antrieb handelt, sondern um eine Belohnung zu erringen oder einer Bestrafung zu entgehen.

Die Erfahrung muss sich nicht einstellen, wenn die Stimuli sachbezogen und ohne Herrschaftsabsicht verwendet werden. Richard Ryan hat das nachgewiesen. Er erdachte ein Experiment, in dem identische Stimuli einigen Teilnehmern in kontrollierender Absicht gegeben wurden, nämlich um das gewünschte Verhalten zu erzwingen, anderen aber *ohne* kontrollierende Absicht, nämlich als Feedback, als sachbezogene Information über die Leistung, als Anerkennung. Wenn die kontrollierende Absicht fehlte, blieb die unterminierende Wirkung aus (Ryan 1982). Selbst der Wettbewerb kann ja ohne den Druck ablaufen, der entsteht, wenn das Bewusstsein von dem Wunsch erfüllt ist, den ersten Preis zu gewinnen: Wenn es den Teilnehmern um die Herausforderung, um das Dabeisein, um die Freude an der Leistung geht, beteiligen sie sich aus innerem Antrieb.

Nachteile des anreiz-orientierten Verhaltens

Dagegen wird das Streben nach dem *Gewinn* einen ein ebenso fremdbestimmtes Verhalten hervorbringen wie das Streben nach anderen externen Belohnungen, selbst für die Gewinner. Denn das Verhalten wird dann für den Erwerb der Belohnung bzw. für das Vermeiden der Bestrafung instrumentalisiert. Menschen, die dieser Instrumentalisierung ausgesetzt sind, versuchen

- die externen Stimuli mit möglichst wenig Anstrengung zu erreichen.
- Sie sind folglich an der Sache weniger interessiert,
- bemühen sich weniger um ein Verständnis für die zugrundeliegenden Konzepte und Zusammenhänge.
- Sie arbeiten weniger kreativ,
- sie setzen weniger von ihren Fähigkeiten ein.
- Sie suchen den begehrten Stimulus auf einem möglichst direkten, abgekürzten Weg zu erreichen,
- ja sie täuschen womöglich die Leistung nur vor, weil es ihnen ja nur um die Belohnung geht, oder darum, der Strafe zu entgehen.

Mit einem Wort: Wer etwas nur – oder in erster Linie – deshalb tut, weil er an der externen Belohnung interessiert ist, fühlt keine Verantwortung für das Produkt seines Handelns, und schon gar nicht für die von seinem Verhalten betroffene soziale und natürliche Mitwelt (Deci & Flaste 1995, 41-52).

Natürlich liegt auch in der Erwartung, mit dem kooperativen Handeln Erfolg zu haben, ein Anreiz, aber der ist intrinsisch. Denn der Erfolg stellt sich als Ergebnis selbstbestimmt kooperativen Handelns ein. Und das muss man zusammen sehen, die Selbstbestimmtheit und die Kooperation, denn beide bedingen einander in einem sozialen Prozess.

5. Literatur

- v. Alvensleben, R. und Gertken, D. (1993). Regionale Gütezeichen als Marketinginstrument bei Nahrungsmitteln. *Agrarwirtschaft*, 42, 247–251.
- Andersen, Arne (1999): *Der Traum vom guten Leben – Alltags- und Konsumgeschichte vom Wirtschaftswunder bis heute*. Frankfurt am Main, New York: Campus-Verlag.
- Axelrod, Robert (1997). *The evolution of cooperation*. New York, NY: Basic Books. Deutsch (1997): *Die Evolution der Kooperation*. München: Oldenbourg.
- Baier, Andrea und Bennholdt-Thomsen, Veronika (2003). Der „Stoff“ aus dem die soziale Nähe ist. In: Kluge, Thomas, und Schramm, Engelbert (Hrsg.): *Aktivierung durch Nähe – Regionalisierung nachhaltigen Wirtschaftens*, Ökom-Verlag, München, 12–21.
- Besch, Michael und Hausladen, Helmut (1998): *Verbraucherpräferenzen für Nahrungsmittel aus der Region*. Ergebnisse einer Verbraucherbefragung im Landkreis Freising. – TU München-Weihenstephan. Inst. F. Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Professur für landwirtschaftliche Marktlehre, Arbeitsbericht 23, 19 S.
- Besch, Michael und Hausladen, Helmut (2000): Regionales Marketing im Agribusiness – Erfolgspotentiale und Problemfelder. – *Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank Frankfurt a. M.*, 13, Frankfurt am Main, S. 7–50.
- Beu, Danielle (2001). Accountability as it influences ethical behavior. *Dissertation Abstracts International*, 61, 11–A, June 2001, 4451. US: University Microfilms International.
- Bosshart, David (1998). *Die Zukunft des Konsums. Wie leben wir morgen?* Düsseldorf: Econ.
- BYSTELF (Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten), (1997): *Regionale Vermarktung von Agrarprodukten und Lebensmitteln*. Voraussetzungen, Strategien und Maßnahmen in Bayern. – Eigenverl., München, 16 S.
- De Charms, Richard (1968). *Personal Causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- Deci, Edward L., with Flaste, Richard (1995). *Why we do what we do. The dynamics of personal autonomy*, S. 21. New York: Putnam's Sons.
- Deci, Edward L., Connell, John P. & Ryan, Richard M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580–590.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, Edward L., Schwartz, A. J., Sheinman, Louise & Ryan, Richard M. (1981). An instrument to assess adults' orientations toward control versus autonomy with children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence. *Journal of Educational Psychology*, 73, 642–650.
- Denzin, N.K. (1978): *The research act*. – New York: McGraw Hill.
- Elster, Jon (1987). *Subversion der Rationalität*. Frankfurt am Main: Campus.
- Empacher, C. und K. Götz, (1999): *Ansprüche an ökologische Innovationen im Lebensmittelbereich*. – ISOE Diskussions.Papiere 10, Frankfurt.46 S.
- Fehr, Ernst & Gächter, Simon (2002). Altruistic punishment in humans. *Nature*, 415, January, 137–140.

- Fielding, N.G. & Fielding, J.L. (1986). *Linking Data*. Beverly Hills. Sage.
- Flick, Uwe (1994). Qualitative Methoden. in: L. von Rosenstiel, C.M. Hockel und W. Molt. *Handbuch der Angewandten Psychologie*, Landsberg/Lech: Ecomed. III–5, 12 S.
- Frankfurt, Harry G. (1971). Freedom of the will and the concept of the person. *Journal of Philosophy*, 68, 829–839.
- Gaitsch, Regina (2002). Akteursnetzwerke zum Aufbau der Regionalvermarktung von Nahrungsmitteln: Das regionale Vermarktungsprojekt „E gut Stuck – Backwaren vom Hunsrück – Nahe – Rheinhessen“. – in: Müller, Klaus u.a. (Hrsg.). *Wissenschaft und Praxis der Landschaftsnutzung: Formen interner und externer Forschungs Kooperation*. Weikersheim, 331–341.
- Gaitsch, Regina (2003). Kommunikations- und Lernprozesse zur regionalen Produktion und Vermarktung von Nahrungsmitteln im Hunsrück. – in: Kluge, Thomas, und Schramm, Engelbert, (Hrsg.): *Aktivierung durch Nähe – Regionalisierung nachhaltigen Wirtschaftens*, Ökom-Verlag, München, 103–111.
- Gaitsch, Regina und Ganzert, Christian (2003). Der Zuschnitt von Regionen und seine Bedeutung für das Regionalisierungspotential nachhaltigen Wirtschaftens am Beispiel der Vermarktung von regionalen Nahrungsmitteln. – in: Kluge, Thomas, und Schramm, Engelbert, (Hrsg.): *Aktivierung durch Nähe – Regionalisierung nachhaltigen Wirtschaftens*, Ökom-Verlag, München, 41–51.
- Ganzert, Christian und Burdick, Bernhard (2002): *Entwicklung eines Lernmodells zur regionalen Vermarktung von Lebensmitteln – Erste Erfahrungen aus Much (Rhein-Sieg-Kreis)*. – Regionalpost, 1, 15–17.
- Ganzert Christian und Burdick, Bernhard (2003): Die „regionale Idee“ als Zusatznutzen für Anbieter und Nachfrager von regionalen Lebensmitteln – Erfahrungen aus Aktivierungsprozessen in Much (Rhein-Sieg-Kreis). in: Kluge, Thomas, und Schramm, Engelbert, (Hrsg.): *Aktivierung durch Nähe – Regionalisierung nachhaltigen Wirtschaftens*, Ökom-Verlag, München, 112–122.
- Gladwell, M. (1999): *Tipping Point. Wie kleine Dinge Großes bewegen können*. Berlin: Berlin-Verlag.
- Gruen, Arno (1987). *Der Wahnsinn der Normalität. Realismus als Krankheit*, München: Kösel.
- Gruen, Arno (1985). *Der Verrat am Selbst*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Gruen, Arno (1997). *Der Verlust des Mitgefühls. Über die Politik der Gleichgültigkeit*. – München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Hamm, Ulrich (1997): Perspektiven des Marktes für Lebensmittel aus regionaler und umweltgerechter Erzeugung. – *Beitr. der Akademie für Natur- und Umweltschutz Baden-Württemberg*, 24, 23–38.
- Haworth, Lawrence (1986). *Autonomy. An essay in philosophical psychology and ethics*. New Haven: Yale University Press.
- Hensche, Hans-Ulrich, Hauser, Astrid, Reiniger, Michael und Wildraut, Christiane (1993): *Verbraucherpräferenzen für Nahrungsmittel aus der näheren Umgebung – eine Chance für marktorientierte Landwirte*. – *Marketing der Agrar- und Ernährungswirtschaft*, 7, 313 S.
- Hirschman, Albert O. (1985). Against parsimony. Three easy ways of complicating some categories of economic discourse. *Economics and Philosophy*, 1, 7–21.
- Jenner, Gero (1997). *Die arbeitslose Gesellschaft. Gefährdet Globalisierung den Wohlstand?* Frankfurt/M.: Fischer.

- Kals, Elisabeth, Schumacher, Daniel und Montada, Leo (1998). Naturerfahrungen, Verbundenheit mit der natur und ökologische Verantwortung als Determinanten naturschützendes Verhaltens. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 29, 5–19.
- Karmasin, Helene (1999). *Die geheime Botschaft unserer Speisen*. – München: Kunstmann.
- Kohn, Alfie (1993). *Punished by rewards. The trouble with gold stars, incentive plans, A's, Praise, and other bribes*. Boston: Houghton Mifflin Comp.
- Lamnek, Siegfried (1989). *Qualitative Sozialforschung. 2 Bde.* Weinheim.
- Moser, Heinz (1995): *Grundlagen der Praxisforschung*. – Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Putnam, R.D. (1993): *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Roberts, John (2001). Trust and control in Anglo-American systems of corporate governance: The individualizing and socializing effects of processes of accountability. *Human Relations*, 54 (12), 1547–1572.
- Ryan, Richard M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450–461.
- Schelling, Thomas (1984). *Choice and consequence*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Scherhorn, Gerhard (2002). Freiheit im Mitsein. In: H.W. Ingensiep & A. Eusterschulte (Hg.), *Philosophie der natürlichen Mitwelt*, S. 35–48. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Schwartz, Barry (1986). *The battle for human nature*. New York: Norton.
- Sen, Amartya K. (1977). Rational fools: a critique of the behavioral foundations of economic theory. *Philosophy and Public affairs*, 6, 317–344.
- Spehl, Harald, Gaitsch, Regina, Koch, Angela, Ganzert, Christian, Scherhorn, Gerhard und Burdick, Bernhard (2003). *Entwicklung eines Lernmodells zur regionalen Vermarktung von Nahrungsmitteln*. Unveröff. Ergebnisbericht an die GsF, München.
- Stahl, Thomas und Schreiber, Rainer (1998): *Die lernende Region. Lokale Netzwerke als Quelle von Innovationen*. Regensburg: Institut für sozialwissenschaftliche Beratung.
- Stigler, George & Becker, Gary S. (1977). De gustibus non est disputandum. *American Economic Review*, 67, 76–90.
- Udén, Lars (1993). Twenty-five years with the logic of collective action. *Acta Sociologica*, 36, 153–174.
- Weidner, H., (2002): *Gemeinwohl und Nachhaltigkeit – ein prekäres Verhältnis*. – Wissenschaftszentrum Berlin, Discussion Paper, FS II 02–303, 37 S.
- Wielinga, H.E. (2001). *Netwerken als levand weefsel*. Een studie naar kennis leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945. Dissertatie Wageningen Universiteit. Uitgeverij Uilenreef, 's Hertogenbosch.
- Winston, Gordon C. (1980). Addiction and backsliding. A theory of compulsive consumption. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 295–324.
- Wirthgen, Bernd, Schmidt, Erich und Gewert, Joachim (1999): Möglichkeiten und Grenzen regionaler Vermarktungskonzepte am Beispiel Minimarkthallen in loser Kooperation mit Verbrauchermärkten und Einkaufszentren. – *Schriftenreihe der landwirtschaftlichen Rentenbank*, 13, 135–178.