

Ernährungscampus und

LebensMittelPunkte organisieren

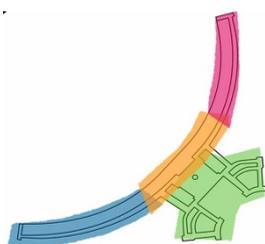


Ernährungscampus und LebensMittelPunkte organisieren

von Annette Jensen und Frank Nadler, Sprecher*innen des Berliner Ernährungsrats

„Wenn wir unseren Blick auf die Dinge verändern, dann verändern sich auch die Dinge, auf die wir blicken.“

Wayne Dyrer



thf.vision

für eine
zukunftsfähige
Ernährungs- und Land-
wirtschaftspolitik
in der Region

Ernäh
rungs
rat BERLIN



be  Berlin

Senatsverwaltung
für Justiz, Verbraucherschutz
und Antidiskriminierung

Für die Förderung zur Entstehung des vorliegenden Endberichts bedanken wir uns für die finanzielle Unterstützung durch den Senat für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung.

Berlin im Dezember 2019

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
1.1. Projekt Ernährungscampus – bisherige Erfahrungen in Tempelhof	6
1.2. Plan für künftige Partizipationsprozesse in Berlin	7
1.2.1. Reale Erfahrung mit Partizipation im Tempelhofer Flughafengebäude	8
2. Wir brauchen ein neues Betriebssystem	10
2.1. Demokratie neu denken	10
2.1.1. Wer entscheidet? Mehr Mitbestimmung der Bürger*innen nötig	10
2.1.1.1. Eckpunkte für erfolgreiche Partizipationsverfahren	11
2.1.1.2. Partizipation ist etwas anderes als Selbstorganisation	12
2.1.3. Worüber wird entschieden?	16
2.2. Wirtschaften neu denken	17
2.2.1. Vernetzte Kreislauf- statt Einbahnstraßenwirtschaft	17
2.2.2. Gemeinwohlökonomie	18
2.2.3. Commons	19
2.3. Organisationsstrukturen neu denken	20
2.3.1. Soziokratie	21
2.3.2. Holokratie	22
2.3.3. Sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit	22
2.3.4. Soziokratie 3.0 (S3)	23
2.4. (Digitale) Kommunikation neu denken	26
2.4.1. Welche Rahmenbedingungen bestehen?	27
2.4.2. Welche Bedarfe soll die Software decken?	28
2.4.3. Welche Software ist verfügbar?	29
3. Den Ernährungscampus entwickeln	31

1. Einleitung

„Gutes Essen für alle – und das klimaneutral“

Der Berliner Ernährungsrat setzt sich für eine **sozialökologische Ernährungswende** ein. Die ist notwendig, weil:

- Das gegenwärtige Ernährungssystem trägt zur **Spaltung der Gesellschaft** bei. Obwohl der Weltagrарbericht 2008 eindeutig klarstellte, dass eine kleinteilige Landwirtschaft viel produktiver ist, bestimmen Großkonzerne die Art der Herstellung. Auf Feldern und in Supermärkten arbeiten immer weniger Menschen auf immer größeren Flächen zu oft miserablen Bedingungen. Über 800 Millionen Menschen hungern weltweit. Zugleich nehmen Allergien und Fettleibigkeit zu – meist Folge von zu viel Zucker und stark verarbeiteter Lebensmittel. Viele Menschen können nicht mehr kochen.
- Das gegenwärtige Ernährungssystem verursacht zwischen **15 und 21 Prozent** der **klimaschädlichen Gase**. Düngung, Transport, Fleischproduktion, Verpackung und Zubereitung tragen dazu bei. Etwa ein Drittel der Lebensmittel landen im Müll. Ein Großteil der Umsetzung muss in Städten stattfinden: Hier entstehen etwa 75 Prozent der Emissionen, die die Erde erhitzen.¹

Zielpunkt der klimagerechten Ernährungswende muss das Jahr **2030** sein. Nur wenn bis dahin eine deutliche Reduktion der klimaschädlichen Gase erreichen, mindestens in der Höhe des in Paris verabschiedeten Klimaschutzabkommens, können bestimmte Kipppunkte wie das Auftauen der Permafrostböden verhindert werden, so die Einschätzung der Wissenschaft. Auch die siebzehn UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs) sollen bis dahin erreicht sein.

Berlin hat als eine der ersten Städte 2015 die **Mailänder Erklärung zur Ernährungspolitik** unterzeichnet, durch die Kommunen die Verantwortung für den Aufbau eines gerechten und dauerhaft tragfähigen Ernährungssystems übernehmen. **Im Dezember 2019 hat der Senat die Klimanotlage beschlossen.** Die politischen Voraussetzungen sind also gut.

Für die Umsetzung braucht es **Kristallisationspunkte in der Stadt, wo Zukunft gemeinsam erforscht und gestaltet wird**, wo eine gute Zukunft erlebbar wird und Bürger*innen Strukturen vorfinden, die transparent sind, zum Mitmachen einladen und die ihr Vertrauen genießen.

Als einen wichtigen Ort für die Ernährungswende in Berlin sehen wir einen **neu zu schaffenden Ernährungscampus - einen gemeinwohlorientierten Experimentier-**

¹ <https://www.international-climate-initiative.com/de/die-rolle-von-staedten-im-globalen-klimaschutz>

Forschungs- und Bildungsort. Bewohner*innen der Stadt Berlin, Organisationen und Gruppen von Menschen aller Herkünfte, wissenschaftliche Institutionen und Unternehmen sollen auf dem Ernährungscampus gemeinsam wirtschaftliches und soziales Handeln zusammendenken. Manches Engagement wird intensiv sein, anderes eher sporadisch. Dafür braucht es neue Formen der Organisation und der Entscheidungsfindung.

Die **Fragen sind komplex** und **betreffen sehr unterschiedlichste Bereiche**: Landwirtschaft, Transport, Logistik, Arbeitsorganisation, Kommunikation, Wirtschaft, Bildung, Gesundheit, Interkulturalität, soziale Gerechtigkeit, Artenschutz, Klimaschutz, Technik und einige weitere mehr. Das dafür notwendige Wissen und die konkreten Beiträge können nicht isoliert entwickelt werden. **Einen Masterplan zu verfassen ist der falsche Ansatz**: Erst im Miteinander unterschiedlicher Perspektiven und Herangehensweisen kann sich das Potenzial entfalten. Durch die räumliche Nähe der Vielfalt werden neue Möglichkeiten sichtbar und treiben diesen wichtigen Transformationsprozess an. Für einen Ort mit solchem Ziel braucht es Strukturen, die einerseits eine ständige Offenheit für neue Vorschläge haben und andererseits über Instrumente zur Orientierung verfügen, damit der Prozess nicht die Richtung verliert. Der Ernährungscampus soll ein Modellfall werden für eine zukunftsfähige Organisation - und dem Weg dahin als Lernprozess.

Die Zusammenhänge sind hochkomplex, der Weg in eine klimagerechte Ernährungszukunft Berlins nur schemenhaft erkennbar. Gerade deshalb ist es wichtig, für die vielfältig Beteiligten Kommunikationsstrukturen und Orte zu schaffen, die die soziale Komplexität steigern und ein effektives Zusammenwirken ermöglichen.

Integriert in den Ernährungscampus wird es einen **LebensMittelpunkt (LMP)** geben. Der Berliner Ernährungsrat setzt sich dafür ein, dass solche Orte dezentral in jedem Kiez entstehen. An LMP werden gute Lebensmittel aus der Region gehandelt, gelagert, verarbeitet und gegessen und dort finden Ernährungsbildung, soziales Miteinander und interkultureller Austausch statt. Unsere Recherchen sollen auch für den Aufbau und Betrieb von LMP wertvoll sein.

Demokratie, Mitbestimmung und -gestaltung sind Leitbilder unserer Überlegungen. Die gegenwärtige Form der Demokratie ist nicht die einzige, die es geben kann – und sicher noch nicht die beste. Nötig sind neue Arten der Entscheidungsfindung und Zusammenarbeit, die Vertrauen schaffen. **Kooperation erscheint uns zielführender als Konkurrenz**, weil nur so vielfältige Interessen gemeinsam befriedigt werden können.

Für die Umsetzung benötigen die Beteiligten nun nicht nur konkrete Orte, sondern auch einen Kompass. Sie brauchen Methoden, um **Organisations- und Entscheidungsstrukturen aufzubauen, die nach einer anderen Logik funktionieren als bisher oft üblich.** Dafür gibt es bereits Modelle und Beispiele.

Wir wollen in diesem Papier Orientierung und Handwerkszeug liefern. Deshalb schauen wir zunächst kurz darauf, was zum Thema Ernährungscampus bereits gelaufen ist und beschreiben anschließend Elemente eines neuen Betriebssystems auf demokratischer,

ökonomischer und organisatorischer Ebene. Auf dieser Basis soll der Ernährungscampus aufgebaut werden. Wie mit einem Zoom nähern wir somit dem konkreten Projekt, für das wir am Schluss Grundsätze beschreiben.

Eilige Leser*innen, die sich ausschließlich für die Selbstorganisation des Ernährungscampus interessieren, können bei Punkt 2.1.2. einsteigen.

1.1. Projekt Ernährungscampus – bisherige Erfahrungen in Tempelhof

Wir möchten den **Ernährungscampus** im Gebäudetrakt K2 im ehemaligen **Tempelhofer Flughafen** einrichten. Dort gibt es im oberen Stockwerk fünf Küchen, mehrere Kantinenräume, Säle und Büros – zusammengerechnet etwa 1000 Quadratmeter, die Zugang zu einem grünen Innenhof haben. Im Untergeschoss und gegenüber in einem offen zugänglichen Hof existieren Lagerräume.

Die Immobilie gehört dem Land Berlin, zuständig für die Entwicklung ist die Tempelhof Projekt GmbH (TP). Im **Koalitionsvertrag** steht zum ehemaligen Flughafengebäude Tempelhof: „Das Nutzungskonzept wird **partizipativ entwickelt** und soll bereits parallel zu den notwendigen Sanierungsmaßnahmen Nutzungen und einen Gedenkort ermöglichen.“

Im Mai 2018 gab die zuständige Senatorin **für Stadtentwicklung und Wohnen Katrin Lompscher** das Motto aus: „**Öffnen, Experimentieren!**“ Alle Pläne des Gebäudes sollten öffentlich zugänglich werden. TP startete im Sommer 2018 **offiziell ein Partizipationsverfahren** und zeigte sich im Herbst 2018 **prinzipiell offen für die Einrichtung eines Ernährungscampus**. Möglichkeiten einer experimentellen Nutzung der Außenflächen rund um K2 wurden zu diesem Zeitpunkt noch für den folgenden Sommer in Aussicht gestellt. Auf dieser Grundlage finanzierte die Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung (SenJVA) einen Expert*innenworkshop zur Entwicklung des Ernährungscampus, den der Berliner Ernährungsrat und thf.vision im Dezember 2018 gemeinsam durchführten. Alle Expert*innen arbeiteten dafür ehrenamtlich. Im Workshop wurden die Grundlagen für ein Nutzungskonzept der Räume, den Organisationsaufbau und die Regeln fürs Miteinander gelegt. Zudem wurde diskutiert, wie die Stadtbevölkerung zu begeistern ist und ein Dauerbetrieb des Ernährungscampus finanziert werden kann.

Kurz darauf nahm TP nicht nur die Aussicht auf experimentelle Nutzung rund um K2 zurück. Auch das offizielle **Partizipationsverfahren wurde im März 2019 auf Eis gelegt**, nachdem der bezahlte Dienstleister nach neun Monaten festgestellt hatte, dass die Fragestellung des Verfahrens unklar sei; das hatten Kritiker*innen bereits am ersten Tag bemerkt.

Zu diesem Zeitpunkt sprach die TP-Geschäftsführerin bezüglich des Gebäudetrakts K2

noch von einer Sanierungszeit von 2,5 bis 3 Jahren – vorausgesetzt politischer Wille und Finanzen seien vorhanden. SenJVA hat inzwischen offiziell den Bedarf für den Ernährungscampus angemeldet.

Berliner Ernährungsrat und thf.vision nutzten das Jahr 2019, um weiter am Konzept zu arbeiten und Interessierte einzubinden, die sich an der Umsetzung beteiligen wollen. **Die Zivilgesellschaft sitzt in den Startlöchern, um den Ernährungscampus aufzubauen.**

Der Berliner Ernährungsrat und thf.vision wurden außerdem eingeladen als Praxispartner im **EU-Forschungsprojekts Foodshift 2030** unter Leitung der Universität Kopenhagen teilzunehmen. Das Projekt startet im Januar 2020 und fördert und beforscht bürgerschaftliche Projekte in acht europäischen Städten, die eine Ernährungswende von unten vorantreiben.

Doch seit Herbst 2019 kalkuliert TP aufgrund eines Gutachtens zum Zustand des ehemaligen Flughafens mit **5 bis 15 Jahren Sanierungszeit** für das Gesamtgebäude. Die bereits vermieteten Flächen sollen bevorzugt, alles andere hintangestellt werden. **Von Bürgerbeteiligung ist nun überhaupt nicht mehr die Rede** – weder bei TP noch beim Senat.²

Die einzige experimentelle Nutzung, die gegenwärtig im Flughafengebäude stattfindet, ist das City Lab in H2rund, das von der Technologiestiftung getragen wird. Dahinter stehen Firmen wie u.a. Siemens, Deutsche Bank und PWC.

Diese **Entwicklung** ist in mehrerlei Hinsicht **fatal**. Sie **untergräbt nicht nur Bürger*innenengagement und das Vertrauen in staatliche Prozesse**. Angesichts der **Dringlichkeit der Ernährungswende** sind mehrere Jahre Wartezeit für die Einrichtung des Ernährungscampus unakzeptabel. Deshalb muss das Projekt möglicherweise zunächst „im Exil“ aufgebaut werden, notfalls auch an unterschiedlichen Orten, die eng miteinander kooperieren.

1.2. Plan für künftige Partizipationsprozesse in Berlin

Partizipation ist der Berliner Landesregierung ein wichtiges Anliegen. Im Koalitionsvertrag findet sich der Begriff 16 Mal. In dieser Legislaturperiode gab es einen **Leitlinienprozess für Bürger*innenbeteiligung** 220 Berliner*innen hatten sich beworben, von denen zwölf nach dem Prinzip der quotierten Zufallsauswahl ausgelost wurden. Zusammen mit zwölf Vertreter*innen aus Politik und Verwaltung erarbeiteten sie die Leitlinien. Zwischendurch fanden mehrere offene Veranstaltungen statt, zu denen die Bevölkerung eingeladen war. Die Ergebnisse sind inzwischen veröffentlicht, der Aufbau von unterstützenden Strukturen ist in Planung.³ Nun kommt es auf die Umsetzung an.

² <https://www.berlin.de/rbmskzl/aktuelles/pressemitteilungen/2019/pressemitteilung.866843.php>, abgerufen am 20.12.2019

³ Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen, Gemeinsam Stadt machen, Leitlinien für die Beteiligung von

Wie nötig solche Vorgaben sind, zeigt das Partizipationsverfahren im Tempelhofer Flughafengebäude. Es fand zum Großteil zeitlich parallel zum Leitlinienprozess statt und konnte dessen Ergebnisse deshalb auch nicht berücksichtigen. Das Verfahren im Tempelhof ist ein abschreckendes Beispiel dafür, wie Beteiligung nur proklamiert, aber nicht eingelöst wird. So etwas darf in Berlin nicht wieder passieren, denn es untergräbt das Vertrauen der Bürger*innen in solche Prozesse und damit letztlich auch in die Demokratie.

1.2.1. Reale Erfahrung mit Partizipation im Tempelhofer Flughafengebäude

Der Partizipationsprozess am Tempelhofer Flughafen kann als abschreckendes Beispiel dienen, wie es nicht funktioniert. Bis heute sind die Raumpläne des Flughafens unter Verschluss und viele Dokumente für die Öffentlichkeit unzugänglich. Die am Tempelhofer Verfahren beteiligten Bürger*innen verlangten einen Workshop, um die Erfahrungen des verkorksten Verfahrens aufzuarbeiten. Sie beschrieben den völlig unklaren Auftrag - Zieldefinition und klare Angaben zum Partizipationsgegenstand gab es nicht. Auch kritisieren die Beteiligten den mangelnden Zugang zu Informationen, zu geringe Ressourcen für Öffentlichkeitsarbeit und die unklare Rolle von TP. Am Schluss des Reflexionsworkshops im **September 2019 stellten die Beteiligten Forderungen an die Politik, was beim nächsten Startversuch anders laufen muss.** Nachzulesen sind die Ergebnisse unter:

https://thfvision.org/wp-content/uploads/2019/12/191002_Doku_THF_Workshop_Kurzfassung.pdf

Doch zwei Monate später, **im November 2019, präsentierte TP das Konzept 2030+, das völlig ohne Bürger*innenbeteiligung entstanden ist** und Grundlage der Sanierung werden soll. Erst nach der Sanierungsphase wird eventuelle Bürger*innenbeteiligung wieder in Aussicht gestellt.

Das widerspricht zum einen dem Koalitionsvertrag, der feststellt: „Das Nutzungskonzept wird partizipativ entwickelt und soll bereits parallel zu den notwendigen Sanierungsmaßnahmen Nutzungen und einen Gedenkort ermöglichen.“ Zum anderen ist es eine unzulässige Vorentscheidung der Verwaltung – denn **eine Sanierung ist nicht „neutral“**. Vielmehr muss am Anfang klar sein, was dort in Zukunft stattfindet. Ob Räume später als Küchen, Büros oder Lagerräume genutzt werden sollen ist fundamental für ihre energetische Sanierung. Auch die Gestaltung der Räume unterscheidet sich bei unterschiedlichen Nutzungen.

Im Konzept 2030+ wird der vom Ernährungsrat und thf.vision als Ernährungscampus vorgeschlagene Trakt K2 zusammen mit anderen Gebäudeteilen unter dem Titel gefasst: „Veranstaltungen, Kunstprojekte, Gastronomie, Handel.“

Das von der Technologiestiftung betriebene Citylab in H2rund soll offenbar fortgeführt werden als „Experimentelles Arbeiten 2023 Citylab“.

Die **Pläne 2030+** sind aus unserer Sicht in mehrerer Hinsicht **undemokratisch und unakzeptabel**. Sie widersprechen sowohl dem Koalitionsvertrag als auch den Forderungen der am ersten Partizipationsverfahren beteiligten Bürger*innen. Und sie ignorieren die Vorarbeiten, die bereits zum Ernährungscampus gelaufen sind. Das zerstört nicht nur das Vertrauen in Politik und Verwaltung, sondern ist auch eine Verschwendung von Steuergeldern, denn der Expert*innenworkshop im Dezember 2018 wurde mit öffentlichen Geldern unterstützt.

2. Wir brauchen ein neues Betriebssystem

2.1. Demokratie neu denken

Das Thema Demokratie spielt für den Aufbau und Betrieb von Ernährungscampus und LebensMittelPunkten eine doppelte Rolle. Zum einen geht es um die Ebene der Entscheidung, wie ein öffentliches Gebäude genutzt werden soll - also um die Ebene, auf der das gescheiterte **Partizipationsverfahren** am Tempelhofer Flughafen stattgefunden hat. Dies betrifft das **Verhältnis Staat und Bürger*innen**.

Zum anderen geht es um **demokratische und kooperative Strukturen beim dauerhaften Betrieb von Ernährungscampus und LMP, an denen vielfältige Menschen und Organisationen beteiligt sein sollen**. Dabei geht es zum Teil um komplexe Fragen, die sich im Laufe des Aufbau- und Betriebsprozesses sicher auch immer wieder neu stellen werden: Wie wird der Alltag organisiert, wer ist für was zuständig? Wer entscheidet, welche Organisationen und Betriebe sich in welcher Form beteiligen können? Wie wird die Raumvergabe geregelt? Wie können sich Interessierte rasch informieren? Wie können Neue einsteigen? Wer gilt als beteiligt und kann mitbestimmen, wer gilt dagegen nur als Gelegenheitsnutzender oder Besucher*in? Für solcherlei Fragestellungen braucht es zuverlässige und transparente Strukturen.

2.1.1. Wer entscheidet? Mehr Mitbestimmung der Bürger*innen nötig

„**Alle Staatsgewalt geht vom Volke aus**. Sie wird vom Volke in Wahlen und Abstimmungen und durch besondere Organe der Gesetzgebung, der vollziehenden Gewalt und der Rechtsprechung ausgeübt,“ steht im Grundgesetz. Wie das Volk seine Staatsgewalt ausübt und was unter „Abstimmungen“ konkret zu verstehen sein soll – all das ist eine Frage der Gestaltung.

Der Verein „Mehr Demokratie“ und etwa 30 weitere Organisationen engagieren sich gemeinsam für Volksentscheide auch auf Bundesebene. Andere fordern eine Ergänzung der repräsentativen Demokratie. Das reicht von „zivilen Wachsamkeitsorganisationen“, die für mehr Transparenz und Kontrolle der Regierungen sorgen⁴ über „eine Konsultative als vierte Gewalt“ in Form von Zukunftsräten⁵ bis hin zu einer Kombination von repräsentativer und direkter Demokratie durch die Möglichkeit, dass Bevölkerungsgruppen bei ihnen wichtigen Themen selbst entsprechend ihrem prozentualen Anteil in Bürger*innenräten abstimmen können.⁶ Solche durch repräsentatives Losverfahren zusammengesetzten Gremien haben bereits in mehreren Ländern gezeigt, dass sie in der Lage sind, kreative

⁴ Pierre Rosanvallon, Die gute Regierung, Hamburg 2016

⁵ Partizia Nanz, Claus Leggewie, Die Konsultative, Mehr Demokratie durch Bürgerbeteiligung, 2016,

⁶ Erich Visotschnig, Nicht über unsere Köpfe, Wie ein neues Wahlsystem die Demokratie retten kann, München 2018

und tragfähige Ergebnisse zu erzielen.⁷

Zwar gibt es schon eine ganze Reihe Verfahren, wo Bürgerbeteiligung vorgeschrieben ist. Doch darüber hinaus sind Begriffe wie Partizipation, Mitgestaltung, Beteiligung, Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Mitbestimmung, Mitsprache und Einbeziehung noch völlig unscharf. **Viele Fragen sind mit zu bedenken:** Wie werden Interessen vertreten, die sich selbst nicht artikulieren können – seien es künftige Generationen, andere Lebewesen oder „das Klima“? In welchen Fällen sollten Interessierte das Recht haben, sich aktiv in staatliche Planungen einzumischen, in welcher Form, zu welchem Zeitpunkt, mit welcher Konsequenz? Wie können Bürger*innen von sich aus aktiv werden? Wann haben sie ein Recht auf staatliche Unterstützung bei der Umsetzung? Und überhaupt: In welchem Verhältnis stehen Verwaltung und Bürger*innen zueinander, wer macht die Vorgaben, wer hat was zu ermöglichen – und auf welcher legalen Grundlage?

2.1.1.1. Eckpunkte für erfolgreiche Partizipationsverfahren

So oder so: Damit sich Menschen zielführend einbringen können, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. In jedem Fall sollte der **Rahmen von Anfang an klar** sein:

- Was ist das Ziel des Prozesses und wie ergebnisoffen ist er?
- Welchen Gestaltungsspielraum gibt es?
- Wer darf teilnehmen - und warum diese Personen?
- Wie ist der Zeitplan?
- Welche Ressourcen gibt es?
- Was passiert mit den Ergebnissen, wer trifft die Entscheidung?

Voraussetzung für jeden Partizipationsprozess ist, dass alle Beteiligten **verlässlichen Zugang zu grundlegenden Informationen** und Plänen haben. Gemeinsam zu klären ist, welche Informationen für bestimmte Entscheidungen überhaupt relevant sind. Ziel muss es sein, eine solide Basis für fruchtbare Diskussionen, Aushandlungsprozesse, Kompromisse und gemeinsame Entscheidungen zu schaffen.

Auch der **Ablauf** und die Dauer **des Prozesses** müssen sowohl **transparent** als auch **verhandelbar** sein.

- Worum soll gesprochen werden, und was ist nicht Thema?
- Wie soll mit widersprüchlichen Positionen umgegangen werden?
- Wie vertraulich oder transparent wird verhandelt?

Weiterhin zu klären ist, wer den Prozess moderiert. Die Auswahl des Moderators oder der Moderatorin muss Teil des Prozesses sein. Und schließlich **sollte von Anfang an klar sein, welche Institution letztendlich über die Umsetzung entscheidet.**

⁷ Ute Scheub, Demokratie, die Unvollendete, München 2017, S. 49 ff.

Für die künftige Nutzung des Tempelhofer Flughafengebäudes, aber auch zur Konkretisierung der Ernährungswende sollten gut strukturierte Partizipationsverfahren stattfinden.

2.1.1.2. Partizipation ist etwas anderes als Selbstorganisation

Die **Leiter der Partizipation von Sherry Arnstein** ist bis heute das Modell, um Partizipation zu differenzieren. Auch der Berliner Senat hat es in seinem Handbuch zur Partizipation (2012) beschrieben.

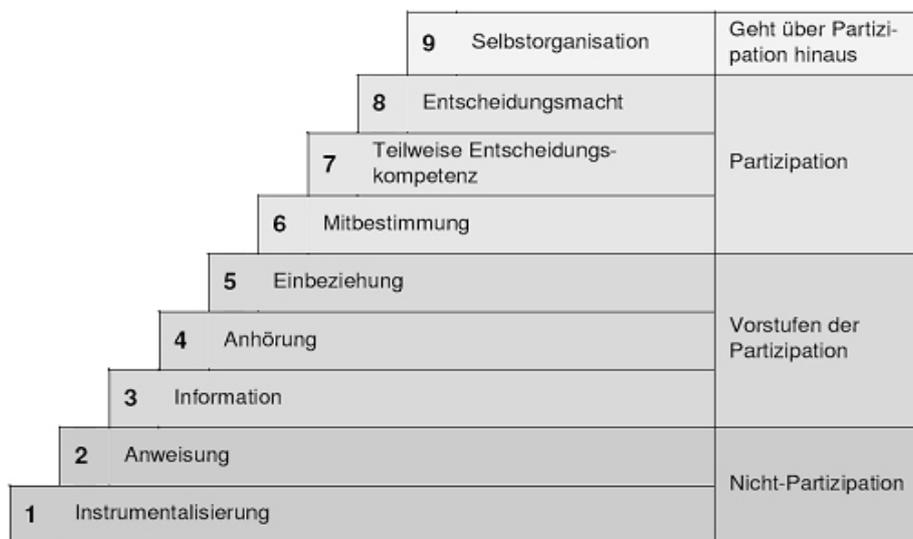


Abbildung 1: Leiter der Partizipation von Sherry Arnstein

Die Stufen 1 bis 8 sind alle von Seiten des Staates und der Verwaltung geleitet oder initiiert. Meist läuft es auf eine einmalige Entscheidungsfindung hinaus: Was soll hier gebaut werden? Wie regeln wir künftig diese Frage?

Selbstorganisation auf Stufe neun dagegen erlaubt es, dass die an einem Projekt Beteiligten nach einer politischen Grundsatzentscheidung über die inneren Strukturen und den Organisationsaufbau selbst bestimmen können. **Dies macht Sinn in langfristig angelegten Projekten, wie es der gemeinwohlorientierte Ernährungscampus werden soll. Solche Projekte brauchen Kontinuität und dürfen nicht abhängig von Wahlperioden sein.**

„Selbstorganisation ist nicht zu verwechseln mit Beliebigkeit, Unverbindlichkeit, Hierarchiefreiheit, Willkür, Basisdemokratie, Endlosdiskussionen und Herrschaft des Mittelmaßes.“⁸ Eine gute Selbstorganisation braucht Transparenz und klare Verantwortlichkeiten. Um den Aufbau solcher Strukturen soll es im Weiteren gehen.

⁸ Bernd Oesterreich, Claudia Schröder, Das kollegial geführte Unternehmen, Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen, München 2017, S. VIII

2.1.2. Wie werden Entscheidungen getroffen?

Mehrheitsentscheidungen – eventuell mit Minderheitenschutz - gelten gemeinhin als demokratisch. Anderes ist in unserer Alltagsvorstellung zunächst nicht vorgesehen. Doch gerade in Situationen mit mehreren Vorschlägen kann das zu Resultaten führen, die von der Mehrheit abgelehnt werden. Darüber hinaus versucht die unterlegene Fraktion nicht selten, den Fortgang des Prozesses zu behindern.

Erich Visotschnig ist theoretischer Physiker und Mathematiker und hat sein Berufsleben lang als Informatiker gearbeitet. Zusammen mit einem Freund hat er **systemisches Konsensieren** als **innovatives demokratisches Entscheidungswerkzeug** entwickelt, das kooperative Lösungen und vertrauensvolle Zusammenarbeit fördert. Das Instrument ist im Prinzip sowohl anwendbar auf Gemeinde-, aber auch Landes-, Bundes und EU-Ebene als auch für Projekte wie den Ernährungscampus oder im privaten Bereich. Nach einem Workshop mit Erich Visotschnig im November 2019 in Berlin haben wir folgendes Interview mit ihm geführt:

Sie halten auch Mehrheitsentscheidungen für ungerecht. Warum?

Mehrheitsentscheidungen sind eine Mogelpackung, wenn behauptet wird, dass danach das geschieht, was die meisten wollen. Das ist oft de facto falsch. Vielmehr **geschieht das, was die größte Untergruppe will**. Wenn 20 Alternativen auf dem Tisch liegen, kann die größte

Untergruppe vielleicht nur 7% groß sein – und 93% werden überstimmt. Das ist ein Unding. Beim Mehrheitsprinzip gibt es eigentlich nur zwei Erfahrungen: entweder ich setze mich durch oder ich werde überstimmt. Wenn es dabei um etwas geht, was einem sehr wichtig ist, dann will niemand überstimmt werden. Also wird gestritten. Das **Mehrheitsprinzip ist ein Konflikt erzeugendes Prinzip**. Nicht umsonst ist von Wahlkampf, Wahlsieg, Wahlniederlage die Rede – Begriffe aus dem Militärjargon...Im Englischen gibt es z.B. den „war room“.

Sie haben die Abstimmungsmethode „systemisches Konsensieren“ als Alternative entwickelt. Bitte beschreiben Sie es!

Ziel des Mehrheitsprinzips ist, dass geschieht, was die meisten wollen. **Beim systemischen Konsensieren soll das geschehen, was den wenigsten wehtut** und dadurch die größte Tragfähigkeit besitzt. Beim Mehrheitsprinzip kommt es darauf an, den anderen zu überstimmen, also ihn in gewisser Weise nieder zu bügeln. Beim SK-Prinzip ist das **Erfolgskriterium**, einen Vorschlag zu machen, der die eigenen Interessen berücksichtigt, aber auch die Interessen der anderen so gut integriert, dass sie mitgehen können. Das heißt, man muss **versuchen zu verstehen, was die anderen brauchen, welche Bedürfnisse sie haben**. Gelingt es, das in den eigenen Vorschlag zu integrieren, hat man gute Erfolgsaussichten. Dieses Prinzip **ermöglicht Zusammenarbeit, gemeinsame Kreativität** und beendet das unsägliche Gegeneinander, das wir derzeit im politischen Alltag erleben.

Wie läuft das ab?

Ich erklär das mal ganz simpel an einem Beispiel von vier Freunden, die gemeinsam essen gehen wollen. Drei Restaurants stehen zur Auswahl. Zwei entscheiden sich für eines, die anderen beiden jeweils für ein anderes. Im Mehrheitswahlsystem wäre klar, dass man sich in dem trifft, für das es zwei Stimmen gab. Wenn aber nun einer der vier Freunde sagt, dass ihm das Essen dort viel zu fett sei und es ihm danach oft schlecht werde, würde man unter Freunden eine andere Lösung suchen. Es geht also um Entscheidungen, die den geringsten Widerstand erzeugen. Diese Art von Achtung wäre auch in der Politik sehr wichtig.

Das Beispiel ist aber sehr klein. Sie behaupten, systemisches Konsensieren ist auch auf Projekt-, Gemeinde-, ja sogar auf Landes-, Bundes- oder EU-Ebene anwendbar. Wie soll das gehen?

Das was ich an dem Beispiel mit den vier Freunden dargestellt habe ist beim systemischen Konsensieren **formalisiert – und damit skalierbar**. Jeder kann einen Vorschlag machen, die werden von den anderen kommentiert und anschließend stimmen alle ab, indem sie jeweils Widerstandspunkte von Null bis Zehn vergeben. Null bedeutet, ich habe nichts gegen diesen Vorschlag und zehn, ich bin total dagegen und kann nicht damit leben. **Der Vorschlag mit den wenigsten Widerstandspunkten insgesamt wird umgesetzt, weil er die größte Akzeptanz genießt**. Weil es sich um ein mathematisches Verfahren handelt, ist es egal, ob vier Leute oder mehrere Millionen mitstimmen - das rechnet dann ein Computer einfach aus. In einem Versammlungsraum kann man einfach die hochgehaltenen Finger zählen.

Wenn es Dutzende von Vorschlägen gibt und die auch noch von vielen Leuten kommentiert werden, verliert man aber doch schnell den Überblick...

Wir haben vielleicht eine etwas unterschiedliche Vorstellung von Diskussion. Oft ist es ja so: Jemand sagt etwas, ein anderer hält dagegen und so entstehen Grabenkämpfe. Wir stellen uns unter

Diskussion vor, dass die Vorschläge mit ihren **Vor- und Nachteilen durchleuchtet werden**. Die Diskussionsbeiträge beziehen sich immer auf den Vorschlag, nicht auf die bereits gemachten Kommentare. Wer sich damit beschäftigt sieht, welche Vor- und Nachteile andere in einem Vorschlag sehen, kann sich so eine Meinung bilden und in der individuellen Bewertung berücksichtigen. Insofern bekommt man ein Abstimmungsergebnis über gut durchleuchtete Vorschläge.

Gibt es so etwas schon auf digitaler Ebene im größeren Maßstab?

Ja, auf www.acceptify.at gibt es ein solches Abstimmungswerkzeug. Für Privatpersonen und gemeinnützige Organisationen ist es kostenlos, wenn Firmen es nutzen wollen, müssen sie zahlen, denn die Entwicklung hat Geld gekostet.

Wird Systemisches Konsensieren schon irgendwo in größerem Maßstab eingesetzt?

Es gibt schon zarte Ansätze. In der oberösterreichischen Gemeinde Munderfing mit gut 3000 Einwohnern entscheidet der Gemeinderat inzwischen nach dem SK-Prinzip und auch Bürgerbeteiligung wird auf diese Weise organisiert.

Direkte Demokratie braucht Zeit, und die haben viele Leute nicht. Bei Beteiligungsprozessen sind pensionierte Lehrer und Rentner fast immer überrepräsentiert, Alleinerziehende dagegen sind so gut wie nie vertreten. Wird dieser Trend durch SK nicht sogar verstärkt?

Die Gefahr sehen wir auch. Andererseits glauben wir, dass die Interessen von benachteiligten Gruppen stärker berücksichtigt würden als gegenwärtig, wenn Bürger die Geschicke des Landes stärker leiten würden.

Welche Fragen eignen sich überhaupt fürs Konsensieren – und welche nicht?

Ja-Nein Fragen sind nicht gut geeignet, weil sich die Vielfalt dieser Welt damit überhaupt nicht abbilden lässt. Ja-Nein-Fragen sind wir aber gewohnt, weil das Mehrheitsprinzip eigentlich nur in diesen Fällen befriedigend arbeitet. Hier ist die Fragestellung viel wichtiger als die wirkliche Meinung der Leute und sie bieten sich geradezu an für Manipulationen. Wenn ich die Frage stelle: Steuererhöhungen oder Pest ist ganz klar was dabei herauskommt - wer wird sich schon für Pest entscheiden? **Konsensieren braucht offene Fragen, die eine Lösungsvielfalt zulassen.** Also nicht Atomkraft ja oder nein, sondern zum Beispiel: Welche Lösung gibt es, um die Energieversorgung Europas für die nächsten 30 Jahre zu sichern?

Kommt durchs Konsensieren nicht immer ein laues Mittelmaß raus?

Ich antworte mit einer theoretischen Gegenfrage: Welchen Vorschlag würden Sie stärker ablehnen: ein Vorschlag, der ein Problem befriedigend löst, oder einen solchen, der Teile des Problems ungelöst lässt? Ich nehme an, Sie würden den zweiten stärker ablehnen. Ich glaube, das gilt für beinahe alle Menschen. Die Schlussfolgerung daraus ist: **Vorschläge, die ein Problem nicht befriedigend lösen, erhalten hohe Ablehnung und werden daher nicht konsensiert. Konsensierte Vorschläge lösen ein Problem auf befriedigende Weise.**

Eignet sich Konsensieren für jede Entscheidung?

Konsensieren macht nur Sinn, wenn Entscheidungen viele Leute betreffen und einzelne durch die Entscheidung Nachteile haben werden. Die Wahl für eine Lebenspartnerin ist nicht durch den geringsten Widerstand zu entscheiden. Und auch der Eurovision Song Contest ist ungeeignet für die Methode, denn es geht darum einen Sänger

zu finden, der imstande ist Konzertsäle zu füllen. Da ist es völlig wurscht, was die Leute denken, die ihn nicht mögen, denn die kommen sowieso nicht zu seinen Konzerten.

Gibt es Reaktionen aus Parteien oder Parlamenten auf Ihre Vorschläge?

Das ist sicher eine der größten Schwierigkeiten. Aber auf Gemeindeebene gibt es oft Personen, die relativ unabhängig sind. Da treffen wir häufiger auf offene Ohren. Wir sind in Österreich schon von verschiedenen Parteien eingeladen worden und bekamen eigentlich immer die gleiche Reaktion: Konsensieren ist ein großartiges Werkzeug, aber nichts für die Politik. Ich gehe davon aus, dass SK in den nächsten fünf Jahren noch keine große Breitenwirkung erreicht, aber im Endeffekt bin ich optimistisch, dass es sich durchsetzen wird.

Welche Gefahren sehen Sie durch oder für Ihren Ansatz?

Ich sehe **große Gefahren durch Unvorhergesehenes. Deshalb plädiere ich dafür, klein anzufangen und dabei zu lernen, was gut und schlecht läuft.** Das Gute gilt es zu bewahren und das andere zu verbessern – und so voranzukommen. Viele Fragen sind noch zu klären, beispielsweise wie und ob man die unterschiedliche Betroffenheit bei Entscheidungen gewichten kann oder wie damit umzugehen ist, wenn es Dutzende von Vorschlägen gibt, deren schiere Menge schon alle überfordert.

Sie haben systemisches Konsensieren zusammen mit einem Freund seit den 1970er Jahren entwickelt. Wie kam es dazu?

Entstanden ist alles, als mein älterer Sohn zur Schule kam. Wir und befreundete Eltern wollten für unsere Kinder eine angstfreie Erziehung und haben eine Schule in Selbstverwaltung gegründet. Jeden Freitagabend hatten wir Verwaltungssitzung, wo alles besprochen wurde vom Lehrergehalt über den Lehrplan bis zum Putzdienst. Das waren Menschen, mit denen ich mich 20 Jahre lang bestens verstanden hatte und plötzlich haben wir nur noch gestritten. Irgendwann hat es mir gedämmert, dass das am Mehrheitsprinzip liegt, wo man entweder überstimmt oder überstimmt wird. So kam der Grundgedanke, dass es etwas anderes geben muss.

2.1.3. Worüber wird entschieden?

Mehrheitsentscheidungen zielen in der Regel darauf ab, eine **Frage grundsätzlich zu regeln und das weitere Vorgehen davon abzuleiten.** Auch die Suche nach einem **Konsens** will eine gemeinsame Grundlage für das längerfristige Handeln schaffen und ist deshalb oft nur nach einer aufwändigen und zeitraubenden Diskussion zu finden oder durch einen Formelkompromiss.

Dagegen geht das Konsentverfahren kleinschrittiger vor. Hier ist strukturell angelegt, Erfahrungen ständig in den weiteren Prozess einzubeziehen. Der **Konsent** soll lediglich den **nächsten gemeinsamen Schritt** ermöglichen. Gefragt wird, ob jemand einen schwerwiegenden Einwand dagegen hat, einen Vorschlag auszuprobieren und dafür einen ersten Schritt zu unternehmen. Das Verfahren ist darauf angelegt, eine machbare Lösung in der gegenwärtigen Situation zu finden und Blockaden zu verhindern. Wenn die Entscheidung negative Folgen hat oder unwirksam ist, kann bald nach- oder umgesteuert werden. Konsent ist insofern ein Instrument, das **Prozesse vorantreibt**.

Der **Ernährungscampus** soll auf Kooperation statt Konfrontation setzen. Dazu gehören kooperative Entscheidungsprinzipien wie das systemische Konsensieren, gewaltfreie Kommunikation¹ und Konsentverfahren. Beides gilt für on- und offline. Plattformen wie www.acceptify.at sind dafür sehr hilfreich.

Welche Methoden für welche Art der Fragestellung passend ist, muss im Einzelfall entschieden werden. Natürlich gibt es auch Fragen, bei denen Mehrheitsentscheidungen sinnvoll sind. Wichtig ist, den gesamten Instrumentenkasten zur Verfügung zu haben und ein kollektives Wissen darüber aufzubauen, wie es in Entscheidungsprozessen gelingt, Vielfalt zu nutzen, den gemeinsamen Prozess rasch voranzutreiben und Blockaden zu vermeiden.

2.2. Wirtschaften neu denken

2.2.1. Vernetzte Kreislauf- statt Einbahnstraßenwirtschaft

Es gibt eine Art zu wirtschaften, die seit 3.300.000.000 Jahren funktioniert und somit als langfristig erfolgreich gelten kann: **Die belebte Natur schafft aus dem begrenzten Material auf dem Globus immer mehr und immer Neues**. Das Ganze ist eine Art permanentes Upcycling, vorhandene Stoffe werden mit Hilfe der Sonnenenergie laufend umgenutzt. Dabei entwickeln sich zunehmend komplexere Wesen und Lebensräume. **Müll gibt es nicht**. Was das eine Wesen ausscheidet, ist Existenzgrundlage für andere. Auch das Wasser bleibt immer sauber. Bei alledem haben **Biomasse und Vielfalt tendenziell immer weiter zugenommen**. In dieser Produktionsweise ist Wachstum kein Problem und mit den begrenzten Ressourcen auf dem Globus bestens vereinbar. **Kleinteilig, vielfältig vernetzt, modular, regional angepasst, dezentral, kooperativ und open source** – darauf basiert dieses Erfolgsrezept. Es gibt keinen Masterplan, sondern Vorhandenes wird kreativ genutzt und weiterentwickelt.

Die **menschliche Wachstumswirtschaft** existiert dagegen erst seit etwa 150 bis 200 Jahren und basiert auf den **Prinzipien Konkurrenz, Zentralisierung** und der raschen Verwandlung von Ressourcen in **Müll**.

Es gibt bereits viele Experimente und Ansätze, die menschliche Wirtschaftsweise wieder in das natürliche Wirtschaftsgeflecht zu integrieren. Für den

Ernährungscampus soll das ein Teil vom Kompass werden. Das bedeutet beispielsweise für den **Umgang mit Ressourcen**:

- Grad der lokalen Selbstversorgung wieder erhöhen. Lebensmittel können zu einem hohen Anteil in der nahen Umgebung erzeugt werden. Für die Beschaffung sind Kooperationsnetzwerke mit Stadtgärtner*innen und Landwirt*innen in Brandenburg aufzubauen und kluge Transport- und Logistikkonzepte zu entwickeln. Die Idee der „essbaren Stadt“ mit Obstgehölzen in Parks, an Straßenrändern und in Gärten sowie die Förderung von Dach- und Senkrechtgärten an Hausfassaden gilt es voranzutreiben. Alle organischen Abfälle sollen vererdet werden und zur Steigerung der Bodenfruchtbarkeit beitragen. Kitas und Schulen vermitteln nicht nur das nötige Wissen, sondern auch die Lust mitzumachen und selbst zu denken, was noch alles möglich ist.

Maschinen, Wissen und Räume sollen geteilt und vielfältig genutzt werden.

Kleingärtner*innen finden in LMP Saftpresen, um ihre Ernte zu verarbeiten. Ein

Fuhrpark mit Elektrofahrrädern und anderen Fahrzeugen ermöglichen einen

klimafreundlichen Transport. Ideen einer ressourcenschonenden Konstruktion von

Gemeinschaftsmaschinen von Open Souce Ecology können aufgegriffen und für den Berliner Bedarf weiterentwickelt werden.

2.2.2. Gemeinwohlökonomie

Auch das Konzept Gemeinwohlökonomie setzt auf **Kooperation statt Konkurrenz**. Es geht davon aus, dass es weiterhin überwiegend privatwirtschaftliche Betriebe gibt, die jedoch gemeinsam eine „**ethische Marktwirtschaft**“ betreiben. Statt einen möglichst großen Finanzgewinn für sich selbst erstreben sie ein kooperatives System, um das **größtmögliche Gemeinwohl** zu schaffen. Das Konzept wurde in der 1990er Jahren entwickelt.

In der Gemeinwohlökonomie ist die **Bilanz eines Unternehmens nicht auf den Profit fokussiert, sondern auf positive Beiträge für Umwelt, Beschäftigte, Kundschaft, Lieferanten u.a.** Dafür gibt es eine Matrix, auf deren Grundlage Unternehmen eine Gemeinwohlbilanz erstellen und laufende Verbesserungsprozesse planen können.

Die Gemeinwohl-Ökonomie will ihre Verbreitung auch durch demokratische Entscheidungen vorantreiben. Die **Bevölkerung als Souverän soll in Konventen**, die nach dem Prinzip von Bürger*innenräten funktionieren, **Grundsatzfragen diskutieren und Vorschläge erarbeiten**, die dann **zur Abstimmung gestellt** werden. Geplant sind u.a. Wirtschafts-, Geld und Handelskonvente⁹.

⁹ <https://www.ecogood.org/de/>

Wir denken den **Berliner Ernährungscampus** als ein am Gemeinwohl orientiertes Projekt, an dem auch eine Reihe gemeinwohlorientierter Betriebe beteiligt sind.

Ob ein Konvent ein geeignetes Instrument für die Ernährungswende und den Ernährungscampus sein kann, sollte überlegt werden.

2.2.3. Commons

Commons wird in der Regel mit „Gemeingut“ oder Allmende übersetzt. Das Thema hat den Geruch von notwendigem Scheitern verloren, seit Elinor Ostrom 2009 als erste Frau den Wirtschaftsnobelpreis gewonnen hat. Sie hat etwa 1000 Commons-Beispiele aus aller Welt untersucht und daraus acht Regeln destilliert, wie Güter auf Dauer gemeinschaftlich genutzt werden können: Wasserressourcen, Weiden und vieles mehr. Elinor Ostrom hat aufgeräumt mit dem Glaubenssatz der „Tragik der Allmende“, den ein britischer Wirtschaftstheoretiker Anfang des 19. Jahrhunderts aufbrachte und der von Garrett James Hardin Ende der 1960er Jahre populär gemacht wurde. Dahinter steht die Überzeugung, dass Güter notwendig übernutzt werden, wenn sie nicht entweder Privateigentum sind oder vom Staat geschützt werden.

Commons liegen jenseits des Dualismus Marktwirtschaft oder Staatswirtschaft.

Zu den acht Regeln, die Voraussetzung für ihr dauerhaftes Überleben sind, gehört zum einen, dass die Nutzenden **von Seiten des Staates ein Mindestmaß von Anerkennung benötigen**, ihre eigenen Regeln zu bestimmen. Außerdem braucht ein Gemeingut klare und lokal akzeptierte Grenzen: **Wer in einem Gemeingut mitbestimmen darf – und wer nicht - muss klar definiert sein.**

Inzwischen hat sich die Commons-Forschung weiterentwickelt. Die Fokussierung auf Güter verfehlt das Wesen der Commons, sind Silke Helfrich und David Bollier überzeugt.¹⁰ Sie stellen deshalb nicht die genutzten Objekte ins Zentrum, sondern richten den Blick auf die Muster der sie tragenden Sozialstrukturen. **Commons basieren auf Resonanzen zwischen den Beteiligten, die durchaus unterschiedliche Interessen, Perspektiven und Lebensverfahrungen haben – also vielfältig sind.** Sie funktionieren dauerhaft nur dann, wenn alle das Gefühl haben, dass Beitrag und Nutzen für sie in einem **fairen** Verhältnis zueinanderstehen und sie das **Vertrauen** haben, dass die Gemeinschaft Regelverstöße sanktioniert.

Trotz vielfältiger Beispiele gibt es **noch keine angemessene Sprache**, um die Praktiken zu beschreiben – und dadurch befindet sich vieles bisher unterhalb der

¹⁰ Silke Helfrich, David Bollier, Die Welt der Commons, Muster gemeinsamen Handelns, Bielefeld 2015
Silke Helfrich, David Bollier, Frei, Fair und Lebendig, Die Macht der Commons, Bielefeld 2019
Beide Bücher gibt es auch open source beim Transcript-Verlag – etwas, was ein Verlag nach marktwirtschaftlicher Logik nie tun würde. <https://www.transcript-verlag.de>

Wahrnehmungsschwelle selbst der Beteiligten.¹¹ In ihrem 2019 erschienenen Werk machen die beiden Vordenker*innen erste Vorschläge für neue Begriffe wie z.B. gemeinwirtschaften, beitragen, do-it-together, schöpferische Prozesse, poolen.

Außerdem haben sie Muster identifiziert, die typisch sind für Commons sind. Sie können den Beteiligten helfen, sich über die eigenen Strukturen und die Bedarfe des Gesamtprojekts klar zu werden.¹²

Als Instrument zur Entwicklung und für den dauerhaften Betrieb des **Ernährungscampus** erscheinen die von Helfrich und Bollier gefundenen 28 Commons-Muster sehr hilfreich. Hierdurch lassen sich nicht nur Gespräche und Diskussionen fokussieren, sondern die unterschiedlichen Perspektiven, Bedürfnisse und Lebenserfahrungen der Beteiligten so ausrichten, dass sich das Ganze in eine gemeinsame Richtung entwickeln kann.

Commons sind wie lebendige Organismen einmalig und wandelbar. Deshalb gilt es sich auszutauschen und auszuhandeln, was beispielsweise „Im Vertrauensraum transparent sein“ bedeutet oder „Ohne Zwänge beitragen“ - zwei der Muster, die Helfrich und Bollier als grundlegend für Commons beobachtet haben. Was das jeweils konkret bedeutet, müssen und können die Beteiligten selbst bestimmen. So lange alles konfliktfrei läuft, gibt es keinen Grund, sich über ein Muster und seine Bedeutung für das eigene Commons-Projekt den Kopf zu zerbrechen. Doch wenn es hakt können die Muster sehr hilfreich sein um herauszufinden, welche unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen die Beteiligten damit verbinden. Liegen die Probleme und Differenzen für alle offen sichtbar auf dem Tisch, gibt es die Möglichkeit, sie durch kooperative Verfahren zu bearbeiten und Lösungen zu finden, die für alle akzeptabel sind.

2.3. Organisationsstrukturen neu denken

Hierarchische Organisationen mit klaren Ablaufstrukturen sind daraufhin optimiert, Bekanntes abzuarbeiten. Für Unerwartetes und komplexe Probleme sind sie ungeeignet – sie können nur langsam reagieren und sind schnell überfordert; der Output wird chaotisch oder dysfunktional.

Zunehmend experimentieren Betriebe, aber auch Gruppen und Institutionen mit Organisationsstrukturen, die stark auf Selbstorganisation und Mitverantwortung setzen. So sollen das Potenzial und die Motivation der Beteiligten zur Entfaltung kommen und es entstehen Möglichkeiten, die niemand zuvor geplant und gesehen hat. **Unhierarchische Kreis- und Netzstrukturen** spielen dabei eine zentrale Rolle. Die gemeinsame Stärke

¹¹ Silke Helfrich, David Bollier, 2019, a.a.O. S. 54

¹² Silke Helfrich, David Bollier, 2019, a.a.O. S. 97 ff.

resultiert aus geteilter Macht und demokratischer Mitbestimmung. Um Kooperation zu ermöglichen, sind Transparenz und klar definierte Verantwortungsbereiche wichtig.

2.3.1. Soziokratie¹³

Die Ursprünge der Soziokratie stammen aus den 1960er Jahren, als der Niederländer Gerard Endenburg den Elektrotechnikbetrieb seines Vaters mit knapp 80 Beschäftigten übernahm und komplett umorganisierte. Die von ihm kreierten Techniken lassen sich gleichermaßen in Wirtschaftsbetrieben wie auch in anderen Organisationen umsetzen.¹⁴

Um ein Problem zu lösen oder zu Entscheidungen zu kommen, finden in der Soziokratie **moderierten Kreisrunden** statt, in denen alle gleichberechtigt sind. Zunächst äußern sich die Anwesenden nacheinander, derweil die anderen in Ruhe zuhören. Gemeinsam werden Kriterien und Argumente gesammelt, die für eine Lösung nützlich sein könnten. In der klassischen Soziokratie gibt es mindestens zwei Runden, so dass das inzwischen Gehörte die Überlegungen der Beteiligten beeinflussen kann. Anschließend wird ein Beschluss formuliert und zum Konsent gestellt.

Soziokratie bedeutet aber nicht, dass der gesamte Betrieb hierarchiefrei ist. In der Regel gibt es einen Lenkungsreis und darunter beispielsweise Bereichs-, Abteilungs- und Arbeitsgruppenkreise. Alle Beschäftigten sind mindestens in einem Kreis präsent. **Die Kreise sind untereinander doppelt verknüpft** – das heißt in der Regel, dass der Kreis eine Person wählt und in den oberen Kreis entsendet und der obere Kreis eine Person bestimmt, die im unteren sitzt. So ist der **Informationsfluss gesichert**: Oben kriegt man mit, was unten gebraucht und gedacht wird – und zugleich kommen die Lenkungsentscheidungen und die Gesamtvision auf allen Ebenen an.

Jeder Kreis hat seinen Verantwortungs- und Herrschaftsbereich, der in der Regel vom nächsthöheren Kreis bestimmt wird. Die **ständigen Rückkopplungsschleifen** zwischen Leiten, Ausführen und Ergebnisse messen sind ein dynamischer Prozess und ermöglichen eine **effektive Steuerung des Gesamtunternehmens**.

Sowohl die Delegierten als auch Funktionen wie Moderator*in oder Logbuchführer*in werden gewählt. Der Kreis kann auch weitere Rollen festlegen – wobei Aufgabe, Zeitdauer und Verantwortungsbereich vom Kreis klar zu definieren sind. Bei der Umsetzung haben die Rollenträger*innen in der Regel völlige Autonomie in dem vorher vom Kreis definierten Bereich. Auch für das Wahlverfahren von Rollenträger*innen hat die Soziokratie Regeln entwickelt.

¹³ vergl. Christian Rüter, Soziokratie, S3, Holokratie, Frederic Laloux „Reinventing Organisations“ und New Work, Norderstedt 2018, hier S. 18. Die folgenden Ausführungen basieren zum erheblichen Teil auf diesem Werk, das einen Überblick über die Methoden und eine Fülle von Links zu Beispielen enthält. Das Dokument ist open source zu finden unter <http://www.soziokratie.org>

¹⁴ Die Seite <https://www.sociocracyforall.org/> stellt viele Beispiele, Handbücher und Einstiegshilfen in die Methode zur Verfügung

2.3.2. Holokratie

Die Holokratie wurde 2007 in schnell wachsenden US-Softwareunternehmen entwickelt und basiert stark auf soziokratischen Methoden. Allerdings sind die Kreise nicht linear aufgebaut, sondern stärker als Netzwerk, wobei es auch hier Hierarchien gibt.

Der zentrale Kreis in einem Unternehmen orientiert sich in der Regel an den wirtschaftlichen Interessen der Anteilseigner*innen; in einer Non-Profit-Organisation soll dieser Kreis der Hüter der Grundausrichtung sein. Die Umstellung eines Gesamtunternehmens auf Holokratie geschieht zu einem bestimmten Zeitpunkt.

In der Holokratie geht um die Rollen, die Personen einnehmen - nicht um ihre persönlichen Befindlichkeiten. Eine Person kann im holokratischen Unternehmen mehrere Rollen bekleiden und dann - transparent für alle - aus der jeweiligen Perspektive argumentieren. Alle Rollenträger*innen legen die Prioritäten im eigenen Machtbereich selbst fest und treffen Entscheidungen autonom. Holokratie ist weniger demokratisch als die Soziokratie und setzt dafür stärker auf Selbstverantwortung.

Alle in einem Kreis sind mit dafür verantwortlich, dass es vorangeht, Projekte dokumentiert und gute Entscheidungen getroffen werden. Ähnlich wie in der Soziokratie sprechen im Kreis alle auf Augenhöhe miteinander. Allerdings unterscheidet sich die „integrative Entscheidungsfindung“ (IEF) der Holokratie vom soziokratischen Konsent dadurch, dass **ein Bedenkenträger selbst Lösungsvorschläge einbringen muss** - sonst kann der Kreis seine Einwände übergehen.

Jeder Kreis hat einen „Lead-Link“, der vom übergeordneten Kreis eingesetzt wird. Er muss den Gesamtzweck der Organisation im Kreis gegenwärtig halten, Prioritäten für den Kreis festlegen, Rollen und Ressourcen verteilen. Eine andere Rolle in jedem Kreis ist der „Rep-Link“. Diese Rolle erspürt, wo es nicht rund läuft, versucht Hindernisse von oben für den Kreis abzubauen und dorthin zu kommunizieren, wenn der Kreis nicht gut funktioniert. Auch gibt „Cross-links“, um weitere Kreise zu verbinden.

Die Vermittlung von Holokratie ist ein Geschäftsmodell: Holokratie-Begleiter*innen müssen eine teure Ausbildung durchlaufen, die unter Copyright steht. Doch es gibt auch viele frei zugängliche Webinare und Materialien.

2.3.3. Sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit

Der ehemalige Unternehmensberater Frédéric Laloux hat im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit folgende Entwicklung beobachtet und analysiert: „Während der letzten Jahrzehnte können wir insbesondere in großen Organisationen eine Vermehrung der Unterstützungsfunktionen beobachten: Personalentwicklung, strategische Planung, juristische Abteilungen, Finanzabteilung, interne Kommunikation, Risikomanagement, Umweltschutz, Ingenieurabteilung, Qualitätskontrolle, Wissensmanagement. Bei den

Mitarbeitern in solchen Funktionen gibt es oft die Tendenz, Regeln und Abläufe zu entwerfen, ihr Fachwissen zu vermehren und dadurch neue Probleme zu finden, die gelöst werden müssen. Letztlich ziehen sie dadurch die Macht und Entscheidungsfindung von den Orten ab, wo die eigentliche Arbeit geleistet wird. Die Mitarbeiter, die in den wirklich produktiven Bereichen arbeiten, haben den Eindruck, dass ihnen wenig Macht bleibt: Sie müssen Regeln befolgen, die oft nur prinzipiell sinnvoll sind, aber nicht die Komplexität der konkreten Situationen widerspiegeln, die in der Arbeit vor Ort auftreten.“¹⁵

Daraufhin hat Frédéric Laloux intensiv **zwölf Organisationen untersucht**, die völlig anders funktionieren. Die Beispiele reichen von einer Schule über einen Automobilzulieferer bis hin zum Pflegedienst. Sie alle setzen auf **ganzheitliche Beziehungen der beteiligten Menschen, ihr Engagement, ihre gemeinsame Kreativität und Verantwortung**. Entscheidungen werden **dezentral** getroffen – dort, wo die operative Arbeit stattfindet. Jede und jeder muss, bevor er oder sie etwas Neues umsetzt, den Rat aller betroffenen Personen eingeholt haben und eventuell auch die Meinung von Expert*innen. Dann aber darf er oder sie selbst entscheiden. Dahinter steht die Vorstellung, dass **Menschen im Grunde gerne und verantwortungsvoll arbeiten**, wenn sie sich in einer wertschätzenden und fehlerfreundlichen Umgebung bewegen.¹⁶

In allen Beispielen wird deutlich, dass die Betriebe oder Organisationen über das Einzelpotenzial ihrer Beschäftigten hinauswachsen. Voraussetzung dafür war, dass ihre Leitungen in der Lage waren, auf Status zu verzichten und „die Ängste des eigenen Egos in den Griff“ zu bekommen.¹⁷

2.3.4. Soziokratie 3.0 (S3)

Soziokratie 3.0 wurde in den vergangenen Jahren von Bernhard Bockelbrink und James Priest entwickelt und nimmt viele Elemente von Soziokratie und Holokratie auf. Bernhard Bockelbrink hat mit einer für den Ernährungscampus engagierten Gruppe im Dezember 2019 dazu einen Workshop veranstaltet.

Das Konzept ist open source und versteht sich als Angebot für Gruppen, Projekte und Betriebe eine **agile und soziokratische Geisteshaltung zu entwickeln** und dabei eine resiliente und agile Organisation zu entwickeln. Dafür können sich die Beteiligten je nach aktuellem Bedarf aus einem Baukasten bedienen, über den es heißt: „S3 bietet dir eine umfangreiche Sammlung von Ideen (sogenannte “Muster”), die sich in Organisationen als hilfreich erwiesen haben, um Produktivität, Zusammenarbeit und Zufriedenheit zu

¹⁵ Frederic Laloux, Reinventing Organisations, Ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München 2015, S. 70

¹⁶ Der Management-Professor Douglas Murray McGregor hat in den 1960er Jahren die Theorie X und Theorie Y entwickelt und sehr einfach dargestellt, wie das Menschenbild der Führungskräfte einen fundamental unterschiedlichen Führungsstil motiviert: Theorie X: Sehe ich die Mitarbeiter*innen als tendenziell faul, verantwortungslos und arbeitsscheu an, müssen sie kontrolliert und gezwungen werden. Theorie Y: Menschen arbeiten gerne und sind in vertrauensvoller Umgebung intrinsisch motiviert, kreativ und verantwortungsvoll.

¹⁷ Frederic Laloux, 2015, a.a.O. S. 41

verbessern. Diese Muster unterstützen dich dabei herauszufinden, wie du am besten deine Ziele erreichst, und wie du komplexe Herausforderungen meisterst. Schritt für Schritt, und das ganz ohne Reorganisation oder groß angelegte Change-Initiativen.“¹⁸

Entscheidend ist hier der Fokus auf den gemeinsamen Prozess. Zunächst gilt es, sich über die grundlegende Richtung zu verständigen - nicht das Ziel konkret zu beschreiben oder eine gemeinsame Vision zu formulieren. **Dafür müssen die Beteiligten gemeinsam Treiber benennen, also den Bedarf, der befriedigt werden soll.** In komplexen Situationen, in denen weder Strukturen noch Weg klar sind, gilt es dennoch voranzukommen. Konsent-Ergebnisse sollten deshalb verbindlich kleine nächste Schritte festlegen und tatsächlich Handlungen auslösen.

Für die Frage: „**Wie trifft man Entscheidungen in komplexen Situationen?**“, schlägt Bernhard Bockelbrink folgenden Ablauf vor:

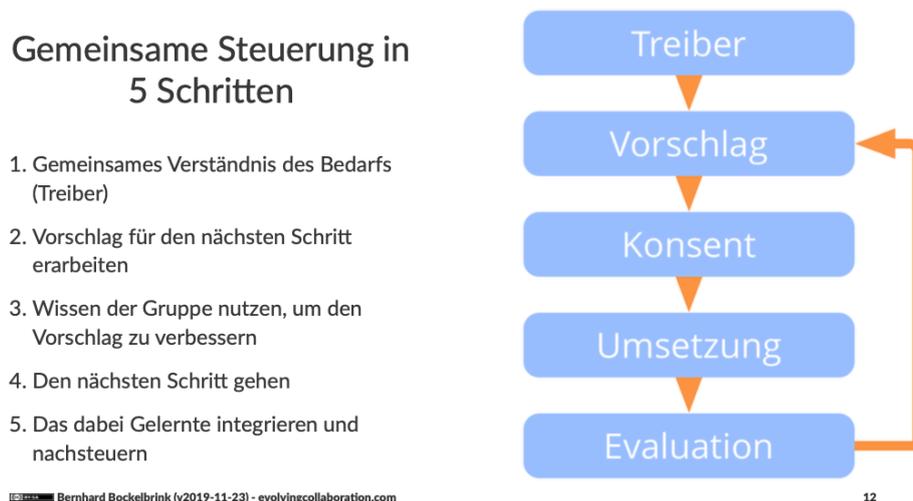


Abbildung 2: Gemeinsame Steuerung in 5 Schritten¹⁹

Die empfundene Komplexität der Situation oder des Problems ist oft die größte Hürde für diesen gemeinsamen Prozess. Hier existieren für die Analyse und Beschreibung der Ausgangssituation oder des Problems verschiedene Hilfsmittel. Gleiches gilt für den Weg der Entscheidungsfindung. Soziokratie 3.0 als Methoden-Set kann durch die Anwendung weiterer Angebote wie das Cynefin-Framework²⁰, The Core Protocols²¹ oder Liberating Structures²² sinnvoll ergänzt werden.

So hilft das Cynefin-Framework, Situationen klarer einzuschätzen, indem es sie in

¹⁸ Bernhard Bockelbrink, James Priest, Liliana David - Soziokratie 3.0 - Ein Praxisleitfaden, v2019-05-03-de-0.83, S. 7; https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-Praxisleitfaden.pdf

¹⁹ Grafik aus der Präsentation: Evolutionäre Entscheidungen und Organisationsstruktur mit Soziokratie 3.0, Bernhard Bockelbrink (v2019-11-23) - evolvingcollaboration.com, S. 12

²⁰ Beschreibung unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Cynefin-Framework>

²¹ The Core Protocols unter: <https://liveingreatness.com/core-protocols/>

²² Übersicht unter: <https://www.liberatingstructures.de>

unterschiedliche Zustände einteilt: offensichtlich/einfach, kompliziert, komplex, chaotisch und unklar. Je nach Art der Situation bestehen nun unterschiedliche Formen der Erklärung oder des Lösungswegs. Um die Gruppenarbeit zu verbessern können einige der Core Protocols angewendet werden. **Zielorientierte Entscheidungsfindungen** können durch die Anwendung der über 30 Liberating Structures erreicht werden. Damit kann ein Prozess moderiert werden, der alle **Beteiligten gleichberechtigt einbindet und dabei die Betrachtung und Erarbeitung denkbarer Alternativen ermöglicht**. Eine Beispiel-Struktur nennt sich „1-2-4-All“ und wird eingesetzt, um mit allen Beteiligten gleichzeitig Fragen, Ideen und Vorschläge zu generieren. Jede Person macht sich zur Ausgangsfrage eine Minute Gedanken, dann werden die Ideen zwei Minuten zu zweit, 4 Minuten in Vierer-Gruppen und fünf Minuten mit allen in einer vorgegebenen Systematik besprochen.

In kooperierenden Gruppen können solche Prozesse am effektivsten angewendet werden. Die Strukturen helfen alle einzubeziehen, bessere Ergebnisse zu erreichen und Vertrauen in der Gruppe aufzubauen. Welche Werkzeuge und Hilfsmittel in welcher Form verwendet werden sollen, muss die Gruppe letztendlich selber erarbeiten und entscheiden.

Wir schlagen vor, **für den Aufbau des Ernährungscampus diese Modelle zu studieren** und davon inspirierte Strukturen zu etablieren. Dabei ist zu beachten, dass die meisten an derartigen Prinzipien orientierten Organisationen bisher profitorientierte Unternehmen sind. Doch wir sind überzeugt, dass sie sich bestens auch für ein gemeinwohlorientiertes Projekt wie den Ernährungscampus nutzen lassen. Die Evangelische Schule Berlin Zentrum ist ein Beispiel einer gemeinnützigen Institution, die sich ebenfalls entsprechende Strukturen gegeben hat und von Frederic Laloux deshalb als erfolgreiches Beispiel beschrieben wurde.¹

Die konkrete Ausgestaltung muss im Prozess entstehen.

Erfahrungen zeigen, dass **Kreise** am besten funktionieren, wenn sie 5 bis maximal 15 Personen umfassen. Es braucht sicher einen zentralen Steuerungskreis. Zugleich soll da, wo die konkrete Arbeit gemacht wird, so viel wie möglich nach dem Subsidiaritätsprinzip entschieden werden können.

Rückkopplungsstrukturen sind von Anfang an überall mitzudenken. Sie sollen zum einen dafür sorgen, dass alle Beteiligten und alle Kreise den gemeinsamen Kompass im Blick haben und zur Gesamtrichtung beitragen. Zugleich kann auf diese Weise schnell aus Erfahrungen gelernt werden: Das was gut gelaufen ist, wird weitergeführt, Hinderliches dagegen über Bord geworfen oder korrigiert.

2.4. (Digitale) Kommunikation neu denken

E-Mails, Telefonate, Messenger, Rundmails, Gruppensoftware, Newsletter, Soziale Medien, Online-Arbeitsplattformen, Telefonkonferenzen, ... - die Frage nach der **besten Form einer offenen und kontinuierlichen Kommunikation** stellt sich zu Beginn von selbstorganisierten Vorhaben immer wieder auf ein Neues.

Das Momentum und die vorhandenen Energien gehen oft verloren, wenn keine geeignete, gemeinsame Kommunikationsplattform gefunden und eingeführt wird, auf deren Basis der weitere Entwicklungsprozess ablaufen kann. Dieses Defizit führt oft zum Scheitern solcher selbstorganisierten, basisdemokratischen Initiativen.

Gruppen und Organisationen sollten daher im Vorfeld für sich prüfen, inwieweit digitale Hilfsmittel (Software) das gemeinsame Arbeiten und die Erreichung der gesteckten Ziele unterstützen können.

Was bedeutet Digitalisierung in Bezug auf Kommunikation? Software kann in der Komplexität Transparenz schaffen, erleichtert Steuerung, Arbeit und Beteiligung. Sie bestimmt mit, wie wir zusammenarbeiten und muss daher zu den Nutzenden passen. Die Menschen müssen hierbei lernen, wie man die Software am besten verwendet und wie mit der Informationsflut umzugehen ist.

Die Beteiligten sollen auf Augenhöhe effektiv und frustfrei miteinander arbeiten können, so dass kontinuierlich Beteiligung möglich ist und auch gelebt werden kann. **Welche Software geeignet ist, hängt von den bestehenden Rahmenbedingungen und den eigentlichen Bedarfen an diese ab.** Eine Blaupause für die Nutzung zu erstellen, ist aufgrund der Vielzahl der Parameter nicht zielführend. Vielmehr gilt es diese Parameter darzustellen und die relevanten Fragestellungen aufzuzeigen. Um den Bedürfnissen der Gruppen gerecht zu werden bleibt darüber hinaus die Frage, ob dafür die Software individualisierbar sein muss oder inwieweit Teile der Abläufe des Zusammenarbeitens auf die vorhandene Software anpassbar sind.

Im Rahmen des Workshops mit Bernhard Bockelbrink im Dezember 2019 wurden diese Inhalte erarbeitet und diskutiert. Die Ergebnisse fließen in die folgenden Kapitel 2.4.1 – 2.4.3 ein.²³

²³ Ergänzt um die Inhalte aus der Workshop-Präsentation von Bernhard Bockelbrink - Digitalisierung Software für Agile Organisationen (v2019-11-20) - evolvingcollaboration.com

2.4.1. Welche Rahmenbedingungen bestehen?

Bei der Erstellung eines Zielbilds für die Software-Nutzung sollte im Vorfeld geklärt werden, in welchem Rahmen dieses erfolgt? Für flache Organisationsstrukturen, die stark auf Selbstorganisation und Mitverantwortung setzen, sind dieses vor allem:

Einfachheit und Transparenz:

- Gute Nutzbarkeit mit niederschwelligem Eintritt
- Nachvollziehbarkeit von Änderungen
- Versionierung von Inhalten
- Einfaches Sicherheitskonzept mit Rechtevergabe
- Öffentliche und geschützte Bereiche
- Gleichzeitige Bearbeitungsmöglichkeit durch mehrere Nutzende

Offenheit und Flexibilität:

- Mobile Nutzung (offline-fähig)
- Interoperabilität, Nutzung verschiedener Funktionalitäten und Dienste mit einem Account
- Integration vieler einfacher Apps und Services (z.B. bestehende Kalender, Dateiablage etc.)
- Unterstützung von Import und Export der offenen Datei-Formate und der gebräuchlichen Formate (Word, Excel etc.)

Der nächste Schritt ist die Abwägung, ob eine selbstbetriebene Lösung (self-hosting), ggf. mit höherem, administrativem Aufwand oder eine cloudbasierte Variante eines Anbieters genutzt werden soll. Die Prioritäten sind für jede Organisation andere. Interessenabwägungen sind „Privatsphäre und Datenschutz“ sowie „Kosten und Aufwand“. Weitere Entscheidungskriterien sind die vorhandene IT-Fähigkeiten in der Administration und Betreuung sowie der Reaktions-geschwindigkeit bei technischen Problemen, damit die Arbeitsfähigkeit sichergestellt ist.

Nicht zu unterschätzen sind die Anforderungen an den Datenschutz, hier die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Dadurch erhöht sich gerade bei Eigenlösungen im Selbstbetrieb die Komplexität und damit der Aufwand erheblich. Für verschiedene Abschätzung wie z.B. „Werden Datenschutzbeauftragte benötigt?“. „Sind Einwilligungen der Beteiligten oder ein Auftragsverarbeitungs-Vertrag erforderlich?“, müssen die Abhängigkeiten aus der DSGVO verstanden werden.

Abschließend eine Anmerkung zu einem niederschweligen bzw. barrierefreien Zugang für alle Beteiligten. Diese Rahmenbedingung ist in der Praxis oft nur unzureichend zu erfüllen. „**Welche Kommunikations-Kanäle sollen in welcher Form bedient werden?**“ ist eine schwierige aber grundlegende Frage. Es ist eine Abwägung der Alternativen und der Machbarkeit. Das große Angebot und die heterogene Nutzung der verschiedenen Medien auch über die Generationen hinweg erschwert es heute erheblich, alle Menschen zu

erreichen. Hier sehen sich die Gruppen einer Überforderung ausgesetzt, gerade wenn für sie die niederschwellige Teilhabe ein elementarer Bestandteil ihres Handelns ist. Um die Arbeitsfähigkeit der Gruppe innerhalb des Projektes oder des Vorhabens zu gewährleisten, müssen dafür Abwägungsentscheidungen getroffen werden

2.4.2. Welche Bedarfe soll die Software decken?

Um die Bedarfe an die Software beschreiben zu können, stellt sich die Frage „**Was wollen wir digitalisieren?**“. Im Dezember-Workshops wurden für die digitale Unterstützung der Organisation eines Ernährungscampus folgende Bedarfe beziehungsweise Funktionalitäten formuliert:

a) **Kommunikation:**

Übergreifend über verschiedene Kanäle und thematisch fokussiert. Wichtige Informationen und Entscheidungen sollten immer in das Dokumentationssystem übertragen werden.

b) **Dokumentation**

Nachvollziehbares, transparentes Dokumenten- und Inhaltsmanagement ist für Organisationsstrukturen mit sporadischer Beteiligung unverzichtbar. Nur so kann ein kontinuierliches Arbeiten über längere Zeiträume und ohne Abhängigkeiten von Einzelpersonen als Wissenstragende sichergestellt werden. Die Aufbereitung der Informationen (Erarbeitete Inhalte, Protokolle etc.) ermöglicht einen einfachen Einstieg von weiteren Personen ohne wesentliche Verzögerung der Abläufe. Für eine erhöhte Übersichtlichkeit ist die Dateiablage anhand einer Zeitleiste zu empfehlen.

c) **Beteiligung an Ideenfindung:**

Digitaler Markt der Möglichkeiten: Die Beteiligten können eigene Vorschläge einreichen und sie in der Gruppe diskutieren. In einem weiteren Schritt können die Ideen bewertet werden.

d) **Entscheidungshilfen:**

Für die Entscheidungsfindung muss vorab das Verfahren vereinbart werden. Je nach Ausgangssituation eignen sich Widerstandsverfahren oder Mehrheitsprinzip.

Abschließend gilt es zu festzulegen, welche der Funktionalitäten frei verfügbar oder über Anwenderkonten nur geschlossenen Nutzergruppen angeboten werden sollen.

2.4.3. Welche Software ist verfügbar?

Das Software-Angebot ist vielfältig. Hier ist zwischen Single-Tools als Insellösungen für einzelne Bedarfe und Plattformen beziehungsweise Multi-Tools zu unterscheiden. Auch ist immer eine **Eigenentwicklung** möglich. Dieser Weg ist zumeist **zeitaufwendig und kostenintensiv**. Die Initiativen sollten sich hier nicht überfordern und versuchen, auf vorhandene Angebote zurückzugreifen. Dieses gilt im Besonderen, wenn in der Gruppe keine dezidiertes IT-Expertise vorhanden ist. Die **Anwendung und Administration vorhandener Software stellt bereits oft eine große Hürde dar.**

Die Folgende Auflistung dient der Übersicht und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Kommunikation:

Open-source Messenger Software wie Rocket.Chat (<https://rocket.chat>) oder Mattermost (<https://mattermost.com>). Kommerzielle Anbieter (proprietär): Slack, Teamwire, Microsoft Teams.

Dokumentation:

DokuWiki (keine kollaborative Bearbeitung), CryptPad (<https://cryptpad.fr>), Dateiablage über Cloudspeicher, Kanban-boards (z.B. Wekan (<https://wekan.github.io>), CryptPad Kanban Boards oder Trello (proprietär)).

Ideenfindung / Entscheidungshilfen:

Für diese Funktionen gibt es eine große Anzahl an Plattformlösungen die im Folgenden aufgelistet sind. Single-Tool für Widerstandsverfahren: <https://www.acceptify.at/> (vgl. Kapitel 2.1.3.)

Plattformen und Multi-Tools:

Ein umfangreiches Funktionsangebot für Beteiligungsprojekte besteht vor allem im Bereich der Ideenfindung, Priorisierung und Abstimmung:

adhocracy.plus

<https://adhocracy.plus>

Open-source Beteiligungsplattform für Projekte (Körperschaft zur Registrierung erforderlich).

Module u.a. Brainstorming, Ideenwettbewerb, Texte diskutieren, Umfragen, Bürgerhaushalt. (kostenfrei, cloudbasiert, in deutsch)

Consul

<http://www.consulproject.org>

<https://www.mehr-demokratie.de/themen/beteiligungs-software-consul/>

Open-source Beteiligungsplattform mit den Modulen: Bürgerhaushalte, Bürgervorschläge, Abstimmungen, Debatten, kollaborative Gesetzesverfahren.

(kostenfrei, self-hosting, in deutsch)

decidim

<https://decidim.org>

Open-source Beteiligungsplattform für Städte und Organisationen
(kostenfrei, self-hosting, in englisch)

OpenPaaS

<https://open-paas.org>

Open-source, Kollaborative Office Suite mit Mail, Kalender, Kontaktverwaltung, Dokumentenbearbeitung, Chat
(kostenfrei, self-hosting, in englisch)

CryptPad

<https://cryptpad.fr>

Open-source, Nutzung ohne Account, Dokumente, Whiteboards, Kanban Boards
(kostenfrei, cloudbasiert, in englisch)

wechange

<https://wechange.de>

Open-source Kollaborationsplattform, u.a. für Dokumente, Aufgaben, Termine, Umfragen
(kostenfrei, cloudbasiert, in deutsch)

Basecamp

<https://basecamp.com>

Projekt Management Plattform mit umfangreichen Funktionen, u.a. Message-Board, ToDo-Listen, Kalender, Dokumentenablage, Group-Chat.
(kostenpflichtig, cloudbasiert, in englisch)

Die **Plattformlösungen decken oft nicht die Gesamtheit der bestehenden Bedarfe ab**. Eine genaue **Eignungsprüfung** vor der Tool-Auswahl ist demnach **ratsam**, da **ein Wechsel der Tools oft einen hohen zeitlichen Aufwand mit sich bringt**.

3. Den Ernährungscampus entwickeln

Auf Grundlage des hier vorgestellten Betriebssystems wollen wir den Ernährungscampus als **gemeinwohlorientertes Commons** vorantreiben. Dort soll eine enkeltaugliche Ernährungsweise erforscht und entwickelt werden und Ernährungsbildung stattfinden. Ziel ist es gemeinsam herauszufinden, wie eine klimagerechte Ernährung Berlins ab 2030 aussieht und entsprechende Praktiken zu etablieren.

Ein grobes Konzept, das als Leitbild dienen kann, wurde im Expert*innenworkshop am 17. Dezember 2018 ²⁴ sowie in mehreren weiteren Workshops mit potenziell Beteiligten entwickelt.

Wir setzen auf **Kooperation statt Konfrontation** und dazu passende kooperative und demokratische Entscheidungsprinzipien.

Angst vor Unsicherheiten hemmt Organisationen häufig, sich weiter zu entwickeln. Dem wollen wir durch ein prozessorientiertes Vorgehen und konsent-orientierte Entscheidungsabläufe entgegenwirken. **Statt auf starren Regeln sollte der Ernährungscampus auf gemeinsamen Werten und Prinzipien basieren.** Die sind auszuhandeln, festzuschreiben und regelmäßig gemeinsam zu überprüfen.

Organisatorisch plädieren wir für **Kreis- und Netzwerkstrukturen**, die sich an den inhaltlichen Notwendigkeiten orientieren und von den Beteiligten gemeinsam sinnvoll untereinander verknüpft werden. **Organisations- und Entscheidungsstrukturen** müssen **transparent und zuverlässig** sein. Bei Bedarf müssen sie sich umbauen lassen. Eine erste schematische Darstellung einer möglichen Organisationsstruktur für den Ernährungscampus wurde im Rahmen des November-Workshops erarbeitet und dient als Grundlage für die weiteren Abstimmungen.

²⁴ Hier die ausführlichen Workshop-Ergebnisse: <https://thfvision.org/wp-content/uploads/2019/05/Workshopergebnisse1.pdf> hier die Broschüre für die allgemeine Öffentlichkeit <https://thfvision.org/wp-content/uploads/2019/05/Workshop-Doku-mit-Logo.pdf>

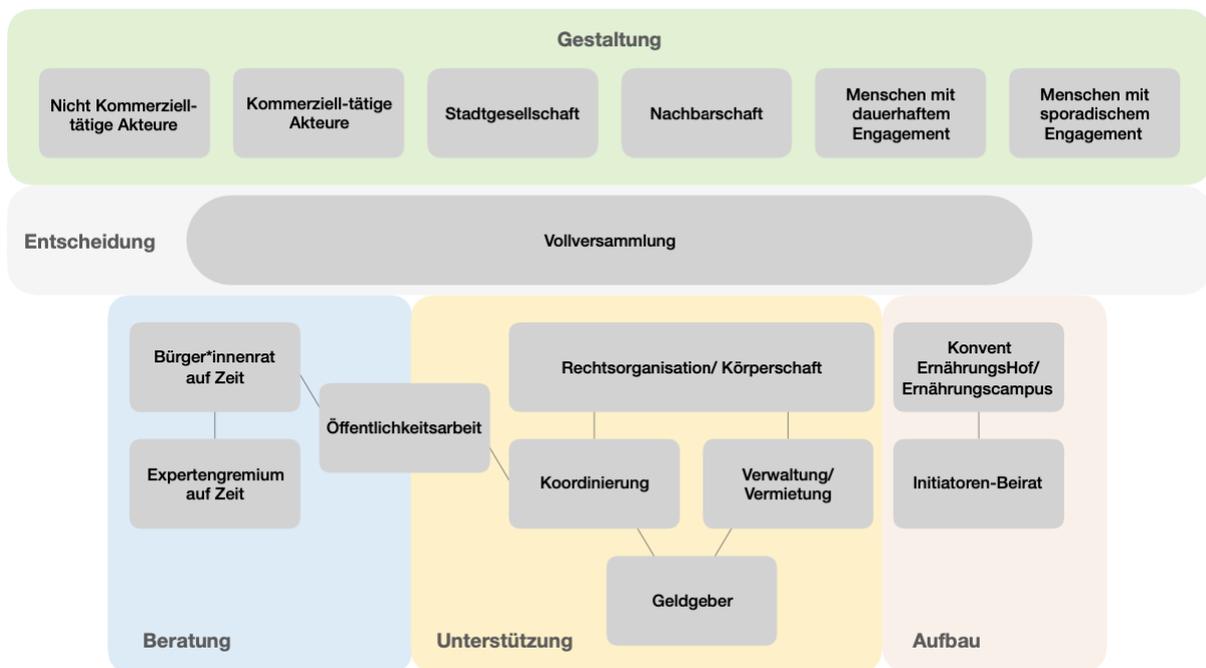


Abbildung 3: Organisationsstruktur Ernährungscampus (schematische Darstellung)

Erfahrungen und Forschungsergebnisse sind **open source** und werden geteilt. Es gibt eine gute und transparente Verzahnung von on- und offline und einfach zu handhabende, niedrighschwellige digitale Werkzeuge. Erfahrungen und Entscheidungen werden **dokumentiert** und auf einer Informationsplattform so aufbereitet, dass ein rasches „Zusteigen“ möglich ist.

Der Prozess sollte jetzt sofort starten. Es gilt, Menschen, Betriebe und Organisationen zusammenzubringen, die gemeinsam in diese Richtung wirken wollen. **Die Zeit drängt.** Ernährung ist ein klimapolitisch und sozial hochrelevantes Thema. Wir wollen dazu beitragen, dass die **Transformation „by design“** abläuft und nicht „by desaster“. Dazu brauchen wir rasch verfügbare **Räume**, wo der Ernährungscampus im Exil sowie dezentrale LMP aufgebaut werden können.