

# **Leitfaden für Ausbilder der Solid Base Trainings**

**Solid Base - Bildung in finanzieller Nachhaltigkeit  
für solidarische Lebensmittelsysteme**

# Inhaltsverzeichnis

Leitfaden für Ausbilder der Solid Base Trainings.....	1
Solid Base - Bildung in finanzieller Nachhaltigkeit für solidarische Lebensmittelsysteme.....	1
Abbildungsverzeichnis.....	4
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>5</b>
<b>2 Solide Grundlagenforschung.....</b>	<b>5</b>
2.1 Einleitung.....	5
2.2 Definition von SFS und des Forschungsstandes.....	6
2.2.1 Definitionen.....	6
2.2.1.1 Die Definition des Solidarischen Lebensmittelsystems (SFS) (SOLID BASE 2017):.....	6
2.2.1.2 Die Definition von Community Supported Agriculture (CSA).....	7
2.2.1.3 SFS und CSA.....	7
2.2.1.4 Die Definition der finanziellen Nachhaltigkeit (Solid Base Projekt 2018):.....	7
2.3 Die Methodik und die wichtigsten Trends der Umfrage.....	7
2.3.1 Die wichtigsten Trends zur finanziellen Nachhaltigkeit, abgeleitet aus dem Online-Fragebogen.....	8
2.3.2 Haupttrends aus den qualitativen Interviews mit Landwirten.....	10
2.3.3 Haupttrends aus den Verbraucherinterviews.....	11
2.4 Hindernisse, Herausforderungen und Lösungen für die finanzielle Nachhaltigkeit von CSA.....	12
2.4.1 Betriebswirtschaftliche Kenntnisse.....	12
2.4.1.1 Wie plant man das Budget? Wie erstellt man einen Geschäftsplan?.....	12
2.4.1.2 Was sollte ich kultivieren? Wie sollte ich meine Produktion organisieren?.....	13
2.4.1.3 Gibt es einen "perfekten Standort", um eine finanziell nachhaltige CSA zu werden?.....	14
2.4.1.4 Mir ist gerade klar geworden, dass ich das Budget versaut habe, was kann ich tun?.....	14
2.4.1.5 Wie kann man den Preis mit der Produktion in Beziehung setzen?.....	15
2.4.1.6 Ich bin für den Gemüseanbau ausgebildet, nicht für das Schreiben von Budgets.....	15
2.4.1.7 Ich habe Angst, Mitglieder zu verlieren, weil ich zu hohe Preise festsetze.....	15
2.4.1.8 Ich möchte die <i>Bieterunde</i> des SoLawi-Modells ausprobieren. Wie soll ich vorgehen?.....	16
2.4.1.9 Unsere Gruppe möchte Preise festlegen, die für die Landwirte, aber auch für die CSA-Mitglieder gerechter sind: Wie sollen wir das machen?.....	17
2.4.1.10 Wie kann ich CSA machen, ohne zu viel zu arbeiten?.....	17
2.4.1.11 Wie kann ich Risiken und unerwartete Ereignisse vorhersehen?.....	18
2.4.2 Soziale Bildung und Gemeindeentwicklung zur Erreichung finanzieller Nachhaltigkeit.....	19
2.4.2.1 Überwindung der Spannung zwischen Moral und Marktwirtschaft.....	19
2.4.2.2 Wie kann ich die Mitglieder zur Mitarbeit motivieren?.....	19
2.4.2.3 Wie kann ich die Verbraucher über die Kosten der Landwirtschaft aufklären?.....	19
2.4.2.4 Wie organisiere ich den Austausch von Produkten mit anderen CSA-Farmen?.....	20
2.4.2.5 Wie kann ich die Selbst-Ernte auf dem Bauernhof organisieren?.....	20
2.4.2.6 Wie kann man die Beziehung zwischen den Bauern und der Gruppe noch stärker machen?.....	21
2.4.2.7 Wie gehe ich mit einer bedeutenden <i>Fluktuation der</i> Mitglieder um?.....	22
2.4.3 Ressourcen und Logistik.....	23
2.4.3.1 Wie kann ich Zugang zu den Finanzmitteln für meine CSA-Farm erhalten?.....	23
2.4.3.2 Wie kann man mit anderen Bauern zusammenarbeiten?.....	24

2.4.3.3	Wie organisiert man verschiedene Vermarktungskanäle auf dem gleichen Betrieb?.....	25
2.4.3.4	Wie kann man CSA mit verschiedenen Aktivitäten und Einkommen kombinieren?.....	26
2.4.3.4.1	Beispiel 1: Großer Betrieb mit Großhandelsvermarktung startet eine kleine SoLawi.....	27
2.4.3.4.2	Beispiel 2: Großer Betrieb betreibt eine SoLawi zusammen mit dem Verkauf auf den Marktplätzen/Läden.....	27
2.4.3.4.3	Beispiel 3: Bauernhof startet SoLawi abseits von Hofladen und „Kistenschema“.....	27
2.5	Schlussfolgerungen.....	27
<b>3</b>	<b>Das Solid Base Ausbildungsprogramm.....</b>	<b>28</b>
3.1	Modul 1 – Verwaltung solidarischer Lebensmittelsysteme.....	28
3.1.1	Einführung.....	28
3.1.2	Zweck.....	28
3.1.3	Lernergebnisse und -ziele.....	29
3.1.4	Das Ziel des Moduls.....	29
3.1.5	Grundsätze der Vermittlung und Ausbildung.....	29
3.1.6	Modul 1 - Inhalt und Methodik im Detail.....	30
3.1.6.1	Teil 1: Sich kennenlernen.....	30
3.1.6.1.1	Eisbrecher und Vorstellung der Teilnehmer.....	30
3.1.6.2	Teil 2: Einführung in das Thema.....	30
3.1.6.2.1	Über das Solid Base Programm.....	30
3.1.6.2.2	Was SFS und CSA sind.....	31
3.1.6.2.3	CSA-Netzwerke.....	32
3.1.6.2.4	Solid Base Forschungsergebnisse.....	33
3.1.6.3	Teil 3: Suche nach dem richtigen Rechtsstatus.....	33
3.1.6.3.1	Selbstanalyse der Teilnehmenden - Wie ist die Situation in meiner Initiative?.....	33
3.1.6.3.2	Einführung in das Thema.....	34
3.1.6.3.3	Best-Practice-Beispiele auf nationaler und internationaler Ebene.....	35
3.1.6.3.4	Erfahrungen austauschen - Diskussion.....	35
3.1.6.4	Teil 4: Entscheidungsfindung und Governance.....	36
3.1.6.4.1	Einführung in das Thema.....	36
3.1.6.4.2	Selbstanalyse der Teilnehmer - Was ist meine Rolle.....	37
3.1.6.4.3	Best-Practice-Beispiele auf nationaler Ebene und aus dem Ausland.....	37
3.1.6.4.4	Selbstanalyse und Diskussion der Teilnehmer.....	38
3.1.6.5	Teil 5: Zeit- und Aufgabenmanagement.....	39
3.1.6.5.1	Einführung in das Thema.....	39
3.1.6.5.2	Erfahrungen austauschen - Diskussion.....	40
3.1.6.5.3	Freiwillige und Aufgabendelegation.....	40
3.1.6.5.4	Erfahrungen austauschen - Diskussion.....	41
3.1.6.6	Teil 6: Schlussfolgerung.....	41
3.1.6.6.1	Auswertung und Follow-up.....	41
3.2	MODUL 2 - Finanzplanung.....	42
3.2.1	Einführung.....	42
3.2.2	Die Zielgruppe.....	42
3.2.3	Voraussetzungen.....	42
3.2.4	Das Ziel des Moduls.....	42
3.2.5	Hauptthemen.....	42
3.2.6	Ziele und Ergebnisse.....	43
3.2.7	Grundsätze der Vermittlung und Ausbildung.....	43
3.2.8	Modul 2 – Finanzplanung: Detaillierte Inhalte und Methodik.....	43

3.2.8.1 Teil 1: Einführung.....	43
3.2.8.1.1 Gegenseitiges Kennenlernen.....	43
3.2.8.1.2 Solid Base im Allgemeinen und dieser Tag im Speziellen.....	43
3.2.8.1.3 WAS BEDEUTET FINANZIELLE NACHHALTIGKEIT?.....	44
3.2.8.2 Teil 2: Wirtschaft und Finanzen.....	45
3.2.8.2.1 Solawi BWL 1x1.....	45
3.2.8.2.2 Geschäftsplanungsübung.....	47
3.2.8.2.3 CSA Charakteristika.....	49
3.2.8.3 Modul 2 - Teil 3: Planungsübungen.....	50
3.2.8.3.1 Finanzierungssystem.....	50
3.2.8.3.2 Budget Erstellung.....	52
3.2.8.4 Modul 2 - Teil 4: <i>Schluss</i> .....	55
3.2.8.4.1 Schlussfolgerungen.....	55
3.3 MODUL 3 - Medienkompetenz.....	55
3.3.1 Einführung.....	55
3.3.2 Die Zielgruppe.....	55
3.3.3 Voraussetzungen.....	56
3.3.4 Die Ziele des Moduls.....	56
3.3.5 Hauptthemen.....	56
3.3.6 Prinzipien der Durchführung des Kurses.....	57
3.3.7 Detaillierter Inhalt und Methodik des Moduls 3.....	57
3.3.7.1 Modul 3 - Teil 1: Einführung und Begrüßung.....	57
3.3.7.1.1 Vorstellung der Teilnehmer.....	57
3.3.7.1.2 Über diesen Kurs.....	58
3.3.7.1.3 Positionierungsübung.....	58
3.3.7.2 Modul 3 - Teil 2: Status Quo: Werkzeuge und Kriterien.....	58
3.3.7.2.1 Sammlung der Bedürfnisse der Teilnehmer nach Werkzeugen.....	58
3.3.7.2.2 Einführung in FLOSS.....	59
3.3.7.2.3 Austausch und Diskussion.....	61
3.3.7.3 Modul 3 - Teil 3: <i>Software Empfehlungen</i> .....	61
3.3.7.3.1 Präsentation der Solid Base Forschung zu bestehenden dedizierten SFS-Management-Tools.....	61
3.3.7.3.2 Die SolidBase App.....	62
3.3.7.3.3 Beispiel für ein Verwaltungswerkzeug: OpenOlitor.....	63
3.3.7.3.4 Einführung in Lösungen für Kommunikation und Zusammenarbeit.....	64
3.3.7.4 Modul 3 - Teil 4: Praktische Erfahrungen mit der SolidBase-App.....	65
3.3.7.4.1 SoliD-Konto einrichten.....	65
3.3.7.4.2 Übungen.....	65
3.3.7.4.3 Feedback und Diskussion.....	65
3.3.7.5 Modul 3 - Teil 5: Praktische Erfahrungen mit CSA-Verwaltung, Buchhaltung, Kommunikations- und Kollaborationswerkzeugen.....	66
3.3.7.5.1 Beispiele.....	66
3.3.7.6 Modul 3 - Teil 6: Schlussfolgerung.....	68
3.3.7.6.1 Auswertung und Follow-up.....	68
3.4 MODUL 4 - Mitgliedereinbindung.....	68
3.4.1 Einführung.....	68
3.4.2 Die Zielgruppe.....	68
3.4.3 Voraussetzungen.....	68

3.4.4 Das Ziel des Moduls.....	69
3.4.5 Die wichtigsten Themen.....	69
3.4.6 Ziele und Ergebnisse.....	69
3.4.7 Moderation und Trainingsprinzipien.....	69
3.4.8 Detaillierter Inhalt und Methodik des Moduls 4.....	69
3.4.8.1 Modul 4 - Teil 1: Aufwärmen.....	69
3.4.8.1.1 Eisbrecher und Vorstellung der Teilnehmer.....	69
3.4.8.1.2 Kartierung der aktuellen Situation bei CSA.....	70
3.4.8.1.3 Die ideale CSA, wo wollen wir hin?.....	71
3.4.8.2 Teil 2: Techniken der Entscheidungsfindung.....	71
3.4.8.2.1 Was ist Konsensentscheidung und wie funktioniert sie in einer CSA?.....	71
3.4.8.2.2 Theoretischer Exkurs - Lebenszyklus der Gruppendynamik.....	73
3.4.8.3 Modul 4 - Teil 3: Moderation und Feedback geben.....	73
3.4.8.3.1 Wie werden Treffen durchgeführt, und weshalb sind sie für CSA unabdingbar?.....	73
3.4.8.3.2 Feedback geben das ankommt.....	74
3.4.8.3.3 Theoretischer Exkurs: Eskalation von Konflikten.....	76
3.4.8.4 Modul 4 - Teil 4: Schluss.....	78
3.4.8.4.1 Nächste Schritte.....	78
3.4.8.4.2 SCHLUSSFOLGERUNG.....	78
<b>4 Impressum.....</b>	<b>80</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Frage #51: Dringendste Themen bezüglich finanzieller Nachhaltigkeit.....	9
Abbildung 2: Frage #58: Budgeterstellung.....	9

# 1 Einleitung

Das Projekt "Solid Base - Finanzielle Nachhaltigkeit - Bildung für solidarische Ernährungssysteme" wurde von fünf Partnern ins Leben gerufen, um ein europäisches Trainingsprogramm zu entwerfen und damit vorhandene Bildungsangebote zu unterstützen. Die Partner sind Tudatos Vásárlók Egyesülete, (Koordinator, Ungarn), Asociace místních potravinových iniciativ (Tschechische Republik), Netzwerk Solidarische Landwirtschaft (Deutschland), das internationale Netzwerk Urgenci (mit Sitz in Frankreich) und die Forschungsgesellschaft die Agronauten e.V. (Deutschland). Das Ausbildungsprogramm zielt darauf hin, die langfristige finanzielle Tragfähigkeit solidarischer Lebensmittelsysteme zu unterstützen, insbesondere im Fall von gemeinschaftsgestützter Landwirtschaft.

Solidarische Lebensmittelsysteme (SFS) befinden sich in den meisten europäischen Ländern in einem raschen Wachstum. Die Partner des Solid Base Konsortiums haben jedoch festgestellt, dass diese kleinen bäuerlichen Betriebe mit schwierigen Situationen konfrontiert sind - auch wenn sie von ihren lokalen Gemeinschaften starke finanzielle Unterstützung erhalten. Um die Situation zu verstehen und die Bildungsbedürfnisse besser zu erfassen, begann das Projekt mit einer europäischen Untersuchung, die sich als eine wesentliche Ressource in der Ausbildungsplanung erwies. Auf der Grundlage der wichtigsten Erkenntnisse entwarfen die Partner ein modulares Ausbildungsprogramm und testeten es in drei Partnerländern (Ungarn, Tschechien und Deutschland).

Die vier Module des Solid Base-Ausbildungsprogramms sind:

- Modul 1: Management
- Modul 2: Finanzielle Planung
- Modul 3: Medienkompetenz
- Modul 4: Mitgliedereinbindung

Dieser Leitfaden fasst das Ausbildungspaket zusammen, gibt relevante Hintergrundinformationen über die verschiedenen Dimensionen der finanziellen Nachhaltigkeit von SFS, identifiziert bewährte Praktiken und bietet analytische Anleitung als Grundlage für die modularen Schulungen. Bei der Gestaltung der nicht-formalen und innovativen Schulungsmethodik und deren Erprobung mit Verbrauchern und Landwirten haben die Partner die Schulung auf die Bedürfnisse der Lernenden abgestimmt, um ein peer-to-peer Lernen zu ermöglichen. Da die Bedürfnisse und Umstände sich bei jedem Training ändern, ermöglicht die Methodik auch Flexibilität. Wählen und testen Sie, was Sie brauchen! Wir freuen uns über jede Rückmeldung!

Weitere Informationen über Solid Base und andere Projekte finden Sie hier: <https://urgenci.net/solid-base/> und über den Urgenci Knowledge Hub: <https://hub.urgenci.net/>.

## 2 Solide Grundlagenforschung

### 2.1 Einleitung

Solidarische Lebensmittelsysteme (SFS), insbesondere die gemeinschaftsgestützte Landwirtschaft (CSA), sind Ausdruck der Solidarwirtschaft, die Bildung anbietet und in der Regel einen agroökologischen Ansatz in

der Landwirtschaft praktiziert. Trotz der spürbaren Vorteile, die diese Solidarwirtschaften den Gemeinschaften bringen, kann eine schlechte Planung oder Verwaltung zu Stresssituationen führen, wie z.B.: Überlastung der Bauern, finanzielle Belastungen und sogar zum Zusammenbruch von Initiativen. Das Projekt SOLID BASE (2017-2019) will dieses Thema untersuchen, um lebensfähige SFS/CSAs mit *"Fähigkeiten auszustatten, die zu einer echten Chance beitragen könnten, aus der ständigen finanziellen Instabilität, mit der sie konfrontiert sind und von der Erfahrung des 'Lebens am Rande' nur Nuancen weg von der Armut, auszubrechen"* (Antrag Solid Base 2017). Das Problem der finanziellen Nachhaltigkeit und Phänomene wie Überlastung sind natürlich nicht nur auf die Initiativen von SFS/CSA beschränkt – diese Merkmale betreffen genauso die gesamte Landwirtschaft. Allerdings wollen die SFS/CSA zu einem alternativen Wirtschaftsmodell werden, dessen Hauptzweck darin besteht, weniger Druck für den Landwirt und die Umwelt zu erzeugen. In diesem Bericht, wie auch in dem Projekt, sprechen wir verschiedene Formen von SFS in Europa an, konzentrieren uns aber hauptsächlich auf CSA-Initiativen.

Gegenwärtig besteht eine Forschungslücke bezüglich der finanziellen Nachhaltigkeit und des Managements von CSA-Initiativen weltweit. Es ist kein Zufall, dass Forschung und Ausbildung zwei der am meisten nachgefragten Elemente waren, die 2016 auf dem dritten europäischen CSA-Treffen in Ostrava erörtert wurden. Aus diesem Grund wurde dieser Leitfaden verfasst: um dieses Thema anzugehen und die SFS/CSA-Initiativen durch die Generierung von Wissen und Unterstützung voranzubringen. Dieser Bericht soll den Ausbildern relevante Hintergrundinformationen über die verschiedenen Dimensionen der finanziellen Nachhaltigkeit geben und auch bewährte Praktiken identifizieren, um eine Grundlage für das Ausbildungsprogramm Solid Base zu schaffen. Er wird eine Ressource für Ausbilder, Mitarbeiter und Experten sein und klare Richtlinien bieten, die den Lernenden helfen, finanziell nachhaltige Initiativen zu starten.

Es muss jedoch klar gesagt werden, dass dieser Leitfaden nicht alle Fragen im Detail beantworten kann. Das Thema der finanziellen Nachhaltigkeit hat in der Tat viele Aspekte - von den Instrumenten der Buchhaltung über die organisatorische Kommunikation bis hin zur Ernteplanung. Darüber hinaus ist die Situation in Europa für CSA-Initiativen vielfältig. Dies gilt für die rechtlichen Anforderungen, aber es sollte auch betont werden, dass die CSA in heterogenen sozioökonomischen Verhältnissen arbeiten.

Um das Thema der finanziellen Nachhaltigkeit in einer Weise anzugehen, die die Bedürfnisse der Beteiligten berücksichtigt, wurde die Entwicklung einer gemeinsamen Umfrage innerhalb der Netzwerke organisiert. Diese beinhaltete aktive Beiträge von Landwirten, Verbrauchern und Koordinatoren der CSA-Gruppen. Die Forschung umfasste eine Literaturübersicht, einen detaillierten Online-Fragebogen, der sich an CSA in ganz Europa richtete (mit 116 Befragten), sowie zusätzliche qualitative Interviews mit CSA- (bzw. SFS-) Landwirten/Verbrauchern in ganz Europa. Darüber hinaus wurde eine separate Online-Umfrage (mit 387 Teilnehmern) durchgeführt, um Erkenntnisse aus der Verbraucherperspektive zu gewinnen. Die europäische CSA-Forschungsgruppe, die sich aus Vertretern der meisten europäischen Länder zusammensetzt, war Teil der gesamten Forschung.

## 2.2 Definition von SFS und des Forschungsstandes

### 2.2.1 Definitionen

#### 2.2.1.1 Die Definition des Solidarischen Lebensmittelsystems (SFS)

**(SOLID BASE 2017):**

SFS sind Formen kurzer Lebensmittelversorgungsketten, die auf der Solidarökonomie (SE) basieren. Entitäten solidarischer Wirtschaften beruhen auf einem Modell demokratischer Entscheidungsfindung und einem partizipativen Managementsystem, das darauf abzielt, die kollektive Verantwortung für die Ergebnisse zu gewährleisten. SFS produzieren oft biologisch oder zumindest klimafreundlich. Sie liefern nahrhafte Lebensmittel mit weniger ökologischen Auswirkungen und höherem sozialen Nutzen.

### **2.2.1.2 Die Definition von Community Supported Agriculture (CSA)**

(Europäische CSA-Forschungsgruppe 2015):

"CSA ist eine direkte Partnerschaft zwischen einer Gruppe von Konsumenten und Produzenten, wobei die Risiken, die Verantwortung und der Nutzen der landwirtschaftlichen Aktivitäten durch langfristige Vereinbarungen geteilt werden. Die CSA ist im Allgemeinen auf kleiner und lokaler Ebene tätig und hat das Ziel, qualitativ hochwertige Lebensmittel zu liefern, die auf agroökologische Weise produziert werden.

### **2.2.1.3 SFS und CSA**

"Solidarische Lebensmittelsysteme" wurde als Oberbegriff gewählt, um die verschiedenen Organisationsformen zu berücksichtigen. Er unterscheidet sich zwar von CSA, hat aber dennoch einen ähnlichen Ansatz in Bezug auf Nachhaltigkeit, Fairness und Solidarität. Dies bezieht sich auf: Käufergruppen, Lebensmittelgenossenschaften und Unternehmen, die direkte Beziehungen zwischen Landwirten und Verbrauchern fördern; soziale Kooperativen und andere. Die Lebensmittelbündnisse werden nicht als ein SFS-Modell betrachtet, da sie weitgehend als geschäftsorientierte Ansätze angesehen werden, die wegen ihrer Rolle als Vermittler kontrovers diskutiert wurden.

### **2.2.1.4 Die Definition der finanziellen Nachhaltigkeit (Solid Base Projekt 2018):**

Die finanzielle Nachhaltigkeit von CSAs bezieht sich auf "die Fähigkeit des Landwirts (oder der Landwirte) und der CSA-Gemeinschaft, sowohl den/die Betrieb(e) als auch die CSA-Initiative langfristig zu erhalten. Um diese langfristige Belastbarkeit zu erreichen, sollte der Betrieb nicht von spezifischen externen Zuschüssen oder Spenden abhängig sein und weder an die nächste Generation von Landwirten noch an die Gemeinschaft Schulden übertragen".

## **2.3 Die Methodik und die wichtigsten Trends der Umfrage**

Um einen Überblick über die wichtigsten Fragen zur finanziellen Nachhaltigkeit von CSA und SFS zu erhalten, hat die Solid Base Forschungsgruppe zwei Haupttypen von Daten gesammelt: einen umfassenden Fragebogen (mit mehr als 50 Fragen) und Tiefeninterviews mit den Landwirten und Verbrauchern von CSA.

Der Fragebogen wurde umfassend ausgearbeitet, wobei der Schwerpunkt auf der Abdeckung eines breiten Themenspektrums lag. Sein Ziel war es, Daten aus verschiedenen Kontexten in ganz Europa zu sammeln, um sich wiederholende Muster zu erkennen und weitere Studienfälle zu identifizieren. Die Antwort der CSA-Bewegung auf den Gesamtfragebogen war mit 116 ausgefüllten Fragebögen zufriedenstellend. Das Ziel war nie, eine perfekte Darstellung zu erreichen, da dies eine zu große Herausforderung gewesen wäre.

Die meisten der in diesem Dokument geteilten Lektionen basieren auf einer Kombination aus Online-Fragebogenergebnissen und qualitativen Interviewergebnissen. Insgesamt wurden 37 Tiefeninterviews durchgeführt (11 mit deutschen, 9 mit französischen, 7 mit schwedischen, 5 mit tschechischen, 1 mit irischen, griechischen, belgischen, norwegischen und englischen Befragten), die alle dasselbe 20-Fragen-Raster benutzen, mit einer Mischung aus Fragen zum landwirtschaftlichen Budget, zum Marketing und zur Gemeinschaftsbildung. Ein Fragebogen für Verbraucher wurde ebenfalls verschickt und von 387 Personen beantwortet.

### 2.3.1 Die wichtigsten Trends zur finanziellen Nachhaltigkeit, abgeleitet aus dem Online-Fragebogen

Beginnen wir mit der letzten Frage aus dem Fragebogen: "Wie denken Sie über die Zukunft Ihres CSA?" (Frage #90). Auch wenn diese Frage sehr subjektiv ist, so spiegelt sie doch den Ton des Fragebogens wieder. Nur zwei der Befragten erklären sich pessimistisch, während 25 "unentschlossen" und 90 optimistisch sind. Auf die Frage #49: "Haben Sie in den letzten 5 Jahren eine finanzielle Verbesserung Ihrer CSA-Farm(en) gesehen?" antworten nur 13% mit "Nein" und eine komfortable Mehrheit (59%) mit "Ja". In unserer Stichprobe sind die meisten Befragten insgesamt sehr positiv über ihre Erfahrungen mit CSA eingestellt.

Einer der Hauptgründe zur Freude ist sicherlich, dass das CSA-Modell den Landwirten finanzielle Garantien bietet, was auch in den Interviews einstimmig erwähnt wurde. Die Vorauszahlung wird immer als die Stärke Nummer 1 der CSA eingestuft, da "sie dem Landwirt einen Cash-Flow bietet, der in keinem anderen landwirtschaftlichen Sektor zu finden ist! (Interview mit Denis, Frankreich).

Die Frage Nr. 27 lautete: "Wie wirkt sich die CSA-Partnerschaft auf jede der folgenden Operationen aus?", und die Befragten mussten für jede Operation wählen: -2 (sehr negativer Einfluss); -1 (negativer Einfluss); 0 (neutral); +1 (positiver Einfluss); +2 (sehr positiver Einfluss). Die positivsten Antworten beziehen sich auf die "finanzielle Fähigkeit zur Deckung der jährlichen Kosten", für die 61 von 79 Antworten einen positiven oder sehr positiven Einfluss beschreiben, und nur 3 einen negativen oder sehr negativen Einfluss. Dann kommt der Einfluss der CSA auf die "Entschädigung der Landwirte", wobei 52 von 79 Antworten einen positiven oder sehr positiven Einfluss und nur 4 einen negativen Einfluss beschreiben. Auch die finanzielle Sicherheit des Landwirts wird durch das CSA-Modell für die Mehrheit der Befragten positiv beeinflusst, auch wenn es für diese spezielle Frage einen erheblichen Anteil der Befragten gibt, die die Auswirkung als "neutral" betrachten.

Diese Positivität sollte jedoch durch das Ergebnis einer anderen Frage etwas abgeschwächt werden (#48): "Ist (sind) Ihr(e) Betrieb(e) insgesamt so nachhaltig, wie Sie sich das wünschen? 43% der Antworten waren nein und nur 42% waren ja.

Einige Merkmale sind in den einzelnen Ländern eindeutig gleich. Zum Beispiel ist die Dauer der Mindestverpflichtung länger als erwartet (Frage #37). Für 51 der 116 Befragten beträgt die Mindestdauer ein Jahr, was oft als die längste mögliche Verpflichtung für die Verbraucher bezeichnet wird. Für eine klare Mehrheit der Befragten (75/116) beträgt sie 6 Monate und mehr. 16% geben nur eine Verpflichtung an, die weniger als 3 Monate betragen würde, und 5% geben sogar überhaupt keine Verpflichtung an. Tatsächlich behaupten die letztgenannten Befragten nicht einmal, dass sie tatsächlich CSA sind, sondern SFS. In Finnland zum Beispiel verlangt das REKO-System keine Verpflichtungsperiode, sondern nur die Vorauszahlung der nächsten Bestellung.

Ein weiteres gemeinsames Merkmal ist die Art der Verteilung. Der Türlieferdienst wird nur zu 15% erwähnt. Diese Daten sind wichtig, da dieses besondere Merkmal bei einem Kistenschema besser funktioniert als bei einer CSA. Es gibt einige Fälle von Selbsternte, aber die große Mehrheit der Initiativen in unserer Stichprobe basiert entweder auf der Verteilung an einem gemeinsamen Ort oder auf der Abholung auf dem Bauernhof.

Auf die Frage "Wer sind die Arbeiter auf dem CSA-Bauernhof? Welchen prozentualen Anteil an der Gesamtarbeitslast in Bezug auf die Zeit tragen sie bei?" erhalten wir folgendes Ergebnis: Die Zeit, die die CSA-Mitglieder auf dem Bauernhof einbringen, ist recht gering. Die meiste Arbeit wird vom Landwirt geleistet, manchmal unterstützt von bezahlten Saisonarbeitern. Praktikanten, Freiwillige und unbezahlte Familienmitglieder spielen zwar eine Rolle, aber nur eine ziemlich kleine.

Darüber hinaus zeigt der Fragebogen auch eine gemeinsame Herangehensweise an ein übergreifendes Thema auf: den zunehmenden Wettbewerb innerhalb der Landschaft der lokalen Lebensmittelsysteme. Auch wenn eine große Mehrheit bestätigt, dass die lokale Nahrungsmittelverfügbarkeit in den letzten 10 Jahren zugenommen hat (84 Antworten von 116, Frage #65), neigt nur ein kleiner Teil dazu, zu glauben, dass dies ihr finanzielles Einkommen beeinträchtigt (#66: 10/84). Diese Frage sollte in einen Kontext gestellt werden, insbesondere wenn man bedenkt, was die Bauern in den Interviews angegeben haben: "Unsere Verbrau-

cher lassen sich nicht täuschen. Die neuen Kistensysteme, FoodAssemblies (Marktschwärmer) und ähnliches sind so anders". Einige der Befragten betonten auch, wie wichtig es ist, diese Unterscheidung beizubehalten, denn "wenn Sie sich selbst anders machen, wird Ihre Attraktivität steigen und Sie erhalten mehr Unterstützung von der Gemeinschaft". Es scheint eine anhaltende Debatte darüber zu geben, ob die CSA flexibler und bequemer gestaltet werden soll, um mehr Menschen anzuziehen, oder ob man an den Gründungsprinzipien festhalten und sich von all den neuen Modellen der kurzen Lieferkette fernhalten soll.



Abbildung 1: Frage #51: Dringendste Themen bezüglich finanzieller Nachhaltigkeit

Bei Problemen mit der finanziellen Nachhaltigkeit (Frage #51) waren die drei konsistentesten Antworten Kapitalinvestitionen, Mitgliederrekrutierung und Betriebskosten. Darüber hinaus waren die Arbeits- und Maschinenkosten die bei weitem am meisten unterschätzten Kosten. Die Budgetierung scheint eine Fähigkeit zu sein, von der viele Befragte berichten, dass sie Hilfe benötigt.

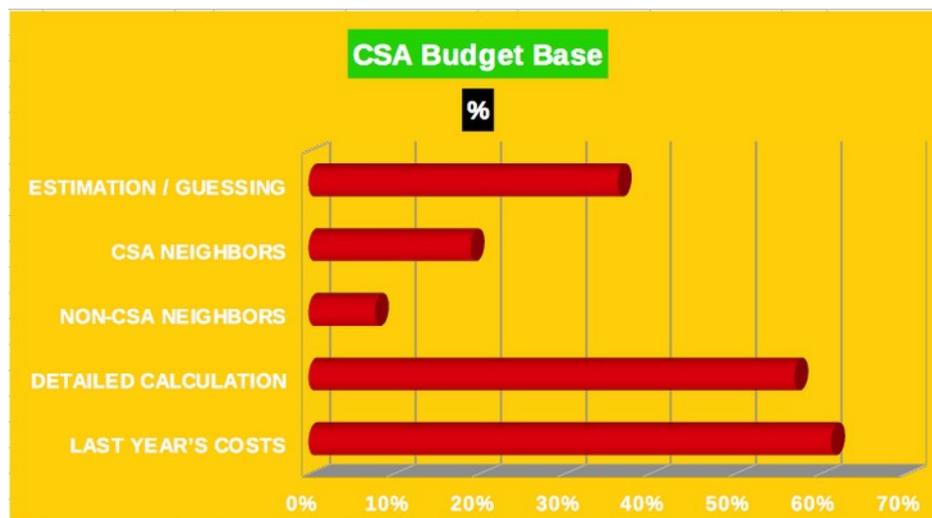


Abbildung 2: Frage #58: Budgeterstellung

Die Erstellung des Budgets (Frage #58) basiert meist auf früheren Erfahrungen und auf detaillierten Berechnungen (Mehrfachnennungen möglich). Überraschenderweise ist die Schätzung/Vermutung die dritthäufigste Antwort, die häufiger als der Vergleich mit den Nachbarn ist.

Auf der Preisseite haben 24% den Anteilspreis in den letzten drei Jahren nicht aktualisiert (auch kein ), aber 85% der Mitglieder reagierten positiv auf eine Preiserhöhung (von den CSA, die ihre Antwort auf eine Preiserhöhung berichteten).

Die Befragten befürworteten vor allem die folgenden Möglichkeiten, die Frage der finanziellen Nachhaltigkeit durch persönliches und kollektives Lernen anzugehen: Austausch von Landwirten, Vor-Ort-Besuche von technischen Beratern und praktische Schulungen.

### 2.3.2 Haupttrends aus den qualitativen Interviews mit Landwirten

Die qualitativen Interviews wurden persönlich oder telefonisch mit Landwirten (Landwirte/Koordinatoren) geführt. Bei der Betrachtung der Hauptergebnisse fielen die folgenden Aspekte auf:

**Entstehungsgeschichte:** Nahezu 40% der befragten CSA haben weniger als 2 Jahre Erfahrung, nur die französischen AMAPs sind im Durchschnitt viel länger tätig (9 Jahre);

**Schwerpunkt der Produktion:** Eine überwältigend hohe Zahl von CSAs konzentriert ihre Produktion auf Gemüse, gefolgt von Kräutern, Fleisch, Eiern, Obst und Honig. Nur wenige dieser Verbände produzieren Milchprodukte, Blumen oder Brot;

**Finanzielle Situation:** Die Mehrheit der in der Studie befragten CSAs deutet darauf hin, dass sie in den letzten Jahren eine Art finanzielle Verbesserung erfahren haben. Diese Verbesserungen und das Selbstverständnis von finanzieller Stabilität sind hauptsächlich auf diese Verbesserungen zurückzuführen:

- Kontinuierliche Anpassung der Anteilspreise
- Vorauszahlungen ermöglichen Sicherheit, Risikominimierung und Liquidität;
- Dennoch haben einige CSA mit den Anfangsinvestitionen zu kämpfen.

**Beziehung von Arbeit zu Entlohnung:** Es wurde ein signifikanter Trend beobachtet, der darauf hindeutet, dass die Vergütung ausreicht, um ein "erfülltes Leben" zu haben, in dem ihre Bedürfnisse erfüllt werden können. Trotz dieses Trends bestehen Bedenken hinsichtlich der "harten Arbeit/Aufwand", die diese Tätigkeiten im Verhältnis zum erhaltenen Einkommen mit sich bringen. Es gibt einige gegensätzliche Positionen.

**Urlaubstage:** In den Interviews wird über eine Zunahme der Urlaubstage dank des CSA-Modells berichtet.

**Nebenjobs und Einkommen:** Die überwiegende Mehrheit der befragten Landwirte benötigt Nebeneinkünfte für ihre Tätigkeit. CSAs machen normalerweise zwischen 50 und 70% des Gesamteinkommens aus.

**Nebenjobs und Einkommen:** Die überwiegende Mehrheit der befragten Landwirte benötigt Nebeneinkünfte für ihre Tätigkeit. Die CSAs machen normalerweise zwischen 50 und 70% des Gesamteinkommens aus.

**Arbeitsorganisation:** Mehrere CSA sind zur Aufrechterhaltung ihrer Arbeit stark von Freiwilligen/Mitgliedern abhängig. Es gibt einen Trend zu einer geringen Anzahl von festen Mitarbeitern (Vollzeit), die durch eine größere Anzahl von Freiwilligen und bezahlten Saisonarbeitern ergänzt werden.

**Einsatz von Digitaltechnik:** In fast allen SFS sind Standard-Büroprogramme im Einsatz. Tabellenkalkulationen sind in verschiedenen Bereichen der Organisation hilfreich: Mitgliederverwaltung, Ernteplanung, Bud-

getplanung und Buchhaltung. Interessante Werkzeuge, die erwähnt wurden, waren: Gartenplaner: Tend, PC-Gärtner; Buchhaltung: "GnuCash"; Verkaufen: OpenFoodNetzwerk

**Verbesserungen:** Eine beträchtliche Anzahl von CSAs nannte "Infrastruktur" und "Investitionen" als Bereiche für weitere Verbesserungen (d.h. Bewässerungssysteme, Lagerkapazitäten, Maschinen). Die "arbeitsbezogenen Fragen" waren weniger bedeutend, aber beobachtbar (d.h. Wissen und Fachkenntnisse).

**Anteilspreise:** Normalerweise beginnt CSA mit einem Vergleich (Benchmarking) der Preise mit anderen ähnlichen Organisationen. Einige erwähnten, dass sie ihre Preise auf den Markt stützen.

**Berechnung des Mitgliederanzahloptimums:** Es wurde eine große Variation hinsichtlich der idealen Mitgliederzahl beobachtet. Faktoren, die diese Diskrepanz erklären könnten, hängen von den Produktionskapazitäten, dem Standort (städtisch vs. ländlich) und der Konsolidierung (jahrelange Erfahrung) ab.

**Kein Wettbewerb:** Die große Mehrheit (über 90%) der CSA-Befragten gibt an, dass zwischen den einzelnen Entitäten kein lokaler Wettbewerb besteht.

### 2.3.3 Haupttrends aus den Verbraucherinterviews

387 Verbraucher nahmen an der Umfrage teil und füllten alle Fragen aus. Überraschenderweise ist der Anteil der Antworten aus der Tschechischen Republik wie beim "großen" Fragebogen hoch, in diesem Fall fast 50%. Deshalb analysieren wir die Daten sowohl mit als auch ohne tschechische Verbraucher. Die wichtigsten Ergebnisse sind folgende:

- Auf die Frage nach dem finanziellen Beitrag zum CSA ist die Mehrheit der Verbraucher (~80%) der Meinung, dass der Anteilspreis für sie in Ordnung ist - dies könnte darauf hinweisen, dass die Landwirte nicht davor zurückschrecken sollten, die genauen Kosten anzugeben!
- Was die Vorteile einer CSA Mitgliedschaft betrifft, so sind auch hier Preisüberlegungen von geringerer Bedeutung als Umweltbelange (~85%), Frische und Saisonalität (~85%), Qualität (~81%) und Rückverfolgbarkeit (~78%). Mehrfachnennungen waren möglich.
- Die Qualität stellt sich als Hauptmotivation für die Entscheidungen im Allgemeinen heraus, gefolgt von den Umweltauswirkungen.
- Das Gefühl der Verbundenheit mit den Landwirten und den anderen CSA-Mitgliedern ist vorhanden, aber eher moderat. Es scheint nicht der Hauptgrund für das Verbleiben im CSA zu sein. Eine stärkere Verbindung zwischen den Landwirten und den Mitgliedern würde jedoch dazu beitragen, die Mitgliederbindung zu fördern oder aufrechtzuerhalten, und eine stärkere Verbindung zwischen den Mitgliedern hilft noch mehr. Durch den Aufbau der Gemeinschaft unter den Mitgliedern und mit den Mitgliedern könnten sie eine stärkere Kerngruppe aufrechterhalten.
- Was das Engagement der Mitglieder in der CSA betrifft, so konzentriert es sich hauptsächlich auf die Koordination. Die Mehrheit der CSA-Mitglieder ist gerne bereit, die finanziellen Aspekte den Bauern zu überlassen. Die Mitglieder würden jedoch gerne in die Planung der Kulturen oder Produkte einbezogen werden. Die Landwirte könnten erwägen, den CSA-Mitgliedern mehr Möglichkeiten einzuräumen, um ihre Wünsche bezüglich der Produkte zu berücksichtigen.
- Die CSA-Verbraucher sind hauptsächlich städtisch (~62%), in ihren Dreißigern (~37%) und gut ausgebildet (~60% Master- oder PhD-Abschluss). Es gibt deutlich mehr Frauen (~69%) als Männer (~27%). Die Überrepräsentation der tschechischen CSA-Bewegung könnte diesen Trend jedoch beeinflusst haben.

## 2.4 Hindernisse, Herausforderungen und Lösungen für die finanzielle Nachhaltigkeit von CSA

In diesem Kapitel befassen wir uns mit den Haupthindernissen und Herausforderungen für die finanzielle Nachhaltigkeit von SFS.

### 2.4.1 Betriebswirtschaftliche Kenntnisse

#### 2.4.1.1 *Wie plant man das Budget? Wie erstellt man einen Geschäftsplan?*

Die Budgetplanung ist einer der entscheidenden Punkte für die finanzielle Nachhaltigkeit, und einer, der für viele Initiativen ein Problem darstellt. Auf die Frage Nr. 88 "Welche Fähigkeiten/Kenntnisse in Bezug auf finanzielle Fragen fehlen in Ihrem CSA?" wurde am häufigsten die Antwort Budgetentwicklung gewählt (30% aller Befragten).

Das britische CSA-Netzwerk stellt Dokumente zur Verfügung, die sich mit diesem Thema befassen. Im Finanzteil werden die Grundlagen vermittelt, z.B. der Unterschied zwischen Budgetierung und Cash Flow. Zunächst wird ein CSA-Budget skizziert.

In Deutschland hat das SoLawi-Netzwerk (Solidarische Landwirtschaft) ein ähnliches Informationspaket erstellt<sup>1,2</sup>.

M. Anschütz hat ein ausgeklügeltes Instrument für die Unternehmensplanung im CSA-Kontext entwickelt, das versucht, auf benutzerfreundliche Weise zu analysieren, was zu erwarten ist und was zu berücksichtigen ist. Die Arbeit beschränkt sich jedoch auf die Gemüseproduktion und ist nur in deutscher Sprache verfügbar. Die Excel-Tabelle (und die Richtlinien zu ihrer Verwendung, siehe Portfolio) versucht, ein realistisches Verständnis der Kosten der Operationen zu vermitteln. Dies geschieht durch die Bewertung der zu erwartenden Kennzahlen (Arbeitskosten, Platzbedarf pro Aktie, Steuern, Anteilspreis etc).

Ein weiteres Ergebnis des Fragebogens zur Preisbildung stammt aus Frage 58. Die Befragten geben an, dass sie in der Regel nicht die von Nicht-CSA-Nachbarn praktizierten Preise berücksichtigen, sondern dass sie ihr Budget auf die Kosten des Vorjahres und die detaillierte Berechnung ihres eigenen landwirtschaftlichen Projekts stützen. Das bedeutet, dass diese Richtlinien und Beispiele aus CSA-Netzwerken für Neueinsteiger tatsächlich sehr wichtig sind. In vielen Interviews wurde festgestellt, dass die Ideen zu Beginn einer Realitätsprüfung unterzogen werden müssen. Der Anfang ist immer dann, wenn der Betrieb am verwundbarsten ist.

Um ein realistisches Budget zu gewährleisten, kann ein externer professioneller Berater oder Buchhalter eingestellt werden; andere CSAs tun dies mit qualifizierten Freiwilligen. Die deutsche SoLawi Lebensgarten führt einen Großteil seiner finanziellen Nachhaltigkeit auf die buchhalterischen Fähigkeiten eines seiner Mitglieder zurück, das dies ehrenamtlich tut. Aber was kann man tun, wenn es in der CSA keinen Finanzexperten oder Buchhalter gibt? In einigen Fällen, z.B. bei bestimmten Fragen im Zusammenhang mit der Mehrwertsteuer/Steuern und der Hilfe der CSA, können Freiwillige nicht ausreichen, da es sich um spezielle Fragen handelt, die manchmal keinen klaren rechtlichen Präzedenzfall haben (z.B. CSA-Gemeinschaft/Verei-

1 Medien für den Aufbau einer Solawi: <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/mediathek/medien-fuer-den-aufbau-einer-solawi/>

2 <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/pdf/Medien/Netzwerk-Solawi-Mustermappe.pdf>

nigung, die Land kauft). Hier könnte die Hilfe von erfahrenen CSA-Betrieben und Beratungssystemen, die von örtlichen CSA-Netzwerken eingerichtet wurden, nützlich sein.

Das "Kartoffelkombinat" aus München, Deutschland, legt seit seinem Start im Jahr 2012 großen Wert auf die finanzielle Nachhaltigkeit seiner Genossenschaft. Sie verfügen über eine 18 ha große Produktionsstätte, von der seit 2017, 7 ha der Genossenschaft gehören und 11 ha gepachtet sind. Auf dieser Fläche werden 66% der Nahrungsmittelanteile für 1300 Haushalte produziert, die restlichen 33% stammen hauptsächlich von 2 anderen Betrieben. Ab 2020 werden etwa 1.650 Haushalte versorgt, wobei 80% aus der eigenen Produktion stammen, was als optimale Größe angesehen wird. Zur Zeit arbeiten dort etwa 30 Personen. Nach Einschätzung der Genossenschaftsmitglieder ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass sie der Meinung sind, dass die städtische Klientel nicht ganz geeignet ist für eine Art von Konzept, das sie stark in Landwirtschafts- und Vertriebsaufgaben einbindet. Sie schätzen, dass diese Menschen wenig Zeit haben, um zu helfen, aber dennoch den Anspruch haben, dass die Versorgung fließend funktioniert und dass das Kartoffelkombinat dem Konzept lokaler, biologischer Lebensmittel gerecht wird, die auf faire Weise produziert werden (Mehrwert). Eine Erhöhung der Anteilspreise, mit einer zusätzlichen Solidaritätszahlung für den Kauf des Unternehmens (7€ extra/Monat) wurde diskutiert. Die Gründe wurden in der Generalversammlung erläutert und die Preiserhöhung wurde von den Mitgliedern akzeptiert. Die genossenschaftliche Form zwingt zu Transparenz und ermöglicht das Nachdenken und die Reflexion über die wirtschaftliche Nachhaltigkeit. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Mitglieder der Genossenschaft in der Regel auch die Empfänger der Ernteanteile sind. Daher hat die Kommunikation mit den Mitgliedern der Genossenschaft hohe Priorität - einschließlich einer Bewertung des Zufriedenheitsgrades der Mitglieder. Es wurde eine spezielle Software zur Mitgliederverwaltung mit einer benutzerfreundlichen interaktiven Oberfläche entwickelt.

Die finanzielle Nachhaltigkeit der CSA sollte durch langfristige Planung, kontinuierliche Überwachung und Reflexion sichergestellt werden. Es ist daher eine gute Idee, einen sowohl einen mittel- wie auch einen langfristigen Geschäftsplan zu haben. Das britische CSA-Netzwerk gibt einen Überblick darüber, was sowohl allgemein als auch im Hinblick auf den Geschäftsplan zu beachten ist.

### **2.4.1.2 Was sollte ich kultivieren? Wie sollte ich meine Produktion organisieren?**

Es gibt viele verschiedene Faktoren, die die Wahl der Produktionsart beeinflussen. Eine der Erkenntnisse, die sich aus dem Fragebogen ergeben, ist die Überrepräsentation der "Kräuter"-Produktion unter den Antworten. Sie ist die am zweithäufigsten vertretene Produktionsart (94 Antworten, von n=245), nach "Gemüse" (158) und lange vor Obst (77), Milch, Fleisch oder Getreide. Dies stimmt mit einer wiederkehrenden Beobachtung in den Interviews mit den Landwirten überein, da in vielen Fällen die CSA-Gemüsebauern, die ursprünglich nicht vorhatten, Kräuter anzubauen, schließlich erkannten, dass dies eine interessante Ergänzung ihres Angebots war. Kräuter benötigen nicht viel Land und sind in der Regel aus finanzieller Sicht recht vorteilhaft. Auch Kräuter und Wildpflanzen werden von den CSA-Mitgliedern als Ergänzung zum Gemüseanteil sehr geschätzt. Sie sind daher für kleine landwirtschaftliche Betriebe recht interessant.

Es gibt zwei Standardbücher, die helfen können, die richtigen Entscheidungen zu treffen, beide aus Quebec, Kanada. Beide befassen sich mit den wirtschaftlichen Aspekten der Landwirtschaft, insbesondere mit der Ernteplanung. Beide Autoren beschäftigen sich in unterschiedlichem Maße mit CSA. Frederic Theriault hat das Buch „Crop Planning for Organic Vegetable Growers“ geschrieben, das einen praxiserprobten elfstufigen Planungsansatz bietet, der den Landwirten hilft, sich auf dem Weg zur finanziellen Nachhaltigkeit zu bewegen. In den Schritten 1 und 2 erklärt Theriault, wie man realistische finanzielle Ziele setzt und herausfindet, wie man diese durch Marketingmaßnahmen erreichen kann. In den Schritten 3 bis 8 erklärt er, wie

man einen Anbauplan entwickelt. In Schritt 9 lernt der Leser, wie man den Ernteplan umsetzt und wie man aufzeichnet, was auf dem Feld tatsächlich passiert. In den Schritten 10 und 11 wird ein Rahmen vorgegeben, in dem analysiert wird, wie der Ernteplan verlaufen ist und die Planung für das nächste Jahr beginnen kann.

Der andere Autor, Jean-Martin Fortier, der das Buch „*The Marketgardener*“ (2012) geschrieben hat, wollte einen Leitfaden für eine erfolgreiche ökologische Gemüseproduktion in kleinem Maßstab liefern. In diesem Buch wird die finanzielle Durchführbarkeit der biointensiven und menschengerechten Produktion akribisch umrissen.

Die deutsche CSA GartenCoop hat ihre Anbauplanung öffentlich gemacht (in Deutsch<sup>3</sup>), um anderen CSAs Anregungen zu geben. Es ist Teil des Open-Source-Ansatzes für sämtliche betriebliche Methoden, der für viele CSAs zu einem wichtigen Element geworden ist.

### **2.4.1.3 Gibt es einen "perfekten Standort", um eine finanziell nachhaltige CSA zu werden?**

Der Standort ist wichtig. Das Gebiet, in dem der Betrieb tätig ist, sollte gründlich analysiert werden. Wenn Sie sich noch immer entscheiden und noch immer eine Vielzahl von Optionen haben, treffen Sie Ihre Wahl nicht aufgrund der Schönheit der Landschaften, sondern eher nach den Absatzmöglichkeiten, die der Standort bietet. Eine auffällige Beobachtung in den Interviews ist die scharfe Unterschied der finanziellen Situation von Bauernhöfen in Stadtrandlage, in Verdichtungszone zu einer Großstadt, auf der einen Seite und den Bauernhöfen in ländlicher Umgebung, ohne Großstadt in der Nähe, auf der anderen Seite. Das soll nicht heißen, dass die CSA-Betriebe keine Zukunft auf dem Land hätten, sondern vielmehr, dass sie in der Regel einer weniger ausgedehnten Reserve von engagierten Verbrauchern gegenüberstehen. Die Geschichten über Mitglieder, die die Landwirte zur Erhöhung ihrer Gehälter "drängen", sind zum Beispiel wahr, aber sie wurden fast ausschließlich in den CSA-Gruppen gehört, die näher an den Großstädten liegen.

### **2.4.1.4 Mir ist gerade klar geworden, dass ich das Budget versaut habe, was kann ich tun?**

Ein häufig beobachteter Fehler lässt sich wie folgt zusammenfassen: "*Ich habe am Anfang das falsche Budget gebaut. Ich habe einige der Kosten unterschätzt...*" Der Fragebogen gibt eine klare Vorstellung von drei Hauptkosten, die zu niedrig angesetzt wurden: Arbeitskosten (Produktionskosten auf dem Bauernhof), Einsparungen für Investitionen und Maschinen/Ausrüstung (Fragen Nr. 54 und 55). In der Doktorarbeit, die über kleine landwirtschaftliche Betriebe, die solidarisch in der wallonischen Region in Belgien wirtschaften, geschrieben wurde, war der negativste Faktor, der zur Erstellung eines falschen Budgets führte, die Präferenz des Landwirts, seine finanziellen Probleme nicht zu teilen, auch nicht mit seinen Mitbauern oder mit den Verbrauchern.

Der Aufbau von Kapital und die langfristige Planung sind ein Thema: Ein Drittel der CSA in der Umfrage gab an, dass sie in den letzten 24 Monaten nicht in der Lage waren um die notwendigen Mittel für wichtige Investitionen zu erhalten (Frage # 67).

<sup>3</sup> <https://www.gartencoop.org/tunsel/node/3808>

### **2.4.1.5 Wie kann man den Preis mit der Produktion in Beziehung setzen?**

Bei einer internen Studie des CSA-Netzes in der Provence, Frankreich, wurde unter anderem festgestellt, dass alle erfolgreichen Gemüsebauern mit einem Verhältnis der Anteile pro Vollzeitbeschäftigten arbeiten, das zwischen 22 und 100 liegt. Unter den AMAP-Gemüsebauern in Frankreich ist es inzwischen üblich, dass ein Vollzeitmitarbeiter maximal 40-50 Anteile produzieren kann und darüber hinaus ein weiterer Vollzeitmitarbeiter benötigt wird.

### **2.4.1.6 Ich bin für den Gemüseanbau ausgebildet, nicht für das Schreiben von Budgets...**

Im Allgemeinen gibt es unter den Landwirten einen anerkannten Mangel an Ausbildung zum Thema Budget. CSA-Landwirte bilden da keine Ausnahme. CSA und andere Arten von SFS haben den enormen Vorteil, dass sie den Bauern Zugang zu einem Pool von Freiwilligen mit sich ergänzenden beruflichen Fähigkeiten bieten. Während der ausführlichen Interviews gaben zahlreiche Landwirte an, dass sie sich auf ein Mitglied aus der Kerngruppe verlassen, das in der Lage ist, den übrigen Mitgliedern das Budget vorzustellen.

Wie Erwann, ein AMAP-Landwirt in Frankreich, sagt: *"Ein Budget vorzubereiten ist eine Sache, ein Budget zu interpretieren und einer Gruppe zu präsentieren ist eine ganz andere Sache"*. Wie viele Landwirte in den Interviews erklärt haben, kann es sich als entscheidend erweisen, jemanden mit Erfahrung in der Buchhaltung zu bitten, bei diesem Prozess mitzuhelfen. Einige Betriebe widmen sogar einige Mitarbeiter ausschließlich diesem Zweck, während andere es vorziehen, mit Buchhaltungsexperten zu arbeiten, die auf freiwilliger Basis helfen. Man sollte prüfen, welche Fähigkeiten von der Gruppe vermittelt werden könnten und nicht zögern, diese zu nutzen.

*"Von dem Tag an, an dem jemand aus der Gruppe den Teil der Budgetplanung und Präsentation übernahm, begannen meine CSA-Mitglieder zu verstehen, wie viel es kosten würde, mein Gehalt als "ihr" Landwirt zu erhöhen, und sie machten einen solchen Vorschlag aus eigener Initiative. Den Leuten Ihr Budget verständlich zu machen, ist der Schlüssel, um die Kohärenz dessen, was Sie tun, zu zeigen"*.

Unter den Schwierigkeiten, ein Budget verständlich zu machen, ist ein wichtiger Aspekt um über einen längeren Zeitraum zu zeigen, wie es sich entwickelt und wie die Entwicklung des Betriebs aussieht.

### **2.4.1.7 Ich habe Angst, Mitglieder zu verlieren, weil ich zu hohe Preise festsetze.**

Diese Furcht vor dem Verlust von Mitgliedern aufgrund hoher Preise ist in der wissenschaftlichen Literatur zu diesem Thema weithin zu beobachten. Sie ist auch im Fragebogen zu beobachten, wo Kommentare zu Frage #53 (*"Wie zufrieden sind Sie im Nachhinein mit Ihrer Berechnung des Aktienkurses in der ersten Saison Ihres CSA-Projekts?"*) von einer solchen Erfahrung berichten:

*"Der Preis pro Woche ist zu niedrig für die Qualität der Lebensmittel, und dies ist ein Teil der Ursache für unsere finanziellen Probleme, die vergleichsweise gering sind. Wir lösen unsere finanziellen Probleme, indem wir Zuschüsse beantragen, und wir machen Ad-hoc-Finanzierungsveranstaltungen für die weitere Community, die auch als 'Marketing-Möglichkeiten' für die Mitgliedwerbung dienen."*

*"Der Anteilspreis ist kontinuierlich gestiegen. Dies führte zu Konflikten und zum Austritt mehrerer Mitglieder. Im Nachhinein gab unser Landwirt zu, dass er den Preis zu niedrig kalkuliert hatte."*

*"Er war viel zu niedrig, aber da die Idee CSA zu dieser Zeit neu in Flandern war, dachten wir, dass die Leute der CSA nicht beitreten würden."*

*"In der ersten Saison hatten wir kein gutes Modell für die Entschädigung des Bauern, das gab es in der dritten Saison. In allen anderen Aspekten war der Anteilspreis gut berechnet."*

Dieser von den CSA-Landwirten empfundene Wettbewerb führt oft zu Preisen, die nicht alle Kosten decken können. Eines der Ergebnisse des Fragebogens ist jedoch, dass **eine Mehrheit der Befragten über die Erfahrung eines Preisanstiegs berichtet** (Frage #57), und dass unter ihnen **eine große Mehrheit angibt, dass "die Mitglieder diesen akzeptiert und verstanden haben"** (55/75). 10 von 75 erklären, dass "die Mitglieder eine Preiserhöhung wünschten", und nur 2 von 75 geben an, dass "die Mitglieder widersprochen haben und viele gegangen sind", und 4, dass "die Mitglieder widersprochen haben, aber geblieben sind". Natürlich sollte man darauf achten, nicht auf alle bestehenden CSA zu verallgemeinern. Die Befragten gehören wahrscheinlich zu den überzeugendsten und eifrigsten CSA-Gruppen. Der Fragebogen zeigt jedoch, dass **die Preiserhöhung eine weit verbreitete Erfahrung ist und dass sie erfolgreich durchgeführt werden kann, wenn die Kommunikation transparent durchgeführt wird**. Laurent, ein Landwirt aus der Region Paris, erinnert sich an seine Erfahrungen mit der Preiserhöhung, die auf Initiative der Verbraucher durchgeführt wurde:

*"Historisch gesehen waren wir bei unserer Gründung im Jahr 2006 unter den ersten AMAPs (CSA) in der Region. Es gab kein Werkzeug, um den Preis der Aktie nach den Ausgaben zu berechnen. Wir hatten nicht genug Erfahrung. Also begannen wir etwas willkürlich mit einer 15-Euro-Aktie. Die ersten 2 Jahre waren in Bezug auf die Produktion recht gut. Dann während der Generalversammlung, die das 3. Jahr beginnen sollte, stellten die Mitglieder der Kerngruppe die Frage: "Wie viel soll unser Landwirt bezahlt werden?" Sie entschieden sich für ein monatliches Nettogehalt von 2.000 Euro. Das war wirklich mehr als ich dachte, deutlich über dem Mindestlohn, von dem ich träumen konnte..."*

#### **2.4.1.8 Ich möchte die Bieterunde des SoLawi-Modells ausprobieren. Wie soll ich vorgehen?**

Bietrunden sind ein weit verbreiteter Teil des SoLawi-Konzepts. Sie bieten die Möglichkeit, die gesamte Gemeinschaft zusammenzubringen, transparente Diskussionen über die Kosten des SoLawi-Projekts zu führen und gleichzeitig Raum für Verhandlungen über den individuellen Geldwert des Anteils zu bieten.

Nach einigen Jahren des Experimentierens wendet SoLawi Mannheim-Ludwigshafen (MaLu) nun ein Verfahren an, das gut funktioniert.

**1. Phase:** 4 Monate vor Beginn des SoLawi-Jahres wird eine E-Mail an die Mitglieder verschickt. Die **Mitglieder werden gefragt, ob sie ihre Mitgliedschaft fortsetzen wollen**, und wenn nicht, werden sie gebeten, ihre Mitgliedschaft innerhalb der 3-monatigen Kündigungsfrist zu kündigen. Dies gibt einen ersten Hinweis auf die Anzahl der Mitglieder für die Berechnungen im nächsten Jahr. Die Beantwortung dieser E-Mails ist obligatorisch. Wenn jemand nicht antwortet, wird in der Regel versucht, telefonisch Kontakt aufzunehmen. Wenn es immer noch keine Antwort gibt, kann diese Person nicht in die Angebotsrunde aufgenommen werden.

**2. Phase: Ein ausführlicherer Flyer wird zu Beginn des Monats, der der Bieterunde vorausgeht, an alle neuen und verbleibenden Mitglieder versandt.**

**Jede Bietrunde dauert eine Woche und findet online per E-Mail und Telefon statt.** Es werden keine Durchschnittspreise (der Anteile) mitgeteilt, sondern nur die Gesamtproduktionskosten und die noch benötigte Betrag. Die Gebote werden unter Verwendung von Jahresbeträgen und unter Vermeidung von Diskussionen mit Monatswerten abgegeben.

**Es sind maximal 5 Runden geplant,** aber bislang wurde sich immer früher geeinigt. Nach erfolgreicher Durchführung einer Runde wird die Vollversammlung abgehalten. Diese Strategie führte zu einer guten Akzeptanz der Bedürfnisse der Bauern und auch zu individuellen Geldbeiträgen entsprechend den Möglichkeiten jedes Mitglieds.

### **2.4.1.9 Unsere Gruppe möchte Preise festlegen, die für die Landwirte, aber auch für die CSA-Mitglieder gerechter sind: Wie sollen wir das machen?**

Les Jardins de Cocagne ist einer der ersten CSA in der Schweiz, die 1978 in Genf gegründet wurde. Sie ist als Genossenschaft organisiert. Das Preisstaffelungssystem wurde so eingerichtet, dass die Mitglieder einen Anteil pro Woche für 11 Monate im Jahr erhalten. Prinzip: Jeder Beitrag steht im Verhältnis zum durchschnittlichen Bruttojahreseinkommen der Erwachsenen. Die Vollversammlung 2012 beschloss, dass der Gemüseanteil jedes Jahr automatisch um Fr. 15.- für durchschnittliche Anteile und um Fr. 10.- für kleine Anteile erhöht wird. Diese Erhöhung ist in dieser Skala bereits berücksichtigt.<sup>4</sup>

### **2.4.1.10 Wie kann ich CSA machen, ohne zu viel zu arbeiten?**

Während der letzten zwei Jahrzehnte haben zahlreiche Sozialstudien eine Zunahme der Attraktivität für regelmäßige Ferien bei der bäuerlichen Bevölkerung festgestellt<sup>5</sup>. Auch die Möglichkeit, eine Pause von der Arbeit zu machen, wird zu einem wesentlichen Bestandteil des Konzepts der Nachhaltigkeit. Überarbeitungen sind natürlich nicht nachhaltig. Die Landwirte der CSA bilden keine Ausnahme in diesem globalen gesellschaftlichen Trend, doch der Weg zur Erfüllung des wachsenden Wunsches nach mehr Urlaub ist nicht einfach. Werfen wir einen Blick auf den Fragebogen: Bei der Frage nach dem positiven oder negativen Einfluss von CSA erzielte der Einfluss des CSA-Modells auf die Arbeitsbelastung des Landwirts die höchste Rate an Antworten mit "*negativem Einfluss*". Es scheint selbst unter den überzeugtesten CSA-Akteuren anerkannt zu sein, dass die Landwirte dazu neigen könnten, noch mehr in den CSA zu arbeiten. Einer der französischen Befragten drückte es so aus: "*l'AMAP est un métier en plus*", "*CSA ist ein weiteres Unternehmen neben der Landwirtschaft*".

Die meisten Lösungen, die für dieses Problem gefunden wurden, hängen mit der Vorausplanung zusammen. In der Happy Onion Farm in Malmö, Schweden, wurde die Entscheidung getroffen, die Anzahl der Arbeitstage, Arbeitsstunden und Löhne als Teil des Budgets festzulegen. Bei dieser Initiative verlangen die Landwirte viel mehr als andere CSA, aber sie wissen, dass es Menschen gibt, die zahlen können und wollen. Durch die Begrenzung der Arbeitsstunden und die Festlegung eines existenzsichernden Lohns von Anfang an, wird ein Burnout verhindert.

<sup>4</sup>Les Jardins de Cocagne: <https://cocagne.ch/c58/comment/combien-ca-coute>

<sup>5</sup> Bertrand Hervieu & François Purseigle, *Sociologie des mondes agricoles*, Paris: Armand Colin, 2013, pp. 184-185.

Eine andere Lösung ist die Zusammenarbeit mit einem anderen Landwirt. Selbst wenn die Art der Produktion nicht genau dieselbe ist, können sich die angeschlossenen Bauern mit einer Grundausbildung leicht gegenseitig helfen.

Als gemeinsame Initiative von Bauern und Verbrauchern folgt ortoloco einem einfachen Prinzip: Die Genossenschaft ortoloco pachtet 1,4 Hektar Ackerland vom Limmattaler Biobetrieb "Im Fondli" und baut unter Anleitung von fest angestellten Gärtnern über 60 Gemüsesorten an. Das Gemüse wird wöchentlich von den Teilnehmern geerntet, verteilt und konsumiert. Die Mitglieder treffen die wichtigen Entscheidungen gemeinsam während der Genossenschaftstreffen. Durch die Arbeit im Unternehmen kommen die Konsumenten ihrer Verantwortung nach. Dadurch entsteht eine lebendige Beziehung zu den Produkten.

Die Arbeit auf dem Bauernhof ist obligatorisch für alle Mitglieder. Dabei wird von den Mitgliedern eine Arbeit geleistet, die mit 5 Vollzeitbeschäftigten vergleichbar ist, die jeweils 5 halbe Tage im Jahr investieren. Es wird ein gewisser Aufwand betrieben, um die Arbeitstage so schön und angenehm wie möglich zu gestalten. Häufig wird auf den Feldern Musik gespielt. Die Arbeitsaufträge werden durch ein speziell programmiertes Werkzeug namens "juntagrigo" organisiert, das noch weitere Funktionen für die Verwaltung von persönlichen Daten, Lieferpunkten und Anteilen der landwirtschaftlichen Genossenschaft ortoloco bietet.

### 2.4.1.11 **Wie kann ich Risiken und unerwartete Ereignisse vorhersehen?**

Im reinen CSA-Modell werden die Risiken und Vorteile der landwirtschaftlichen Tätigkeit geteilt. Das bedeutet, dass die Anteile eines Betriebs, der vor einem großen Problem steht, durchaus mehrere Wochen lang leer sein können. In der Praxis kommt dies jedoch selten vor. Lucile, ein Ziegenkäsehersteller aus Frankreich, sagt zum Beispiel: *"Ich fühle mich nicht berechtigt, das Spiel AMAP vollständig zu spielen. Theoretisch sollte es eine Teilung der Verantwortung geben; dies sollte der Ausgangspunkt sein. Ich entschied mich im vergangenen Winter, nicht auf den Bauernmarkt zu gehen, obwohl ich vor großen Schwierigkeiten stand, weil ich meine Verpflichtung gegenüber den AMAP-Mitgliedern erfüllen wollte. Letzten Winter habe ich 10 Liter Milch pro Tag produziert, statt 30... Mit 30 habe ich normalerweise genug für den AMAP und etwas mehr Käse, um ihn auf den Märkten zu verkaufen. Hätte ich weiterhin auf den Markt gehen und die CSA-Anteile nicht mehr anbieten sollen? Ich habe mich entschieden, das AMAP-Spiel nicht vollständig zu spielen... Ich konnte mir nicht vorstellen, dass ich den AMAP-Mitgliedern sagen würde: "Tja, Leute, ihr habt drei Monate bezahlt, und ihr werdet überhaupt nichts bekommen". Aber normalerweise, so wie die AMAPs ursprünglich entworfen wurden, sollte es auch so sein. Ich selbst musste mit der Krankheit meiner Ziegenherde die Kosten für den Tierarzt übernehmen, den Verlust von Tieren... Eigentlich hat eine der Gruppen spontan eine Solidaritätsfinanzierung für mich aufgebracht, aber ich habe mich nicht getraut, die anderen zu fragen"*.

Ein anderes Bauernpaar aus Frankreich berichtete von der Einrichtung eines Notfallfonds von Anfang an, in dem jedes Jahr ein kleiner Geldbetrag (etwa 1% des Budgets) veranschlagt wurde. Dieser Fonds erwies sich als sehr nützlich, denn ihr erstes Kind entpuppte sich tatsächlich als Zwillinge...

Ein weiteres gutes Beispiel für eine risikovorbeugende Maßnahme ist die Initiative *Les Jardins de Cocagne*. Es gibt drei komplementäre Systeme, die Investitionen und einige Fonds sichern.

Das erste Mittel für die Bildung von genossenschaftlichen Grundkapital sind die **Sozialanteile**. Um einen gewissen Handlungsspielraum zu haben, muss jedes neue Mitglied einen Sozialanteil kaufen. Im Idealfall sollte jedes Mitglied in den folgenden Jahren mindestens 4 weitere Anteile kaufen, um mindestens 5 zu besitzen. An der Generalversammlung 1993 beschlossen die Mitglieder, dass der Wert der Sozialanteile als Restverlust pro Jahr (bis zu einer Obergrenze von CH 25.-) 5,- verliert, aber bei Austritt eines Mitglieds aus der

Genossenschaft auf Verlangen rückerstattbar bleibt. Wie die Genossenschaft berichtet, würden Mitglieder, die aus dem einen oder anderen Grund aus dem Projekt aussteigen, jedoch oft nicht die Rückerstattung ihres Anteils verlangen.

Das zweite Mittel zur Sicherung der Mittel ist die Gewährung von Darlehen durch die Mitglieder. CH 60.000,- wurden auf diese Weise gesammelt. Diese mittel- oder langfristigen Darlehen würden mindestens Fr. 500.- pro Person betragen, und es würden keine Zinsen anfallen.

Das dritte Mittel war eine Vereinbarung mit der **Alternativen Bank, die den Überziehungskredit abdeckte**, damit sie das Jahr beenden konnten.

## **2.4.2 Soziale Bildung und Gemeindeentwicklung zur Erreichung finanzieller Nachhaltigkeit**

### **2.4.2.1 Überwindung der Spannung zwischen Moral und Marktwirtschaft**

Wie die Arbeit von Humphrey in Großbritannien und Galt in den USA gezeigt hat, besteht ein Spannungsverhältnis zwischen dem Streben nach Solidarität einerseits und dem Preis und der Bequemlichkeit für den Verbraucher andererseits. Der Erfolg der CSA hängt von der Fähigkeit der Initiative ab, dies in ihrer ursprünglichen Konzeption angemessen zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass jede CSA entweder Wege finden sollte, um die Gemeinschaft angemessen einzubeziehen, oder Wege finden sollte, die CSA ohne die aktive Beteiligung der Mitglieder zu betreiben.

### **2.4.2.2 Wie kann ich die Mitglieder zur Mitarbeit motivieren?**

Der SoLawi Dalborn in Deutschland plant Veranstaltungen während der Spitzenzeiten für Hilfe vor Ort, um die Teilnahme der Mitglieder unterhaltsamer zu gestalten und mehr Menschen für diese wichtige Arbeit zu gewinnen (z.B. Unkrautjäten im Frühjahr). Darüber hinaus haben sie parallel zu den Abholzeiten ein Aktionscafé für 3 Stunden auf dem Bauernhof eingerichtet, das Kaffee und Kuchen sowie einen kleinen Samenbazar beinhaltet. Neben einem Plausch und dem besseren Kennenlernen der Farm werden sie ermutigt, auch ein wenig zu helfen. Eine weitere Veranstaltung ist eine Sitzung zum "Jäten am Ende des Arbeitstages", die eine gewisse Entspannung durch die Arbeit auf der Farm bietet.

### **2.4.2.3 Wie kann ich die Verbraucher über die Kosten der Landwirtschaft aufklären?**

Eine der besten Möglichkeiten, die Verbraucher zu informieren, ist, sie in die landwirtschaftlichen Aktivitäten einzubinden. *Kristiansand Andelslandbruk* in Norwegen ist ein Beispiel für einen von der Gemeinschaft geführten Bauernhof, der alle zum Handeln ermutigt. Auch wenn die Mitglieder nicht bei den landwirtschaftlichen Aktivitäten helfen können, können sie bei anderen Aspekten der Betriebsführung des Betriebs (Verpackung, Lieferung, Kommunikation usw.) helfen.

Allzu oft ist das Selbstvertrauen des Bauern zu gering, um seine Bedürfnisse genau zu artikulieren und die Verbraucher zu informieren. **Ein Gruppenkoordinator kann einem Bauern jedoch bei vielen heiklen Prozessen helfen, einschließlich der Erhöhung des Anteilspreises.** In der tschechischen Initiative CoolAND beispielsweise fragte der CSA-Koordinator den Landwirt am Ende einer vorangegangenen Saison, ob sein Anteilspreis alle Kosten deckte, da der Preis seit mehreren Jahren auf demselben Niveau lag. In ihrer Diskussion gab der Landwirt zu, dass er den Preis erhöhen wolle, um die steigenden Transportkosten zu decken, aber er wusste nicht, wie er es den Aktionären sagen sollte. Der Koordinator organisierte ein Treffen zwischen den Mitgliedern und dem Landwirt, aber die Teilnahme war zu gering. Der Koordinator bereitete daher einen Fragebogen vor, in dem die Situation beschrieben wurde. 95% der Mitglieder, die an der Abstimmung teilnahmen, stimmten der vorgeschlagenen Preisänderung zu oder schlugen sogar einen höheren Preis vor. In der nächsten Saison wurde der Preis um ca. 20% erhöht, was dem Landwirt half, die Kosten zu decken, nicht nur für den Transport, sondern auch für ein besseres Gehalt für seine Arbeiter (CSA CoolAND).

Die Interviews spiegeln zwei Trends innerhalb der Bewegung wider, die manchmal schwer zu kombinieren sind. Ein Teil der Befragten besteht auf der Notwendigkeit, die tatsächlichen Kosten der Landwirtschaft zu betonen. Sie neigen dazu, höhere Kosten der CSA zu rechtfertigen, trotz der niedrigen Kosten der Mainstream-Lebensmitteldistribution. Dies liegt vor allem daran, dass die konventionellen Vertriebshändler aufgrund ihrer Lobbying-Kapazität hoch subventioniert werden. Aus ihrer Sicht wäre es unmöglich, Preise zu vergleichen, die durch völlig andere Mechanismen erzeugt werden: die Logik des Marktes einerseits, die Logik der fairen Preisgestaltung für die Bauern andererseits.

Diese Studie wurde durchgeführt, um auf die häufig gehörte Behauptung zu antworten, dass *"Bio-Lebensmittel, einschließlich CSA-Lebensmittel, teuer sind und nur Yuppies sich das leisten können"*. Diese Studie beweist, dass die Realität etwas anders aussehen könnte, auch wenn die erste Funktion des Preises in einer CSA nicht darin besteht, niedrig oder attraktiv zu sein, sondern darin, fair zu sein.

#### **2.4.2.4 Wie organisiere ich den Austausch von Produkten mit anderen CSA-Farmen?**

In der Tschechischen Republik zum Beispiel teilen die CSA-Bauern nicht nur ihre eigenen Erfahrungen und ihr Wissen, sondern sie helfen sich auch gegenseitig, indem sie Pflanzen tauschen oder ihre Kräfte zum Kauf von Saat- und Pflanzgut zusammenlegen. Dadurch können sie die Einstiegskosten senken und den Mitgliedern eine größere Vielfalt an Gemüse anbieten. *"Wenn ein Landwirt zum Beispiel viele Zwiebeln produziert, kann er seinen Überschuss gegen ein anderes Produkt eintauschen, das in seinem Anteil fehlen könnte. Dies funktioniert gut auf regionaler Ebene"* (Svobodný statek, Karel Tachecí, KomPot).

#### **2.4.2.5 Wie kann ich die Selbst-Ernte auf dem Bauernhof organisieren?**

*Le Champ des Possibles*, in Belgien, ist ein vertrauensbasierendes Projekt für den biologischen Gemüseanbau und die Selbst-Ernte. Die 130 Mitglieder zahlen einen jährlichen Pauschalbetrag von 275 Euro für einen Erwachsenen und 13€ pro Lebensjahr eines Kindes (für die gleiche Menge). Die gesamte Produktion ist den Mitgliedern gewidmet, so dass es keine anderen Verkaufskanäle gibt. Alle Mitglieder haben freien Zugang zum Feld, da es einen Gate-Code gibt. Sie kommen jede Woche und holen ihren Anteil ab, wann immer sie wollen. Das Feld ist für sie immer frei zugänglich.

An Ort und Stelle werden alle möglichen Ernten auf einer Tafel aufgelistet, und ein System mit Flaggen ermöglicht es den Mitgliedern zu wissen, was abgeholt werden soll. Alle notwendigen Werkzeuge stehen zur Verfügung (Messer, Spaten). Eine gelbe Flagge bedeutet *"bitte holen Sie entsprechend der Tafel ab"*, eine

rote Flagge bedeutet "bitte holen Sie so viel ab, wie Sie benötigen". Nach Angaben des Bauern gibt es kein Problem mit beschädigtem Gemüse, falschem Gemüse oder gar Dieben!

## 2.4.2.6 *Wie kann man die Beziehung zwischen den Bauern und der Gruppe noch stärker machen?*

Glauben Sie, dass Kommunikationsfähigkeiten der Schlüssel zum Erfolg eines CSA-Bauern oder einer erfolgreichen CSA-Gruppe sind? Sie haben völlig Recht. Eigentlich könnte es sogar noch wichtiger sein, als Sie denken. In Südfrankreich, wo seit 2001 mit AMAP/CSA experimentiert wird, wurden in einem Bericht, der 2014 für das AMAP-Netzwerk der Provence verfasst wurde, Erfolgs- und Misserfolgskriterien von AMAP-Betrieben identifiziert. Die sozioökonomische Situation von 19 AMAP-Betrieben in der Region wurde untersucht, und in der Folge wurden 2 interessante Schemata erstellt. Das eine zeigt die Faktoren für das Scheitern, das andere die Erfolgsfaktoren auf.

### **Amap-Landwirt: Erfolgsfaktoren**

Unterstützung durch Angehörige; professionelle Beratung;  
Unterstützung durch aufbauende Organisationen; Schulung.

### **Amap-Landwirt: Scheiterfaktoren**

#### **Gründungsphase**

Mangel an professioneller Beratung (durch Landwirte oder Techniker); Abgelegenheit von Verwandten, Familie; Mangel an Ausbildung, Erfahrung; Das Projekt ist nicht realistisch; Mangel an Klarheit im Projekt.

#### **Persönliche Eigenschaften und Qualitäten des Landwirts**

Belastbarkeit; Ethik; Kommunikationsfähigkeiten; Neugier; Technische Fähigkeiten; Arbeitet viel/belastbar.

Geringere Lebensqualität; ungerechtes Einkommen; nicht transparent; nicht diskussionsfähig; geringe Fähigkeit zum Zuhören; sucht nicht nach Rat.

#### **Strategien, um das Unternehmen zum Funktionieren zu bringen**

Organisation; Finanzierung; Marketing/Verkauf; Kommunikation; Vernetzung.

Es fehlen Verträge; es fehlt an Transparenz;

Unbekannte Art der Preisberechnung; CSA-Mitglieder sind nicht zufrieden (Qualität); schlechte Kommunikation zwischen Landwirt und Gruppe.

#### **Elemente, die vom Landwirt nicht kontrolliert werden können**

Schlachthäuser sind weit entfernt; Kürzung der GAP-Zahlungen; Nichtverfügbarkeit von Land

Es ist beeindruckend zu sehen, wie viele dieser Faktoren tatsächlich **soziale Faktoren** sind. Sie betreffen die Vernetzung, die Mechanismen der gegenseitigen Unterstützung und die Kommunikation mit der Gruppe. Alle erfolgreichen Bauern sind gut mit Institutionen, Bauernorganisationen und Netzwerken verbunden.

Ein zentrales Thema ist natürlich die Überwindung der gegenwärtigen Trennung zwischen Verbrauchern und Landwirtschaft, die eine Menge Probleme schaffen kann. Um die Verbindung wieder herzustellen, müssen die Menschen regelmäßiger zum Bauernhof kommen. Dazu müssen zum Beispiel Besuche auf dem Bauernhof organisiert werden.

### 2.4.2.7 **Wie gehe ich mit einer bedeutenden Fluktuation der Mitglieder um?**

Die Mitgliederrekrutierung und -bindung scheint für einen Teil der befragten CSA eine Herausforderung zu sein. Auf Frage Nr. 39 des Fragebogens, *"Haben Sie Probleme, genügend Mitglieder zu finden"*, antworten 21% der Befragten mit *"es ist immer ein Problem"*, 13% *"oft"* und 22% *"manchmal"*. Das bedeutet, dass mehr als die Hälfte der Befragten Schwierigkeiten hat, Mitglieder zu finden. Dies könnte durch die Frage Nr. 42 über den Umsatz, d.h. die Anzahl der für die neue Saison zu ersetzenden Mitglieder, bestätigt werden. Es ist schwierig, allein die Fluktuationsrate der Mitglieder zu interpretieren: Die Interviews zeigen tendenziell, dass **CSA-Gruppen in der Nähe größerer Städte eine hohe Fluktuation (bis zu 30%) verzeichnen, ohne darunter zu leiden, da der Pool engagierter Verbraucher groß genug ist, um neue Mitglieder zu gewinnen.** Dennoch berichten 39 der 104 Antworten von einer Fluktuation von 25% oder mehr, was in einigen Fällen zu erheblichen Anstrengungen führen kann, die notwendig sind, um genügend neue Mitglieder zu gewinnen. Der Anteil der offensichtlich gefährdeten CSA ist recht marginal: 12 Gruppen haben eine Fluktuation von 40% oder mehr erlebt.

Eine weitere Frage zu diesem Thema betraf die Art der "Rekrutierungsstrategien", die in den CSA angewandt werden (Frage Nr. 40). Die bei weitem häufigste Antwort, fast einstimmig, war "Mundpropaganda", d.h. durch direkten, persönlichen, persönlichen Kontakt zwischen Mitgliedern oder Unterstützern und bewussten Verbrauchern. Diese Antwort Nr. 1 ist eine klare Möglichkeit, die Notwendigkeit zwischenmenschlicher Kontakte zu betonen. Selbst wenn der erste Kontakt von einem werdenden Mitglied über eine E-Mail erfolgt, sollte mit dieser Information ein direkter Kontakt, vorzugsweise an einem Abholraum, hergestellt werden, um den "Antragstellern" die freiwillige, solidarische Dimension des CSA-Modells bewusst zu machen. Mehrere andere „Rekrutierungsstrategien“ sammelten eine beträchtliche Anzahl positiver Antworten, ohne die Popularität der "Mundpropaganda" zu erreichen - Online-Aktivitäten, darunter vor allem soziale Medien und Websites, wurden von etwa der Hälfte der Befragten angegeben. Eine entsprechende Anzahl von Befragten wählte informative öffentliche Treffen und Informationsstände auf Messen oder Märkten. Weitere 40% wählten "Netzwerke", z.B. lokale CSA-Netzwerke oder Organisationen.

In diesem Fall wurde die Frage als "Strategien zur Mitgliederrekrutierung" formuliert, aber vor Ort wenden die CSA-Mitglieder auch "Strategien zur Mitgliederbindung" an oder fördern Strategien, die den Gemeinschaftsgeist lebendig halten.

Kochen ist eine der mit CSA verbundene Aktivität. Im Spörgelhof außerhalb Berlins wurde ein Teil des von der CSA produzierten Gemüses verwendet, um an einem Tag in der Woche eine öffentliche Gemeinschaftsküche (VolxKüche - VoKü) in einem Gemeindezentrum in Berlin zu betreiben. Dies ermöglichte ihnen, überschüssiges Gemüse zu verwenden, einen regelmäßigen Treffpunkt zu schaffen, um die CSA mit der Stadt und den Prosumenten zu verbinden, aber auch um den CSA bekannt zu machen und Mitglieder zu werben.

Ein weiteres Beispiel für diese Aktivitäten kommt aus Frankreich: *"Um gemeinsam Spaß zu haben und gleichzeitig etwas Nützliches zu tun, beschlossen wir, gemeinsam einige Küchengeräte zu kaufen. Dann begannen wir, Kochseminare zu organisieren, in denen wir lernen, wie man Konserven mit Produkten vom Bauernhof zubereitet, aber auch wie man Fingerfood, Apéro, aus dem Anteil "* (BP16) Kochseminare (AMAP des prés neufs, Jocelyn)

## 2.4.3 Ressourcen und Logistik

Die Fragen Nr. 50 und 51 zu den "dringendsten Problemen der finanziellen Nachhaltigkeit" weisen auf den "Mangel an Kapital für Investitionen" als das dringendste Problem der finanziellen Nachhaltigkeit der antwortenden CSA-Betriebe hin. Wie kann eine CSA Zugang zu den notwendigen Investitionsmitteln erhalten, ohne die langfristige Lebensfähigkeit des Betriebs zu gefährden?

### 2.4.3.1 *Wie kann ich Zugang zu den Finanzmitteln für meine CSA-Farm erhalten?*

Eine große Anzahl von Kleinbetrieben wurde von Bankkrediten ausgeschlossen, weil sie angeblich zu klein oder zu untypisch sind, um erfolgreich zu sein. Für viele dieser Jungbauernhöfe führt der Ausschluss von Bankkrediten zu einer "doppelten Strafe", da die professionellen Beratungsorganisationen den Startbetrieb nicht als vorrangig zu unterstützenden Betrieb betrachten werden. Das folgende Schema (aus *Une autre finance pour une autre agriculture*, S. 114) fasst die meisten finanziellen Herausforderungen zusammen, die während und nach der Gründung eines landwirtschaftlichen Betriebs auftreten.

#### **Vor der Gründung des Betriebs**

Bedarf an persönlichen Beiträgen und / oder Garantien für:

Die Aufnahme eines Darlehens bei Banken;

Investitionen in Anlagevermögen (Gebäude / Ausrüstung / Werkzeuge / etc ...);

Investitionen in Betriebsausgaben.

Bedürfnisse des Cashflows zu:

Die Wartezeit vor dem Erhalt eines Zuschusses auszugleichen (3 bis 6 Monate).

#### **Nach der Gründung des Betriebs**

Bedarf an persönlichen Beiträgen und / oder Garantien für:

Die Aufnahme eines Darlehens bei Banken;

Investitionen in die Fortführung der Operation (Wartung, Geräte-Austausch, Erwerb von Land...);

Investitionen in die Entwicklung der Aktivität (Verarbeitung, Vermarktung...).

Bedürfnisse des Cashflows zu:

Versorgung in Notfällen (Diebstähle, wetterbedingte Probleme ...);

Erforderliche Betriebskapitalmittel.

Das Modell der Inkubator-Betriebe, wie es im französischen Reneta-Netz praktiziert wird, hilft Newcomern bei der Gründung ihres landwirtschaftlichen Betriebs. Das Modell bietet einem neuen Betrieb eine enge Verbindung zu einem bereits bestehenden Betrieb, was den Zugang zu Land und Infrastruktur sowie die Betreuung durch einen lokalen Landwirt betrifft. Darüber hinaus hilft der Zugang zum lokalen Markt (oder, alternativ, zur Prosumer-Gemeinschaft wie in den CSA-Modellen) dem neuen Landwirt, das Geschäftsmodell und die allgemeine Idee der Landwirtschaft zu testen. Das Modell bietet auch ein sicheres Umfeld, in dem ein funktionierender Bauernhof entworfen und gegründet werden kann, da der Newcomer die Chance hat, sich langsam an die regionalen, ökologischen und sozialen Bedingungen anzupassen, und er die lokalen Einrichtungen, Betriebsmittel und das Land nutzen kann. Die Gründerzentren stellen einen fruchtbaren Boden dar, um nicht nur ausgebildete Landwirte und Gärtner, sondern auch neue Berufseinsteiger zu motivieren, sich in die Unabhängigkeit zu wagen, und können entweder als Modell zur Erleichterung der Betriebsnachfolge oder als Ausbildungszeit dienen, mit dem Vorteil, dass man bereits eigene Produkte produziert und verkauft. Inkubator-Farmen können eine bedeutende Rolle im Prozess der Einrichtung neuer CSA-Projekte spielen, indem sie Ressourcen mit Arbeitskräften in Form von Newcomern zusammenbringen, die bereit sind, Landwirtschaft zu betreiben, denen es aber an Kapital und Land fehlt. Sie können auch Betriebe mit

ungenutzten Ressourcen und dem Wunsch, nicht nur den Betrieb, sondern auch das tägliche Leben mit neuen Ideen und neuen Menschen zu diversifizieren, zusammenbringen.

Die CSA ist Teil der Solidarökonomie, und es gibt zahlreiche Beispiele für die Finanzierung von Crowdfunding innerhalb der Bewegung. So hat das französische CSA-Netz zum Beispiel den mit CSA verbundenen unabhängigen Verbänden, den "Cagnottes solidaires", Sichtbarkeit verliehen. Diese Verbände gewähren den Landwirten Darlehen mit 0% Zinsen, die in 3 Schritten festgelegt werden: Der erste Schritt besteht in der Gründung einer juristischen Person, die sich von der CSA unterscheidet, um die Beiträge der Mitglieder zu erheben. In der zweiten Stufe leisten die Mitglieder ihre Beiträge an den Fonds, mit einem Rücknahmerecht. Der dritte Schritt besteht darin, die gesammelten Mittel den bedürftigen Landwirten zu einem Zinssatz von 0% zur Verfügung zu stellen.

Um eine CSA erfolgreich zu starten, sind Investitionen entscheidend und notwendig. Untersuchungen haben gezeigt, dass der Gesamteindruck des laufenden Betriebes auf lange Sicht umso besser ist, je größer die Primärinvestitionen sind (Karl, Rote Beete, 2016). Wenn nur wenig oder kein Eigenkapital vorhanden ist, was bei neu beginnenden CSA-Initiativen durchaus üblich ist, bieten einige Banken die Möglichkeit, Kredite für Gemeinschaftsbürgschaften zu vergeben. Wenn Sie also Investitionen in Höhe von 10.000€ tätigen wollen, benötigen Sie 10.000€ in Form von Bürgschaften (z.B. 20 Mitglieder, die für je 500€ bürgen). Die Initiative teilt ihren Mitgliedern den Bedarf für diese Investition mit und organisiert die Erstellung der Verträge für die Bürgschaften der Mitglieder mit der Bank. Sollte die Initiative den Kredit in Zukunft nicht zurückzahlen, müssen die Mitglieder ihren Teil des Kredits zurückzahlen. Dieser Kredit ist in der Regel teurer als die Beantragung eines Direktkredits oder der anfänglichen Genossenschaftsanteile Ihrer Mitglieder, aber er ist recht einfach zu organisieren. Fragen Sie Ihre lokale Ethikbank nach dieser Möglichkeit, wenn Sie keine kennen, fragen Sie Ihr regionales Netzwerk nach Kontakten.

Die Solawi Luzernerhof ist ein klassischer und vielfältiger Betrieb mit 32 ha Gemüse-, Getreide-, Rinder-, Schweine-, Bienen-, Apfel- und Käseproduktion ausserhalb von Freiburg, Deutschland. Sie haben eine sehr erfolgreiche Kampagne zur Finanzierung des Kaufs von Land und Gebäuden für ihren Betrieb in einer bahnbrechenden Kombination durchgeführt. Die CSA arbeitet mit der Genossenschaft Kulturland zusammen, um das Land durch Gemeinschaftsinvestitionen "freizugeben", und mit dem Mietshäusersyndikat, um dasselbe mit den Immobilien (dem Bauernhaus) zu tun. Wegen der gegensätzlichen Natur von Immobilien und landwirtschaftlichen Flächen sind zwei verschiedene, aber gleichgesinnte Organisationen beteiligt. Die Kampagne war darauf ausgerichtet, die Landwirtschaft "neu zu erfinden" - es wurden zwei Filme produziert, ein kurzer und ein länger<sup>6</sup>, und es wurden mehrere Veranstaltungen in und um Freiburg herum organisiert, um für das Projekt zu werben, darunter auch Artikel, die in den lokalen Zeitungen veröffentlicht wurden. Schließlich investierten über 140 Personen fast 1 Million Euro für Land und Wohnraum. Dadurch wurden sie Teil der Eigentümerstruktur des Luzernerhofs. Dieses Eigentum beinhaltet jedoch die Bedingung, dass weder Land noch landwirtschaftliche Gebäude jemals für Spekulationen genutzt werden dürfen. Das heißt, sie wurden aus dem Markt genommen. Mit der Kampagne kam auch die Publizität, denn nun konnten alle 200 Anteile vergeben werden.

### **2.4.3.2 Wie kann man mit anderen Bauern zusammenarbeiten?**

Ein Hindernis, das die finanzielle Nachhaltigkeit von CSA erheblich beeinträchtigen könnte, ist die fehlende Solidarität zwischen den Bauern. In einigen Ländern oder Regionen könnten die Landwirte der CSA einander als Konkurrenten wahrnehmen - und daher möglicherweise nicht einmal in der Lage sein, eine gemeinsame Nutzung oder den gemeinsamen Besitz von Werkzeugen oder die Aufteilung von Kosten oder Logistik in Betracht zu ziehen.

<sup>6</sup> [https://youtu.be/\\_14vjzf83lc](https://youtu.be/_14vjzf83lc)

Wenn wir uns die Situation an der Basis genau ansehen, können wir tatsächlich viele Geschichten von Betrieben erleben, die sich zu Beginn oder in schwierigen Phasen gegenseitig helfen. Die Geschichte der CSA *"Lumière des Champs"* und der *"Ferme du Joran"* in der Schweiz mag vielen jungen CSA-Bauern bekannt vorkommen.

Die CSA *"Lumière des Champs"* wurde vor 10 Jahren gegründet. Es ist eine gemeinnützige Organisation, bei der die Mitglieder einen jährlichen Mitgliedsbeitrag von CH 75,- (66€) zahlen, zuzüglich einer Gebühr für die 48-fache (Wochen) Abgabe des Anteils. Der Beitrag beträgt 48 x CH 21,- (18€) für einen kleinen Anteil oder 48 x CH 30.50 (26€) für einen größeren Anteil. Sie arbeiten mit 13 Bioproduzenten zusammen, wobei der Gemüseanbauer der wichtigste ist. Es gibt zwei Teilzeitangestellte: einen Koordinator und eine Person, die für die Lieferung der Anteile an die Pick-up-Punkte verantwortlich ist. Von Anfang an wurden die Jahresbeiträge in einen Solidaritätsfonds eingezahlt, mit dem die CSA-Bauern und die Kerngruppe ein anderes Projekt unterstützen wollten.

Die *"Ferme du Joran"* ist ein neuer kollektiver Hof mit etwa neun Bauern auf 8,9 ha. Sie produzieren Gemüse für einen CSA, einige Sojabohnen für die Tofuherstellung in einer anderen CSA, etwas Mais für Polenta und einige alte Getreidearten. Diese Farm wurde von einem Sturm schwer getroffen, und die meisten ihrer sechs Gewächshäuser wurden zerstört.

Der Lenkungsausschuss von *Lumière des Champs* beschloss, die *"Ferme du Joran"* mit einer Spende von 1.000,- CH zu unterstützen.

Tamar Grow Local ist eine Initiative zur Förderung lokaler Produkte aus dem Tamar Valley in Südwestengland. Aufgrund des milden lokalen Klimas, das frühe und reichhaltige Ernten ermöglichte, hat diese Region eine reiche Tradition der Gartenbauwirtschaft, die bis ins 16. Jahrhundert zurückreicht. Doch während der Phase der Industrialisierung und Globalisierung erlebte diese lokale Lebensmittelwirtschaft einen rapiden Niedergang. Im Jahr 2007 wurde Tamar Grow Local gegründet, um diesem Trend entgegenzuwirken und die ökologische, kleinbäuerliche Landwirtschaft wieder wirtschaftlich nachhaltig zu machen. Mit dieser klaren Mission hat die Organisation eine Reihe von miteinander verbundenen Projekten entwickelt, die Marketing und Vertrieb, kooperative Entwicklung, gemeinsame Infrastruktur und den Zugang zu Land für landwirtschaftliche Produzenten im ganzen Tal ermöglichen.

### **2.4.3.3 Wie organisiert man verschiedene Vermarktungskanäle auf dem gleichen Betrieb?**

Die Risikoteilung wird oft als der Kernwert der gemeinschaftsunterstützten Landwirtschaft genannt. Theoretisch sollte das am besten diesen Wert respektierende Modell sein, zu 100% über CSA abzusetzen. Aber verschiedene Studien deuten darauf hin, dass die Realität etwas anders aussieht, und viele Betriebe, die CSA praktizieren (die große Mehrheit in einigen Ländern), müssen sich anpassen und verschiedene Vermarktungskanäle kombinieren. Für einige ist dies eine lebenswichtige Notwendigkeit. Für andere ist es eine Möglichkeit, zu diversifizieren und nicht zu sehr von einem Vertriebskanal abhängig zu sein. Wie auch immer die Lösung gewählt wird, sie sollte sorgfältig behandelt werden, insbesondere in der Art und Weise, wie sie den Mitgliedern der Partnerschaft erklärt wird.

In unserer Umfrage ergaben sich aus der Frage Nr. 59 *"Welcher Prozentsatz des Einkommens Ihrer CSA-Farm stammt aus den folgenden Marktkanälen und Dienstleistungen"* zwei interessante Aspekte: Das erste Ergebnis ist, dass nur ein Drittel (25/73) der Befragten 100% ihres Absatzes über das CSA-Modell angibt, was bedeutet, dass die Mehrheit der Betriebe, die CSA durchführen, auch über andere Kanäle verkaufen. Das zweite Ergebnis ist, dass 65/73 die Hälfte oder mehr ihres Einkommens durch CSA erzielen. Dies bedeutet, dass nur eine kleine Marge CSA als eine Art Nebentätigkeit nutzt, und zwar für weniger als die Hälfte ih-

rer Produktion. Die Frage bleibt: Wenn CSA nicht das einzige Absatzweig ist, wie integriert man dann am besten die verschiedenen Einkommensquellen zusammen?

### 2.4.3.4 **Wie kann man CSA mit verschiedenen Aktivitäten und Einkommen kombinieren?**

Finanziell gesehen befinden sich nur wenige der CSA-Bauern in Ungarn in der grünen Zone. Leider befinden sich viele in der roten Zone. Es fehlt das Geld für Investitionen. Wenn die Landwirte sagen, dass es ihnen gut geht, könnte das bedeuten, dass sie sich (oder andere) nicht gut bezahlt haben. Auch wenn die Verbraucher vielleicht bereit sind, mehr zu zahlen, berechnen viele der CSA-Bauern die Preise nicht wirklich richtig oder geben mehr Gemüse als benötigt an die Verbraucher ab, weil sie befürchten, sie könnten es verlieren. In Ungarn gibt es viele kleine Betriebe, und einige Landwirte wollen dem AMAP-Modell ohne Diversifizierung (d.h. keine andere Direktvermarktung) folgen. Die Bauern sind oft schüchtern und kommunizieren ihre Situation nicht richtig.

Den durchgeführten Tiefeninterviews zufolge scheint es für die tschechischen Landwirte fast unmöglich zu sein, allein auf das Einkommen des CSA angewiesen zu sein. Aber ist das wirklich notwendig? Im Gegensatz dazu kann die Fähigkeit, eine angemessene Mischung von Einkommen aus verschiedenen Quellen zu schaffen, eine gute Strategie sein. Vojta Veselý (Ecofarm Biostatek) zum Beispiel kombiniert drei Grundeinkommen: CSA, andere landwirtschaftliche Tätigkeiten und Bildungsaktivitäten. CSA ist die beste Art, Schafskäse zu verkaufen, aber gleichzeitig produziert der Betrieb Honig, Fleisch, Gemüsesaucen und andere Produkte, die er bei Veranstaltungen verkauft, für die er die Verpflegung übernimmt. Der Bauernhof ist auch ein Ort, an dem sich die soziale Landwirtschaft entwickelt. Mehrmals im Jahr kommen europäische Freiwillige und verschiedene Exkursionen auf den Hof. Die Kombination dieser unterschiedlichen Einkommen gibt dem Bauernhof mehr Stabilität und finanzielle Nachhaltigkeit und gibt der Gemeinschaft in Vojta eine größere Vielfalt an Lebensaktivitäten.

Lucile aus der Normandie, Frankreich, erinnert sich auch daran, "was für ein frischer Wind" es für sie war, als sie erkannte, dass sie sich einer Art "Air BnB" speziell für Aufenthalte auf dem Bauernhof anschließen konnte. Als Kuh- und Ziegenkäseproduzentin hatte sie im letzten Jahr mit mehreren großen Schwierigkeiten zu kämpfen, unter anderem mit einem Virus, das einige ihrer Rinder getötet hat. Auch wenn einige ihrer AMAP-Gruppen Unterstützung angeboten hatten, war dies nicht viel im Vergleich zu den neuen Einnahmen, die durch das Online-Hosting-System erzielt wurden. Über den finanziellen Aspekt einer solchen Operation hinaus glaubt Lucile, dass dies auch eine Möglichkeit ist, ihre Leidenschaft und ihre Fähigkeiten zu vermitteln: Der Aufenthalt auf dem Bauernhof umfasst mehrere Workshops, in denen die Gäste die Grundlagen der Käseherstellung erlernen. Dadurch werden der Hof und die Aktivitäten auf dem Bauernhof aufgewertet.

In ähnlicher Weise betonte der walisische CSA-Bauer Gerald Miles in seinem Interview, dass der Bauernhoftourismus, den sie auf ihrem landschaftlich schön gelegenen Bauernhof aufgebaut haben, sehr dazu beigetragen hat, die landwirtschaftlichen Aktivitäten aufrechtzuerhalten.

In Deutschland produziert der ideale SoLawi-Bauernhof 100 % seiner Nahrungsmittel für seine Mitglieder, aber dieses Ideal ist nicht immer Realität. Einige Betriebe nutzen andere Vermarktungswege (z.B. Direktvermarktung, Marktplatz, Großhandel) "nebeneinander". Warum geschieht das? Weil oft das Einkommen aus der SoLawi allein nicht ausreicht, um die Landarbeiter zu ernähren. Ein weiterer Grund ist, dass diese anderen Vermarktungswege möglicherweise bereits vor der Gründung einer SoLawi von dem Bauernhof genutzt wurden. Häufig besteht eine Loyalität zu einem Vermarktungskanal, der sich in der Vergangenheit bewährt hat, was ein Zeichen von Stabilität und Vertrauen in einen Betrieb ist.

Ein Grundsatz der SoLawi ist: "Teilen (zwischen Bauern und Mitgliedern) des Risikos und der Ernte". Aber wie ist es möglich, zu teilen, wenn die SoLawi zum Beispiel zusammen mit dem Gemüseanbau betrieben wird? Vielleicht, wenn ein Schädling eine Ernte beschädigt oder zerstört? Welches Risiko gehen die SoLawi-Mitglieder ein, welches der Landwirt und welches der Marktkunde? Das nächste Problem ist die Verteilung der Betriebsausgaben (Gehalt, Ressourcen und Investitionen). Wie viel soll die SoLawi nehmen und wie viel soll der Marktbetrieb nehmen? Wenn keine klaren Antworten gegeben werden, könnten die SoLawi-Mitglieder misstrauisch werden ("wir müssen den Rest dessen essen, was abends vom Marktplatz zurückkommt"). Wie können die Betriebe diese Probleme bewältigen? Hier sind einige reale Beispiele aus den Betrieben:

#### **2.4.3.4.1 Beispiel 1: Großer Betrieb mit Großhandelsvermarktung startet eine kleine SoLawi**

Der Betrieb produziert verschiedene Gemüsesorten in großem Umfang (mehr als 30 ha). Die SoLawi hat 30 Mitglieder. Für jedes einzelne Mitglied entspricht die Sorte und Menge des von ihnen gelieferten Gemüses den durchschnittlichen Ergebnissen der anderen SoLawis in Bezug auf Platzbedarf/Ernte/Person. Die Teilnahmegebühr für ein SoLawi-Mitglied wird auch im Vergleich zu anderen Betrieben in den ersten Jahren berechnet. Wenn die SoLawi später größer wird, wird eine neue Anteilspreis berechnet.

#### **2.4.3.4.2 Beispiel 2: Großer Betrieb betreibt eine SoLawi zusammen mit dem Verkauf auf den Marktplätzen/Läden**

Es gibt einen jährlichen Vollkostenplan, die Umsätze/Einnahmen von SoLawi und Marktplatz/Läden werden separat ausgewiesen, alle Kosten werden den jeweiligen Kanälen zugeordnet. Die Teilnahmegebühr für die SoLawi-Mitglieder richtet sich nach den Kosten des Marktplatzes/Geschäfts aus dem letzten Jahr. 75% dieser SoLawi-Mitglieder erhalten ihre Lebensmittel auf dem Marktplatz/Laden und genießen dort einen hochwertigen Service. Die Kunden der Geschäfte erhalten die gleiche Qualität wie die SoLawi-Mitglieder. Wenn ein Produkt nur begrenzt verfügbar ist, erhalten es nur SoLawi-Mitglieder, weil: "Ladenkunden machen etwas möglich, SoLawi macht alles möglich" (Zitat des Landwirts).

#### **2.4.3.4.3 Beispiel 3: Bauernhof startet SoLawi abseits von Hofladen und „Kistenschema“.**

Bevor die Farm mit SoLawi beginnt, entwickelten sie einen Vollkostenplan für ein 100% SoLawi-Szenario, um die richtige Teilnahmegebühr für die SoLawi-Mitglieder zu erhalten. Mit diesem Preis starten sie die SoLawi mit 50 Mitgliedern (100 % = 740 Mitglieder). 100 % ist das Ziel und bis sie diese Zahl erreicht haben, führen sie den CSA neben den anderen Marketingkanälen wie in Beispiel 1.

Diese Beobachtungen spiegeln auch einen tieferen Trend innerhalb unserer Gesellschaften wider: die Vervielfachung der Jobs wird für viele zu einer Notwendigkeit, um mit den wirtschaftlichen Schwierigkeiten fertig zu werden.

## **2.5 Schlussfolgerungen**

Diese Forschung zeigt den akuten Bedarf an einem spezifischen Schulungsmodul, für fortgeschrittenen CSA-Bauern und Koordinatoren, um einige entscheidende Fragen zu beantworten, die selbst von erfahrenen CSA-Bauern unbeantwortet bleiben.

Der Fragebogen enthielt mehrere Fragen zu den Erfahrungen und Präferenzen der Befragten in Bezug auf die Ausbildung in finanziellen Fragen. Eine Frage bezog sich speziell auf die Art und Weise, wie die Befragten ihre Fähigkeiten im Finanzmanagement erlernt haben. Die Ergebnisse zeigen einen hohen Anteil an selbstgesteuertem Lernen. Was die Lernpräferenzen betrifft, so gibt es eine klare Präferenz für den Aus-

tausch zwischen Landwirten, für praktische Schulungen und für Besuche von erfahrenen Beratern. Im Gegenteil, E-Learning, Online-Tutorials werden offensichtlich weniger bevorzugt... Ein Mentorensystem mit einigen erfahrenen CSA-Beratern wäre wahrscheinlich der beste Weg, um auf den Mangel an Ausbildung in diesen Fragen zu reagieren.

Die Untersuchung unterstreicht auch, dass es bei der Budget-Planung, der formellen Buchhaltungsschulung und der Kenntnis der Steuergesetze sowie bei Geschäftsplan, Marketing und Kostenschätzung noch viel Verbesserungsbedarf gibt. Die Ergebnisse der Frage "Welche zusätzlichen Forschungsfragen oder Themen im Zusammenhang mit der Finanzplanung der CSA würden Sie gerne behandelt sehen?" legen nahe, einen speziellen Kurs über den rechtlichen Rahmen, einschließlich der Steuerregelungen, zu entwickeln. Aufgrund der unterschiedlichkeit der Rechtsformen in den Partnerländern, benötigt dies eine spezielle Betrachtung landesweise.

Als Schlussfolgerung können wir auch einige Empfehlungen aus der Feldforschung mitteilen. Die Schulung sollte Übungen zur Ermittlung der Hauptkosten der Produktion sowie zum Verständnis des Cash-Flows der Produktion und zum Vorschlag eines Abonnementszahlungssystems in Übereinstimmung mit dem Cash-flow-Bedarf des Produzenten umfassen.

Es ist wichtig, sich mit der Struktur des Betriebs zu befassen (welche Teile/Betriebe sind in der CSA enthalten, wie funktionieren sie?), da die Daten oft nicht vollständig sind und außerdem die Investitionsseite im Allgemeinen wenig gewürdigt wird. Ein Teil der Schulung sollte die Landwirte dazu ermutigen, offener mit ihren Problemen umzugehen und sich an Netzwerken und Austauschmaßnahmen zu beteiligen. Um dies zu erreichen, sollten durch diese Schulungen konkrete Beispiele (gute und schlechte) und Werkzeuge zur Inspiration vorgestellt werden. Es ist ein wichtiger Punkt, anzuerkennen, dass die Bauern wenig oder keine Zeit haben. Es gibt die landwirtschaftliche Arbeit und obendrein die Bürokratie. Schließlich sollte klargestellt werden, dass das Erreichen der finanziellen Nachhaltigkeit möglicherweise nicht schnell erreicht wird. In neueren Studien unter neu installierten Bauern (zum Teil CSA-Bauern) scheint der übliche Zeithorizont, um von der Produktion des Betriebs leben zu können, 5 Jahre zu betragen.

## **3 Das Solid Base Ausbildungsprogramm**

### **3.1 Modul 1 – Verwaltung solidarischer Lebensmittelsysteme**

#### **3.1.1 Einführung**

Dieses Modul ist als Einstieg in das Thema der finanziellen Nachhaltigkeitsbildung von solidarischen Lebensmittelsystemen (SFS) und Community Supported Agriculture Initiatives (CSA) konzipiert. Es stellt das Projekt "Solid Base – Bildung in finanzieller Nachhaltigkeit für solidarische Lebensmittelsysteme" als solches vor, zusammen mit den Ergebnissen der europäischen Forschung, die eine der Hauptkomponenten des Projekts war. Das Modul führt die Lernenden in die grundlegenden Prinzipien von SFS/CSA ein und unterstreicht die Bedeutung der Vernetzung auf nationaler und europäischer Ebene. Die wichtigsten Teile bringen den Lernenden einen Einblick in Themen wie Rechts- und Organisationsstruktur, Entscheidungsfindung, Governance und gemeinsame Verantwortung innerhalb der Gemeinschaft. Das Modul besteht vollständig aus innovativen und interaktiven Bildungstechniken, die die Lernenden auf (inter)aktive und unterhaltsame Weise in den Ausbildungsprozess einbeziehen. Wir werden auf dem Peer-Learning aufbauen und teilnehmerzentrierte pädagogische Ansätze wie Empowerment und Hands-On sessions verwenden.

#### **3.1.2 Zweck**

Dieses Modul wurde für erwachsene Lernende entwickelt, die bereits Erfahrungen mit dem SFS/CSA gemacht haben, wie z.B. Landwirte, Koordinatoren und andere aktive Mitglieder. Modul 1 konzentriert sich in der ersten Phase auf die Einführung in das modulare Ausbildungsprogramm als Ganzes, wobei den Teilneh-

mern die Zusammenschaltbarkeit aller 4 Module bewusst gemacht wird und gleichzeitig deutlich gemacht wird, dass jedes Modul eine individuelle Ausbildungskomponente ist, die es wert ist, allein besucht zu werden. Zusätzlich ist Modul 1 eine Einführung in das Fokusthema selbst, d.h. die finanzielle Nachhaltigkeit von SFS/CSA.

### 3.1.3 Lernergebnisse und -ziele

Das Modul macht die Teilnehmer mit den Themen Rechtsstruktur, Management, Entscheidungsfindung und Leitung, Organisationsstruktur und Verantwortungsteilung innerhalb der Gemeinschaft vertraut. Dieses Modul erleichtert auch den praktischen Erfahrungsaustausch: die besten Praktiken auf nationaler und internationaler Ebene werden ebenfalls vorgestellt.

- Die durch dieses Modul erworbenen Kompetenzen:
- Kenntnisse der SFS- und CSA-Prinzipien und die Fähigkeit, zwischen diesen Verteilungssystemen zu unterscheiden
- Bekanntheit von Dachorganisationen und Netzwerken, die CSA und solidarische Ernährungssysteme entwickeln
- Bewusstsein für die Vorteile der Vernetzung auf nationaler und internationaler Ebene
- Kenntnis der aktuellen Situation von SFS/CSA auf nationaler und internationaler Ebene
- Bewusstsein für die Bedeutung der Rechtsstruktur
- Kenntnis praktischer Schritte zur Teilung der Verantwortung innerhalb der Gemeinschaft
- Kenntnis von Beispielen für Aufgaben- und Zeitmanagement-Tools
- Kenntnis von Beispielen guter Praxis im In- und Ausland

### 3.1.4 Das Ziel des Moduls

Dieses Modul konzentriert sich auf die grundlegenden Organisations- und Managementkenntnisse von CSA und richtet sich in erster Linie an diejenigen, die bereits mit CSA befasst sind und ihre Kenntnisse über das CSA-Management auffrischen oder vertiefen wollen. Es werden Informationen für alle, für Landwirte, Verbraucher und für Koordinatoren von CSA's, bereitgestellt. Sie werden ihre bisherigen Erfahrungen durch Beispiele von Fallstudien und verschiedene Arten von Dokumenten wie Erklärungen, Verträge, Tabellen zur Planung von Aktivitäten im Laufe des Jahres und die Verteilung der Verantwortlichkeiten zwischen den Koordinatoren weiter ausbauen. Es werden verschiedene Modelle von ASR-Initiativen auf nationaler und europäischer Ebene gezeigt. Es wird auch auf das Tagesgeschäft der Initiative eingegangen, um zu zeigen, wie man den Biostandard wählt, wie man Richtlinien für den täglichen Betrieb definiert, wie man mit der Nichteinhaltung umgeht und wie man die Dokumentation und eine Datenbank pflegt.

#### Hauptthemen

- Einführung in das Solid Base Program
- Solide Basis Forschungsergebnisse
- Grundsätze von SFS/CSA
- CSA-Netzwerke
- Rechtliche Struktur
- Entscheidungsfindung und Verwaltung
- Zeit- und Aufgabenmanagement

### 3.1.5 Grundsätze der Vermittlung und Ausbildung

Das Modul besteht aus Präsentationen, Best-Practice-Beispielen, Vorlagen zur Visualisierung, zum Herunterladen und Drucken sowie einer Broschüre. Wie bei Modul 1 ist die Idee, einen Abschnitt für die Präsen-

tion und einen weiteren Abschnitt für die Selbstanalyse und Gruppenaktivitäten zu haben. Der Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern ist ein wichtiger Teil der Ausbildung.

## 3.1.6 Modul 1 - Inhalt und Methodik im Detail

### 3.1.6.1 Teil 1: Sich kennenlernen

#### 3.1.6.1.1 Eisbrecher und Vorstellung der Teilnehmer

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer werden sich in der Gruppe entspannter fühlen, wenn sie die Namen, Ideen und Hintergründe der anderen kennen, und die Trainer bekommen die Möglichkeit heraus zu finden, wo die Schwerpunkte und Interessen der Teilnehmer liegen.

**Inhalt:** Präsentationen für die Teilnehmer, um ihre Erfahrungen, Motivation, Wünsche, Interessen und Erwartungen zu ermitteln

**Methode:** Gegenseitige Einführung

**Beschreibung der Methode:** Die TeilnehmerInnen bilden Paare, vorzugsweise mit der Person, die neben ihnen sitzt. Jeder hat 1 Minute Zeit, um seinem Partner seinen Namen, seine Erfahrungen und Erwartungen zu präsentieren. Der/die Trainer/in könnte den Anfang mit einigen Anfangsfragen erleichtern, die die Teilnehmer/innen dazu motivieren, mit dem Gespräch zu beginnen. Beispiele hierfür könnten sein: "Wo kommen Sie her? ", "Was sind Ihre Erfahrungen mit CSA" oder "Was erwarten Sie von Ihrem Training? Nach der Einführung in Paaren können die Paare wählen, ob sie sich gegenseitig oder sich selbst der Gruppe vorstellen wollen.

**Werkzeuge:** Papier, Bleistift - die Teilnehmer können Notizen schreiben

**Dauer:** 30 Minuten = 25 Teilnehmer (hängt von der Anzahl der Teilnehmer ab)

**Ressourcen:** Techniken für die Durchführung von Workshops und Treffen unter <http://www.seedsfor-change.org.uk/tools>

*Option: Wenn Sie Teilnehmer aus verschiedenen Teilen des Landes haben, könnte ein wirklich kurzes Einführungsspiel hinzugefügt werden. Erklären Sie als Trainerin oder Trainer, dass der Raum eine imaginäre Karte Ihres Landes ist, und stellen Sie sich auf den Ort, an dem Sie sich gerade befinden. Bitten Sie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, auf dem Ort zu stehen, von dem sie kommen - mit Ihnen als gutem Bezugspunkt. Wenn jeder seinen Platz gefunden hat, bitten Sie sie, den anderen zu sagen, woher sie gekommen sind. Dieses Spiel hilft ihnen, zu erkennen, wer noch aus derselben Region kommt, was ein perfekter Ausgangspunkt für die zukünftige Zusammenarbeit ist.*

### 3.1.6.2 Teil 2: Einführung in das Thema

#### 3.1.6.2.1 Über das Solid Base Programm

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind mit dem Inhalt der Ausbildung vertraut und wissen, dass dies das erste von 4 Modulen ist. Sie kennen auch die verfügbaren Ausbildungsmaterialien und Werkzeuge, die ihnen bei der Verwaltung eines CSA helfen. Es wird ihnen erklärt, dass dies die Testphase des Ausbildungsprogramms ist, ihre Bewertung und ihr Feedback sind wirklich wichtig, um die Ausbildungsinhalte zu optimieren und weiter zu entwickeln.

**Inhalt:** Beschreibung des gesamten Ausbildungsprogramms und der Struktur der Module (1-4), einschließlich ihrer Verbindung untereinander. Zeitplan von Modul 1.

**Methode:** Präsentation

**Beschreibung der Methode:** Der Trainer stellt den Programminhalt und den Zeitplan von M1 vor und stellt kurz andere Module vor.

**Werkzeuge:** Projektor, PP-Präsentation

**Dauer:** 10 Minuten

**Ressourcen:** Solid Base Modul 1 Trainingsplan, Präsentation

### 3.1.6.2.2 Was SFS und CSA sind

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind mit den Prinzipien von SFS und CSA vertraut und können zwischen diesen Konzepten unterscheiden.

**Inhalt:** Die TeilnehmerInnen sind mit den Prinzipien von SFS und CSA vertraut:

Was ist CSA - wie wird CSA auf europäischer und landes Ebene definiert wird. Definition von URGENCI (Europäische CSA-Forschungsgruppe 2015): "Eine CSA ist eine direkte Partnerschaft zwischen einer Gruppe von Verbrauchern und einem oder mehreren Erzeugern, wobei die Risiken, die Verantwortung und der Nutzen der landwirtschaftlichen Tätigkeiten durch langfristige Vereinbarungen geteilt werden. CSA ist im Allgemeinen auf kleiner und lokaler Ebene tätig und zielt darauf ab, qualitativ hochwertige Lebensmittel zu liefern, die auf agroökologische Weise produziert werden. Die CSA bietet eine Alternative zu den traditionellen Methoden der Lebensmittelvermarktung: Im Gegensatz zum Einzelhandel konzentriert sie sich darauf, die Verbraucher einzubeziehen und kleine landwirtschaftliche Betriebe zu erhalten. In der Praxis besteht eine CSA aus einer engagierten Zusammenarbeit zwischen einem oder mehreren Landwirten und einer Gruppe von Verbrauchern, die oft durch bilaterale Verträge verstärkt wird. Darüber hinaus ist die CSA eher durch ihre Grundprinzipien als durch ihren operationellen Aufbau definiert.

Grundlegende CSA-Prinzipien (Broschüre „Be part of CSA!“ 2016): Die CSA-Bewegung hat grundlegende Prinzipien definiert, die weltweit eine gemeinsame Grundlage für das Konzept darstellen. CSA basiert auf einer **Partnerschaft**, die normalerweise als individueller Vertrag zwischen jedem Verbraucher und dem Produzenten formalisiert wird und durch eine gegenseitige Verpflichtung gekennzeichnet ist, einander (mit Ressourcen - normalerweise Geld und Nahrung) über einen längeren Zeitraum hinweg zu versorgen. Die Verträge haben eine Laufzeit von mehreren Monaten, einer Saison oder einem Jahr. CSA basiert auf der **Localität - lokale Produzenten** sollten gut in ihre Umgebung integriert sein und ihre Arbeit sollte den Gemeinschaften, die sie unterstützen, zugute kommen. CSA's basieren auf der **Solidarität** zwischen Produzenten und Konsumenten. Das gesamte Funktionieren der Gruppen ist auf menschlicher Ebene konzipiert - die Zahlung eines ausreichenden, fairen Preises im Voraus, um den Bauern und ihren Familien zu ermöglichen, ihre Betriebe zu erhalten und in Würde zu leben, und gleichzeitig sollte der Preis die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Verbraucher respektieren. Ein Schlüsselement ist die **Aufteilung sowohl der Risiken als auch der Vorteile einer gesunden Produktion**. Das **Produzenten-/Verbraucher-Tandem** basiert auf direktem Kontakt und Vertrauen von Mensch zu Mensch, ohne Zwischenhändler oder Hierarchie.

Die Definition eines solidarischen Ernährungssystems (SFS) (SOLID BASE-Projekt 2017): "*SFS sind Formen kurzer Lebensmittelversorgungsketten, die auf der Solidarökonomie (SE) basieren. Solidarische Wirtschaftseinheiten beruhen auf einem Modell demokratischer Entscheidungsfindung und einem partizipatorischen Managementsystem, das darauf abzielt, die kollektive Verantwortung für die Ergebnisse sicherzustellen. SFS produzieren oft organisch oder zumindest klimafreundlich. Sie liefern nahrhafte Lebensmittel mit weniger ökologischen Auswirkungen und höherem sozialen Nutzen*". Der Begriff "solidarische Ernährungssysteme" wurde als Oberbegriff gewählt, um verschiedene Organisationsformen zu berücksichtigen, die sich von der CSA unterscheiden, aber dennoch einen ähnlichen Ansatz in Bezug auf Nachhaltigkeit, Fairness und Solidarität verfolgen. Dies bezieht sich auf Käufergruppen, Lebensmittelgenossenschaften und Unternehmen, die direkte Beziehungen zwischen Landwirten und Verbrauchern fördern; soziale Genossenschaften und andere. Die Lebensmittelbündnisse werden nicht als ein SFS-Modell betrachtet, da sie weitgehend als geschäftsorientierte Ansätze angesehen werden und ihre Rolle als Vermittler kontrovers diskutiert wird.

**Methode:** Präsentation

**Beschreibung der Methode:** Der Trainer stellt die Definition von SFS vor und erklärt, was der Unterschied zwischen SFS und CSA ist. Es werden Beispiele für verschiedene SFS aus verschiedenen Ländern vorgestellt.

**Werkzeuge:** Projektor, PP-Präsentation

**Dauer:** 10 Minuten

**Ressourcen:**

- Be part of CSA! - Booklet  
[http://kpzinfo.cz/wp-content/uploads/2018/12/bpcsabooklet\\_2016\\_eng.pdf](http://kpzinfo.cz/wp-content/uploads/2018/12/bpcsabooklet_2016_eng.pdf)
- Be part of CSA! - Video  
<http://urgenci.net/be-part-of-csa/a-csa-short-movie/>
- Europäische CSA-Deklaration, angenommen vom 3. Europäischen Treffen der CSA am 17. September in Ostrava, Tschechische Republik, [http://urgenci.net/wp-content/uploads/2016/09/European-CSA-Declaration\\_final-1.pdf](http://urgenci.net/wp-content/uploads/2016/09/European-CSA-Declaration_final-1.pdf)
- Website des URGENCI Knowledge-Hubs: <http://hub.urgenci.net/>

*Option: Anstelle der Präsentation ist es möglich, ein kurzes Video zur Wiederholung der CSA-Definition und der CSA-Grundprinzipien zu verwenden.*

### 3.1.6.2.3 CSA-Netzwerke

**Ziel und Fähigkeiten:** Die TeilnehmerInnen sind mit den persönlichen und gesellschaftlichen Vorteilen vertraut, die sich aus der Vernetzung ergeben. Sie kennen URGENCI als internationales CSA-Netzwerk und haben andere Beispiele für nationale Netzwerke.

**Inhalt:** Die Teilnahme am CSA-Netzwerk trägt zur Finanzierung verschiedener Aspekte neuer und bestehender CSA bei, darunter: Sensibilisierung der Öffentlichkeit und der politischen Entscheidungsträger für die Vorteile einer solidarischen Landwirtschaft; Beratung und Unterstützung neuer und bestehender CSAs; Schaffung lokaler Lebensmittelversorgungsketten; Wiedervereinigung der Öffentlichkeit mit lokalen Lebensmitteln und Unterstützung von Biobauern; und Handhabung von Verzeichnissen und Karten, um den nächstgelegenen Bauern oder CSAs leicht zu finden. Mitglieder und individuelle Unterstützer nutzen eine Reihe von Ermäßigungen und Angeboten sowie andere maßgeschneiderte Vorteile wie kostenlose oder ermäßigte Preise für Workshops, Tagungen und Veranstaltungen

**Methode:** Präsentation

**Beschreibung der Methode:** Der Trainer stellt Beispiele von CSA-Netzwerken auf europäischer (URGENCI) und nationaler Ebene vor. Der/die Trainer/in erklärt die Vorteile der Mitgliedschaft in einem Netzwerk auf persönlicher und gesellschaftlicher Ebene.

**Werkzeuge:** Projektor, Präsentation

**Dauer:** 10 Minuten

**Ressourcen:**

CSA-Netzwerke in Europa

- URGENCI, Europa:<http://urgenci.net/>
- Miramap, Frankreich:<http://miramap.org/>
- Community Supported Agriculture, Vereinigtes Königreich:<http://communitysupportedagriculture.org.uk/>
- Die Allianz für bessere Lebensmittel und Landwirtschaft:<http://www.sustainweb.org/>
- AMPI - Asociace místních potravinových iniciativ, Tschechische Republik:<http://www.asociaceam-pi.cz/>, <http://kpzinfo.cz/>

- Solawi - Netzwerk Solidarische Landwirtschaft, Deutschland: <http://www.solidarische-landwirtschaft.org>
- KöKiSz, Ungarn: <http://tudatosvasarlo.hu/cikk/kokisz>
- Tudatos Vásárlók Egyesülete, Ungarn: <http://tudatosvasarlo.hu/csa>
- GASAP, Belgien: <http://gasap.be/>
- FRACP - La Fédération Romande d'Agriculture Contractuelle de Proximité, französischsprachiges Netzwerk in der Schweiz: <http://www.fracp.ch/accueil>

### 3.1.6.2.4 Solid Base Forschungsergebnisse

**Ziel und Fähigkeiten:** Die TeilnehmerInnen sind mit den wichtigsten Ergebnissen der Forschung zum Thema der finanziellen Nachhaltigkeit von CSA und anderen solidarischen Ernährungssystemen in Europa vertraut. Laut der Erhebung einer CSA-Forschungsgruppe im Jahr 2015 gab es in Europa etwa 2.783 CSAs und eine halbe Million (474.455) Esser (mit Schätzung und unter Verwendung einer eher engen Definition von CSA). Die Forschung über die finanzielle Nachhaltigkeit von CSA und anderen solidarischen Lebensmittelsystemen in Europa war ein wichtiger Teil des Solid Base Projekts. Sie wurde 2018 auf der Grundlage von:

1. einer Literaturübersicht in Europa und Nordamerika
2. einem detaillierten Online-Fragebogen in 9 Sprachen in ganz Europa (116 Befragte)
3. etwa 40 qualitativen Interviews mit Landwirten/Koordinatoren
4. einer Verbraucherumfrage (387 Befragte)
5. Austausch auf CSA-Betrieben/Agrarökologie-Treffen.

**Methode:** Präsentation

**Beschreibung der Methode:** Der Ausbilder stellt die wichtigsten Ergebnisse der im Jahr 2018 im Rahmen des Solid Base Project durchgeführten Forschung vor.

**Werkzeuge:** Projektor, PP-Präsentation

**Dauer:** 15 Minuten

**Ressourcen:**

- Europäische CSA-Forschungsgruppe: Overview of Community Supported Agriculture in Europe, 2016. Online verfügbar: <http://urgenci.net/wp-content/uploads/2016/05/Overview-of-Community-Supported-Agriculture-in-Europe-F.pdf>
- Jocelyn Parot, Peter Volz,...: Bericht zur Solid Base Research, 2018. Online verfügbar: <http://urgenci.net/solidbase-research-report-on-the-financial-sustainability-of-csa/>

## 3.1.6.3 Teil 3: Suche nach dem richtigen Rechtsstatus

### 3.1.6.3.1 Selbstanalyse der Teilnehmenden - Wie ist die Situation in meiner Initiative?

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmenden erkennen, wie die aktuelle Situation ihrer Initiative aussieht und wie sie sich seit Beginn verändert hat. Was sind die Vorteile und Grenzen, und was wollen sie verbessern?

**Inhalt:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer analysieren ihre eigene CSA, wobei sie sich auf den von ihnen gewählten Rechtsstatus konzentrieren und sich die Frage stellen, wie diese Arbeitsweise ihnen sowohl Nutzen als auch Grenzen bringen kann. Sie werden auch Fragen zur Form des Geldflusses, zur Finanzierung, zur Höhe des jährlichen Einkommens der Landwirte und zur Frage beantworten, wie die Zahl der Mitglieder jedes Jahr zu- oder abnimmt.

**Methode:** Selbstanalyse der Teilnehmer

**Beschreibung der Methode:** Die TeilnehmerInnen füllen die Vorlage mit den Informationen über ihre Initiative aus. Sie werden die Fragen beantworten:

- Welchen rechtlichen Status haben Sie? (z.B. nicht-formale Gruppe, Verein, Genossenschaft...) Hat sich der Status seit dem Beginn geändert?
- Wie viele Mitglieder hat die CSA?
- Mit wie vielen Landwirten arbeitet die CSA zusammen?
- Wie hoch ist der frühe finanzielle Umsatz Ihrer CSA?
- Wie hoch ist der Anteilspreis?
- Wie hoch ist der Mitgliedsbeitrag für Verbraucher und für Landwirte?
- Wie sieht Ihr Zahlungssystem aus? Überweisen die Mitglieder Geld direkt an einen Landwirt oder auf ein CSA-Bankkonto?
- Wer ist für Steuerfragen zuständig? (Landwirt, Mitglieder, Initiative)
- Was sind Verpflichtungen und Konsequenzen (einschließlich Möglichkeiten) in Bezug auf den Rechtsstatus und die Gesamtsituation der CSA?

Diese Aktivität gibt den Teilnehmern Raum, "alle Informationen auf dem Papier auszudrücken", und die Möglichkeit, über die Entwicklung ihrer Initiativen im Laufe der Zeit nachzudenken.

**Methode in der Praxis:**

- Die Teilnehmer werden mit einer Vorlage ausgestattet und vom Ausbilder über die Methode instruiert.
- Jeder Teilnehmer arbeitet separat mit seiner eigenen Vorlage. Die Teilnehmer können in einer Gruppe arbeiten, wenn sie z.B. einem CSA angehören.

**Werkzeuge:** Vorlage A4, Stifte

**Dauer:** 10 Minuten

**Ressourcen:** Vorlage M1.1.

### 3.1.6.3.2 Einführung in das Thema

**Ziel und Fähigkeiten:** Die TeilnehmerInnen sind sich der Tatsache bewusst, dass der Rechtsstatus ein wichtiger Aspekt ist, der die allgemeine Funktionsweise einer CSA beeinflusst.

**Inhalt:** Die Teilnehmer sind sich über folgendes bewusst: Die rechtliche Struktur ist ein sehr wichtiger Aspekt, der manchmal vernachlässigt wird, obwohl er die Finanzen, die Entscheidungsfindung und die Fähigkeit, Verantwortung innerhalb einer SFS-Initiative zu teilen, stark beeinflusst. Es gibt eine Vielzahl von Verpflichtungen und Konsequenzen (einschließlich Möglichkeiten), die mit den verschiedenen Arten formeller und informeller Vereinbarungen und Rechtsformen einhergehen. So ist es zum Beispiel von entscheidender Bedeutung, das Steuersystem zu verstehen, dem eine bestimmte Operation unterliegt.

Einige kleinere Projekte, die keine Mitarbeiter beschäftigen oder über kein Vermögen verfügen, wie z.B. Partnerschaften zwischen Produzenten und Verbrauchern, können auf einer informellen Vereinbarung beruhen. Ein einfacher Vertrag, der zwischen den Mitgliedern und den Produzenten abgeschlossen wird, kann genügen. Da eine Initiative jedoch an Größe und Komplexität zunimmt, ist es sinnvoll, klar definierte Rechte und Verantwortlichkeiten zu haben, die gesetzlich geregelt sind.

**Methode:** Präsentation

**Beschreibung der Methode:** Die AusbilderInnen betonen, dass das Thema Rechtsstatus aufgrund der Vielfalt der Verpflichtungen und Konsequenzen (einschließlich der Möglichkeiten), die sich aus den verschiedenen Arten formeller und informeller Vereinbarungen ergeben, eine Überlegung wert ist. Die Ausbilder stel-

len Schlüsselfragen vor, die jede CSA/SFS berücksichtigen sollte, bevor eine Rechtsform gewählt wird. (siehe die Liste der Fragen in der Broschüre)

**Werkzeuge:** Projektor, Präsentation

**Dauer:** 10 Minuten

**Ressourcen:**

- Genossenschaften kultivieren, Organisationsstrukturen für lokale Lebensmittelunternehmen: [https://ldn.coop/wp-content/uploads/2015/01/Cultivating\\_Cooperatives-1.pdf](https://ldn.coop/wp-content/uploads/2015/01/Cultivating_Cooperatives-1.pdf)
- Einfach legal: Alles, was Sie über Rechtsformen und Organisationstypen wissen müssen: <https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/simply-legal-final-september-2017.pdf>
- Das A-Z zur Einrichtung einer CSA: Wie man eine erfolgreiche gemeindegestützte Landwirtschaft aufbaut und betreibt, Rechtliche Strukturen <https://communitysupportedagriculture.org.uk/resource/legal-structures/>
- Der Bienenstock: <http://www.uk.coop/the-hive/>

### 3.1.6.3.3 Best-Practice-Beispiele auf nationaler und internationaler Ebene

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer wissen, welche typischen CSA-Rechtsformen in ihrem Land bestehen, welche Verpflichtungen und Konsequenzen (einschließlich Möglichkeiten) sie im Zusammenhang mit Steuerregelungen haben und wer bei CSA für steuerliche Fragen zuständig ist. Die Teilnehmer werden durch bestehende und erfolgreiche Beispiele verschiedener CSA-Modelle aus dem In- und Ausland inspiriert und motiviert.

**Inhalt:**

Im Folgenden werden einige reale Beispiele für CSAs mit unterschiedlichen Rechtsstatustypen beschrieben:

- Was ist der Rechtsstatus?
- Welche Verpflichtungen und Konsequenzen (einschließlich Möglichkeiten) sind mit dem Rechtsstatus verbunden?
- Wie sieht ein Cash-Flow-Schema aus?
- Wer ist für steuerliche Fragen zuständig? (Landwirt, Initiative, Mitglieder...)

**Methode:** Präsentation

**Beschreibung der Methode:** Der eingeladene CSA-Bauer/Koordinator oder der Ausbilder stellt seine eigene CSA-Situation in Bezug auf den Rechtsstatus detailliert vor.

**Werkzeuge:** Projektor, Präsentation

**Dauer:** 20 Minuten

**Ressourcen:** eigene Beispiele

### 3.1.6.3.4 Erfahrungen austauschen - Diskussion

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erkennen, wie die aktuelle Situation ihrer eigenen CSA aussieht. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind sich der Verpflichtungen und Konsequenzen im Zusammenhang mit dem rechtlichen Status ihrer eigenen CSA bewusst. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer klären, ob ihr Rechtsstatus ihrer aktuellen Situation und ihren Bedürfnissen entspricht, und identifizieren schließlich Lücken, die es zu verbessern gilt.

**Inhalt:** Auf der Grundlage einer Selbstanalyse zu Beginn der Sitzung diskutieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, was sie gelernt haben. Welche Grenzen sehen sie in Bezug auf ihre eigene CSA/SFS-Entwicklung? Was wollen sie ändern?

**Methode:** Diskussion

**Beschreibung der Methode:** Die TeilnehmerInnen diskutieren und tauschen unter der Leitung der AusbilderInnen Erfahrungen aus. Jeder Teilnehmer soll den anderen präsentieren, was er während der Sitzung gelernt hat. Die Diskussion gibt den Teilnehmern die Möglichkeit, ihre eigene Situation mit der der anderen zu vergleichen.

**Werkzeuge:** Formular A4, Stifte

**Dauer:** 20 Minuten

### 3.1.6.4 *Teil 4: Entscheidungsfindung und Governance*

#### 3.1.6.4.1 **Einführung in das Thema**

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmenden sind sich bewusst, dass es verschiedene Rollen innerhalb des SFS/CSA gibt, die für seinen Erfolg wichtig sind. Ferner lernen sie, dass Initiativen nicht auf eine oder zwei Personen ausgerichtet sein sollten.

**Inhalt:** Einfache Initiativen bestehen nur aus Landwirten und Verbrauchern, aber sehr oft brauchen sie eine breitere Gruppe von beteiligten Akteuren. Die Art und Weise, wie die Initiative aufgebaut und geleitet wird, einschließlich der Entscheidungsfindung und der Aufteilung der Verantwortlichkeiten, trägt dazu bei, Stress auf der ganzen Linie zu vermeiden. Beispielsweise kann sich die Delegation bestimmter Rollen als vorteilhaft erweisen und dem Landwirt mehr Zeit für die Arbeit auf dem Feld verschaffen, wenn beispielsweise jemand anderes an der Lieferung oder der Gruppenkoordination beteiligt ist.

Es ist wichtig, die Verantwortlichkeiten klar zu teilen und innerhalb der Gemeinschaft auf partizipative Weise zu entscheiden. Stellen Sie sicher, dass es kein Verantwortungsvakuum gibt. Für die Organisationsentwicklung ist es notwendig, folgende Fragen zu stellen:

- Müssen wir eine Entscheidung treffen?
- Wer ist wann und wie in den Entscheidungsprozess eingebunden?
- Wollen die betroffenen Akteure an der Entscheidungsfindung beteiligt werden?
- Aus welchen Organen (Arbeitsgruppen, Foren, Plenarsitzungen, Vorstände etc.) besteht die Organisation? Wie werden die Rollen zugewiesen und definiert?
- Welches sind die relevanten Bereiche dieser Organe? Mit welchen Spezialgebieten beschäftigen sie sich? Wo können sie autonom entscheiden, wo benötigen sie die Zustimmung anderer Organe? Benötigen sie Geld, wenn ja, woher kommt es?
- Wer führt die Aktionen nach einer Entscheidung durch und wann?

Nur wenn diese Fragen gut beantwortet sind, kann eine Organisation erfolgreich flache Hierarchien aufbauen. Es ist wichtig, dass jeder in einer Organisation weiß, welche Organe es gibt und welche Kompetenzen sie haben. Transparenz innerhalb der Organisation ist wichtig. Die Menschen wollen wissen, was ihre Aufgabe ist und die der anderen. Dann entstehen Zufriedenheit und Produktivität eher auf natürliche Weise und die Führung wird einfacher.

**Methode:** Präsentation

**Beschreibung der Methode:** Die AusbilderInnen erklären, wer die Hauptakteure innerhalb einer CSA sind (LandwirtInnen, KoordinatorInnen, KonsumentInnen) und was ihre Rolle im Allgemeinen ist.

**Werkzeuge:** Projektor, Präsentation

**Dauer:** 15 Minuten

**Ressourcen:**

- Autorenkollektiv: Ausbildung in alternativen Lebensmittelverteilungssystemen (AFDS), Regionale Logistik, 2015. Online verfügbar: [http://urgenci.net/wp-content/uploads/2015/01/Training-in-AFDS\\_final\\_print.pdf](http://urgenci.net/wp-content/uploads/2015/01/Training-in-AFDS_final_print.pdf)

### 3.1.6.4.2 Selbstanalyse der Teilnehmer - Was ist meine Rolle

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer analysieren ihre eigene Rolle in der CSA

**Inhalt:** Die Teilnehmer analysieren ihre eigene Rolle in CSA: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind sich ihrer Rolle bewusst, die sie aktiv in der CSA-Initiative wahrnehmen. Indem sie Fragen stellen, beantworten sie, welche Rolle sie inne haben, was sie glauben zu tun und was sie für ihre Leistung benötigen. Sie beurteilen auch, was sie wollen, was ihr Wissen benötigt und was sie durch ihre gewählte Rolle lernen können.

**Methode:** Aktivität 1: Selbstanalyse der Teilnehmenden - Pyramide meiner Rolle in der CSA

**Beschreibung der Methode:** Diese Methode basiert auf dem Konzept der "Logischen Ebenen (Pyramide)", das von Robert Dilts erfunden wurde. Eine praktische Aktivität, bei der jeder Teilnehmer seine Antworten auf die Fragen in die vorbereitete Form schreibt. Wer bin ich? Was möchte ich in der Rolle tun? Diese beziehen sich auf die Rolle(n), die ein Teilnehmer in einem CSA innehaben könnte. Zusammen mit der Rolle schreiben sie z.B. die Werte, Überzeugungen, Fähigkeiten, Handlungsweisen und Verhaltensweisen, die mit der gewählten Rolle verbunden sind. Während des Schreibens wird der Inhalt der Rolle für die Person ausgedacht. Nach dem Ausfüllen der "Pyramide" bewertet der Teilnehmer, ob er die Rolle erfüllt, welchen Nutzen sie bringt und welche Grenzen er gefunden hat.

**Methode in der Praxis:** Jeder Teilnehmer arbeitet separat mit seiner eigenen Vorlage und beantwortet die Fragen. (5 Minuten)

Die Teilnehmer können ihre Erkenntnisse und Erfahrungen zu zweit austauschen. (10 Minuten)

**Werkzeuge:** Analyseblatt und leeres Blatt A4 für jeden Teilnehmer, Bleistifte

**Dauer:** 15 Minuten

**Ressourcen:**

- Über Mind Map und Rollenpyramide: <http://www.mindmapmad.com/robert-dilts-logical-levels-mind-map/>
- Logische Ebenen des Wandels - Robert Dilts: <http://discoveryinaction.com.au/logical-levels-of-change-robert-dilts/>

*Option: Teilnehmer, die keine aktiven CSA-Mitglieder sind, können die "Pyramide" mit der Idee füllen, welche Rolle sie ihrer Meinung nach spielen könnten. Diese Übung erfolgt, indem sie über ihre eigenen Werte und Überzeugungen nachdenken, ganz einfach über sich selbst. Sie können ihre nicht offengelegten Qualitäten entdecken, sie der CSA-Initiative anbieten und ein aktives Mitglied mit eigener Rolle und Verantwortung werden.*

### 3.1.6.4.3 Best-Practice-Beispiele auf nationaler Ebene und aus dem Ausland

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer sind mit realen CSA-Beispielen in Bezug auf die Managementstruktur, die Entscheidungsfindung und die Aufteilung von Verantwortlichkeiten vertraut.

**Inhalt:** Die Teilnehmer sind mit realen CSA-Beispielen vertraut.

Präsentation verschiedener CSA-Modelle von den tatsächlichen Akteuren (z.B. CSA-Koordinator oder Landwirt) oder vom Ausbilder. Es werden Modelle aus dem Land und auch aus dem Ausland vorgestellt. Die Präsentation sollte enthalten:

- CSA-Management-Schema - kurze Zusammenfassung der Grundsätze
- Wie das System aufgebaut wurde und wie es sich in den nächsten Jahren entwickelt hat
- Zusammenfassung der Verantwortlichkeiten der in einer Koordinationsgruppe beteiligten Personen

- Regeln für die Aufteilung der Verantwortung innerhalb einer Gemeinschaft und die Entscheidungsfindung (wer, wie, wann, wo, worüber)

**Methode:** Präsentation

**Beschreibung der Methode:** Der Ausbilder oder eingeladene CSA-Bauer/Koordinator stellt die Managementstruktur realer CSA-Initiativen im Detail vor.

**Werkzeuge:** Projektor, PP-Präsentation

**Dauer:** 20 Minuten

### 3.1.6.4.4 Selbstanalyse und Diskussion der Teilnehmer

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer analysieren ihre CSA im Hinblick auf Entscheidungsstruktur, Leitung, Managementrollen und Verantwortlichkeiten und identifizieren Verbesserungsmöglichkeiten. Die Teilnehmer erhalten in einer Gruppendiskussion Feedback.

**Inhalt:** Die Teilnehmer erkennen, wie die Verantwortung unter den Menschen in der Gemeinschaft verteilt ist. Auf der Grundlage des Erfahrungsaustauschs und der Diskussion mit anderen werden die Teilnehmer von verschiedenen Organisationsmodellen inspiriert.

**Methoden:** Selbstanalyse und Diskussion der Teilnehmer

- Aktivität 2: Kartierung der Akteure und ihrer Rollen in der CSA
- Aktivität 3: Gruppendiskussion

**Beschreibung der Methoden:**

*Aktivität 2: Kartierung der Rollen in der CSA (10 Minuten)*

Diese Methode basiert auf Mind Mapping, einer sehr effektiven Methode, um Informationen aus dem Gehirn zu bekommen. Mind Mapping ist ein kreatives und logisches Mittel zum Aufzeichnen und Notieren, das den Denkprozess einer Idee buchstäblich "abbildet".

Eine einfache Möglichkeit, eine Mind Map zu verstehen, ist der Vergleich mit einer Stadtkarte. Das Stadtzentrum repräsentiert die Hauptidee; die Hauptstraßen, die vom Zentrum aus führen, stellen die Schlüsselgedanken in Ihrem Denkprozess dar; die Nebenstraßen oder Äste repräsentieren Ihre Nebengedanken und so weiter. Spezielle Bilder oder Formen können Sehenswürdigkeiten oder besonders relevante Ideen darstellen.

Das Tolle am Mind Mapping ist, dass Sie Ihre Ideen in beliebiger Reihenfolge eintragen können, sobald sie Ihnen in den Sinn kommen. Sie sind nicht durch das Denken in einer bestimmten Reihenfolge eingeschränkt. Werfen Sie einfach alle Ideen weg und machen Sie sich dann Gedanken darüber, wie Sie sie später neu organisieren können.

*Methode in der Praxis:*

- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden mit einem leeren Blatt Papier ausgestattet und vom Trainer über die Methode instruiert. In der Präsentation kann der/die Trainer/in ein Beispiel für eine fertige Mind Map präsentieren.
- Jeder Teilnehmer arbeitet separat und erstellt eine Karte der Hauptakteure und Rollen in seinem CSA-Management.

*Aktivität 3: Gruppendiskussion (30 Minuten)*

Die Teilnehmer diskutieren zusammen mit den Ausbildern über frühere Aktivitäten. Jeder Teilnehmer soll das Gelernte den anderen präsentieren.

**Werkzeuge:** Analyseblatt und Leerblatt A4 für jeden Teilnehmer, Leerblatt A1, Marker

**Dauer:** 40 Minuten

**Ressourcen:**

- Mindmapping - Beachten Sie, dass Sie Ihre Ideen wörtlich nehmen <https://www.mindmapping.com/>

### 3.1.6.5 Teil 5: Zeit- und Aufgabenmanagement

#### 3.1.6.5.1 Einführung in das Thema

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind sich der Tatsache bewusst, dass die Gesamtfunktion einer CSA auf einer gut organisierten Bewältigung der alltäglichen Aufgaben, ihrer Aufteilung, des Zeitmanagements und der Kommunikation beruht. Sie verfügen über Kenntnisse des Gantt-Diagramms und anderen Zeitmanagement-Werkzeugen.

**Inhalt:** Im Fall von SFS, wo mehrere verschiedene Arten von Aufgaben gleichzeitig anfallen (usw. Landwirtschaft, Kommunikation, Lieferung, Gemeinschaftsbildung), sind gut geplante und bewusste Koordination, Aufgabenteilung und Zusammenarbeit entscheidende Erfolgsfaktoren.

*Wie man Aufgaben plant und verwaltet*

- Die Aktivitäten und Prozesse abbilden: Identifizieren Sie zunächst die wichtigsten Aktivitäten, die für einen reibungslosen Ablauf Ihrer Initiative oder Ihres Betriebs erforderlich sind. Dies können z.B. Produktion, Vertrieb, Mitgliedschaft, Finanzen, Lieferpunkt, Freiwillige usw. sein. Teilen Sie die Aktivitäten in Aufgaben auf!
- Gehen Sie in jeder Aktivität tiefer. Welche Schritte und Aufgaben müssen durchgeführt werden, um eine Aktivität zu beenden?
- Aufgaben rechtzeitig planen
- Wie lange dauert es, bis die Aufgabe erledigt ist? Welche Frist ist vorgesehen? Hängt die Arbeit von der Erledigung einer anderen Aufgabe ab?
- Weisen Sie die Aufgabe verantwortlichen Mitgliedern Ihrer Gemeinde zu
- Wer übernimmt die Verantwortung für die Aufgabe? Es muss nur eine Person sein, auch wenn es andere geben könnte, die mitarbeiten.
- Schaffen Sie ein System der Aufgabenteilung und -verfolgung
- Woher wissen Sie, dass die Aufgabe im Gange oder beendet ist? Wie teilen Sie die Aufgaben innerhalb Ihrer Gemeinschaft auf? Wer ist für was verantwortlich? Was muss nächste Woche getan werden? Welche Aufgabe hat die Priorität? Sie müssen ein System entwickeln, das es Ihnen ermöglicht, Aufgaben rechtzeitig zu teilen und zu verfolgen. Erstellen Sie klare und einfache Kommunikationsregeln.

*Werkzeuge für die Aufgabenverwaltung*

Der Bedarf an Management- und Kommunikationsinstrumenten hängt direkt mit dem Grad der Komplexität einer Initiative zusammen. Je größer die Initiative wird, desto weniger direkt ist der Austausch, desto größer ist der Bedarf an verschiedenen Instrumenten zur effektiven Lösung der alltäglichen Aufgaben. Heute gibt es eine Vielzahl von Online-Werkzeugen, die Ihnen helfen, Aufgaben zu organisieren und zu verfolgen, von einfachen Aufgabenlisten bis hin zu Systemen, die Funktionen zur Aufgabenerstellung, Visualisierung und Benachrichtigung bieten, wie z.B. die berühmten [www.asana.com](http://www.asana.com), [www.basecamp.com](http://www.basecamp.com), [www.notion.so](http://www.notion.so), [www.trello.com](http://www.trello.com) und andere kommerzielle Software. Im Kapitel "Digitale Werkzeuge" bieten wir eine Liste von Free Libre Open Source-Werkzeugen an, die Ihnen helfen können, Ihre Initiative besser zu verwalten, mit Ihren Mitgliedern zu kommunizieren und Verantwortung zu teilen.

Ein Gantt-Diagramm ([www.gantt.com](http://www.gantt.com)), das häufig im Projektmanagement verwendet wird, ist eine der beliebtesten und nützlichsten Methoden, um Aktivitäten (Aufgaben oder Ereignisse) im Zeitvergleich darzustellen. Auf der linken Seite des Diagramms befindet sich eine Liste der Aktivitäten und oben eine geeignete Zeitskala. Jede Aktivität wird durch einen Balken dargestellt; die Position und Länge des Balkens spiegelt

das Startdatum, die Dauer und das Enddatum der Aktivität wider. Sie können einen Zeitplan mit spezieller Software erstellen oder auch ein einfaches Diagramm in der Tabellenkalkulation erstellen.

**Methode:** Präsentation

**Werkzeuge:** Projektor, Präsentation

**Dauer:** 15 Minuten

**Ressourcen:**

- Was ist ein Gantt-Diagramm: [www.gantt.com](http://www.gantt.com)

### 3.1.6.5.2 Erfahrungen austauschen - Diskussion

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer teilen ihre Erfahrungen und lassen sich von anderen inspirieren.

**Inhalt:** Die Lernenden diskutieren und teilen ihre Erfahrungen mit Zeit- und Aufgabenmanagement-Tools gemeinsam mit den Ausbildern. Die Diskussion gibt den Teilnehmern die Möglichkeit, sich von anderen inspirieren zu lassen.

**Methode:** Diskussion

**Beschreibung der Methode:**

- Die Teilnehmer werden in kleinere Gruppen aufgeteilt.
- In jeder Gruppe identifizieren die Teilnehmer nützliche Werkzeuge und Praktiken für das Aufgabenmanagement.
- Schließlich tauschen alle Gruppen gemeinsam ihre Ideen aus.
- Die besten Praktiken werden auf Flipchart-Papier geschrieben.

**Werkzeuge:** leeres Blatt Papier A1 für jede Gruppe, Marker

**Dauer:** 30 Minuten

### 3.1.6.5.3 Freiwillige und Aufgabendelegation

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind mit Schritten und Regeln vertraut, die bei der Einbeziehung von Freiwilligen und der Aufgabendelegation helfen können.

**Inhalt:** Die meisten CSAs sind bis zu einem gewissen Grad auf freiwillige Hilfe angewiesen. Dies kann für alle Beteiligten, einschließlich des Bauernhofs, der Gemeinde und sogar für die Freiwilligen, die neue Fähigkeiten erlernen, neue Freunde treffen, mehr über Lebensmittel und Landwirtschaft lernen oder sich fit machen und ihre psychische Gesundheit verbessern können, sehr vorteilhaft sein. Die Aufrechterhaltung der Motivation der Freiwilligen ist jedoch in der Regel eine Herausforderung. Jeder Freiwillige ist ein Individuum, und was für den einen als Motivation angesehen wird, ist es für den anderen vielleicht nicht.

*Tipps, die Ihnen dabei helfen, Freiwillige in Ihrer Gemeinde einzubeziehen und Aufgaben zu delegieren (Einzelheiten in der Broschüre):*

- Zeigen Sie Respekt
- Definieren und beschreiben Sie die Aufgaben
- Vielfältige Aufgaben anbieten
- Finden Sie geeignete Personen in Ihrer Gemeinde
- Erklären Sie jeden Schritt und klären Sie das Verständnis
- Führen und kommunizieren
- Gemeinsam die Regeln festlegen
- Feedback geben
- Sorgen Sie dafür dass es die Freiwilligen bequem haben und sich sicher fühlen

- Lob nicht vergessen!
- Ernteanteile gegen Mitarbeit anbieten
- Bei „wwoof“ mitmachen

**Methode:** Präsentation und Diskussion

**Beschreibung der Methode:** Der obige Inhalt wird von lokalen CSA-Akteuren oder von jemandem mit Erfahrung aus dem Ausland präsentiert.

**Werkzeuge:** Projektor, Powerpoint-Präsentation oder Fotos

**Dauer:** 15 Minuten

**Ressourcen:**

- Das A-Z zur Einrichtung einer CSA: Wie man eine erfolgreiche gemeindegestützte Landwirtschaft aufbaut und betreibt, Freiwillige  
<http://communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/V.pdf>
- Positive Praxis im Management der landwirtschaftlichen Arbeit: Halten Sie Ihre Mitarbeiter glücklich und Ihre Produktion profitabel  
<https://attra.ncat.org/attra-pub-summaries/?pub=278>

#### 3.1.6.5.4 Erfahrungen austauschen - Diskussion

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer teilen ihre Erfahrungen und lassen sich von anderen inspirieren.

**Inhalt:** Die Lernenden werden ermutigt, ihre Erfahrungen mit den Freiwilligen und der Aufgabendelegation zu diskutieren und zu teilen

**Methode:** Diskussion

**Beschreibung der Methode:**

- Die Teilnehmer teilen ihre besten Erfahrungen. Wie funktioniert das in Ihrer Gemeinde? Wie erfolgreich sind Sie mit dem Engagement der Freiwilligen? Was hilft Ihnen, die Freiwilligen zu motivieren? Wie managen Sie die Freiwilligen?
- Bewährte Praktiken werden auf Flipchart-Papier geschrieben.

**Werkzeuge:** leeres Blatt Papier A1 für jede Gruppe, Marke

**Dauer:** 30 Minuten

### 3.1.6.6 Teil 6.: Schlussfolgerung

#### 3.1.6.6.1 Auswertung und Follow-up

**Ziel:** Die Organisatoren der Veranstaltung erhalten von den Teilnehmern ein Feedback über die Qualität der Schulung, die Teilnehmer überdenken noch einmal den Schulungsinhalt und die verwendete Methodik und haben Zeit, ihre Gefühle zu teilen und sich in die nächste Sitzung einzuführen.

**Inhalt:** Inhalt: Auswertung der Sitzung

**Methode:** Bewertungsformular und Diskussion

**Beschreibung der Methode:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer füllen das vorbereitete Evaluationsformular aus und diskutieren mit dem Moderator und den Dozenten über Inhalt und Methodik.

**Werkzeuge:** Evaluationsformular in Papierform

**Dauer:** 30 Minuten

## 3.2 MODUL 2 - Finanzplanung

### 3.2.1 Einführung

Die SFS ähneln kleinen landwirtschaftlichen Betrieben, aber ein wesentliches wichtiges Merkmal dieser Initiativen ist, dass ihr Betrieb auf einem Modell der Gemeinschaftsfinanzierung basiert. Die Verbraucher schließen sich einem oder mehreren Kleinbetrieben an und zahlen einen fairen Preis für die produzierten Lebensmittel. Um das Haftungsrisiko zu reduzieren und die langfristige finanzielle Nachhaltigkeit dieser sozialen Unternehmen zu gewährleisten, sind innovative Methoden und kreative finanzielle Arrangements erforderlich, was unternehmerisches Wissen und finanzielle Erfahrung voraussetzt. Laut der Bedarfsanalyse ist dies jedoch oft eine Schwierigkeit für Landwirte und Verbraucherkoordinatoren, da es keine Anleitung gibt, die sie befolgen können. M2 widmet sich der Verbesserung von Wissen und Fähigkeiten, die Landwirte und ihre Kunden beim Aufbau eines finanziell lebensfähigen Unternehmens unterstützen können.

### 3.2.2 Die Zielgruppe

Das zweite Modul richtet sich an erwachsene Lernende, die den Betrieb von SFS planen oder bereits damit beschäftigt sind und in das gemeindebasierte Management und den Betrieb einbezogen werden. Die Partnerorganisationen testeten das Modul in erster Linie mit Interessenvertretern der CSA-Gemeinschaften, aber das Thema könnte auch für andere lokale solidarische Lebensmittelgemeinschaften (z.B. Einkaufsgruppen, Kooperativen oder gemeinschaftlich verwaltete Bauernmärkte usw.) relevant sein, in denen die demokratischen und partizipativen Operationen stark von den lokalen Gemeinschaften abhängen.

### 3.2.3 Voraussetzungen

Um die Kontinuität zu gewährleisten, sollten erwachsene Lernende idealerweise vor der Teilnahme an M2 an der M1-Schulungsveranstaltung teilnehmen, aber mit Hilfe einer Auswahlmethode (z.B. Fragebogen, persönliche Interviews) könnten auch einige Teilnehmer mit praktischer Erfahrung in der gemeindebasierten Verwaltung von SFS teilnehmen. Es wird auch empfohlen, Interessenvertreter mit unterschiedlichen Erfahrungen (z.B. Landwirte, Geschäftsinhaber, Finanzmanager und Koordinator) einzuladen, da sich Modul 2 auf das gesamte Geschäftsmodell und den Betrieb von SFS konzentriert.

### 3.2.4 Das Ziel des Moduls

Das zweite Ausbildungsmodul von Solid Base legt besonderen Schwerpunkt auf die geschäftlichen und finanziellen Aspekte der SFS, die spezifische Fähigkeiten und Kenntnisse erfordern: Geschäftsplanung, Bürgerhaushalt, Aufgabenteilung und Entscheidungsfindung.

### 3.2.5 Hauptthemen

Die Hauptthemen des Moduls sind:

- finanzielle Nachhaltigkeit
- Geschäftsplanung
- Aufbau eines Finanzierungssystems
- Erstellung eines Budgets

## 3.2.6 Ziele und Ergebnisse

Die erwachsenen Lernenden des zweiten Moduls erwerben spezielle Skills, die für das erfolgreiche Management von SFS-Initiativen erforderlich sind:

- Grundlegende Geschäftsfähigkeiten für soziales Unternehmertum.
- Erleichterung der gruppenbasierten Entscheidungsfindung und Planung.
- Fähigkeit zur kurz- und langfristigen Planung
- Fähigkeit zum Finanzmanagement
- Problemlösungs- und Konfliktmanagementfähigkeiten

## 3.2.7 Grundsätze der Vermittlung und Ausbildung

Die in den Test-Trainingsveranstaltungen angewandte Schulungsmethodik wird dem partizipativen Ansatz des Solid Base-Schulungsprogramms folgen. Dazu gehören die intensive Teilnahme von Einzelpersonen, interaktive Gruppenarbeit, gruppenbasierte Planung, Zukunftsplanung, Kurzpräsentationen, Feedback, individuelle Aufgaben, Arbeit zu zweit und Problemlösungsschemata. Die Teilnehmer werden auch die Möglichkeit zum informellen Erfahrungsaustausch in den Pausen haben.

## 3.2.8 Modul 2 – Finanzplanung: Detaillierte Inhalte und Methodik

### 3.2.8.1 Teil 1: Einführung

#### 3.2.8.1.1 Gegenseitiges Kennenlernen

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer fühlen sich in der Gruppe entspannter, wenn sie die Namen, Ideen und Hintergründe der anderen kennen, und der Trainer kann so leicht heraus finden, was die Hauptschwerpunkte und Interessen der Teilnehmer sind. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden damit vertraut, innerhalb einer Trainingssituation über sich selbst und ihre Ideen zu sprechen und sich aktiv zu beteiligen.

**Inhalt:** Präsentationen von Trainern und Teilnehmern, um ihre Erfahrungen, Motivationen, Wünsche, Interessen und Erwartungen zu identifizieren

**Methode:** Einführung im großen Kreis

**Beschreibung der Methode:**

1. Die TrainerInnen stellen sich selbst, ihren Hintergrund und ihre Erfahrungen vor und beschreiben ihre Rollen innerhalb des Trainings. Sie stellen auch die Assistenten vor und erklären die wichtigsten Bereiche und Regeln des Tages (Verwaltung, Zeitrahmen, Mittagessen, Kaffeepausen).
2. Die Teilnehmer bilden einen großen Kreis und stellen sich vor. Jeder hat 2 Minuten Zeit, um seinen Namen, seine Erfahrungen und Erwartungen vorzustellen. Der/die Trainer/in könnte den Start mit einigen ersten Fragen erleichtern, die den Teilnehmern den Einstieg erleichtern würden. Diese könnten sein: "Woher kommen Sie?", "Welche Erfahrungen haben Sie mit CSA gemacht?" oder "Was erwarten Sie von unserem Training?"

**Dauer:** 30-40 Minuten (abhängig von der Anzahl der Teilnehmer)

#### 3.2.8.1.2 Solid Base im Allgemeinen und dieser Tag im Speziellen

**Ziel und Fähigkeiten:** Am Ende dieser Einheit erhalten die Teilnehmer einen Überblick über den Zweck des Tages. Die Teilnehmer sind mit den allgemeinen Inhalten der Ausbildung vertraut, wissen, dass diese Veranstaltung der zweite Teil von 4 Modulen ist und kennen die verfügbaren Ausbildungsmaterialien und Werkzeuge, die ihnen bei der Etablierung einer CSA helfen können.

**Inhalt:** Beschreibung des gesamten Ausbildungsprogramms und der Struktur der Module (1, 3 und 4), einschließlich ihrer Verknüpfung untereinander. Zeitplan von Modul 2.

**Methode:** Präsentation

**Beschreibung der Methode:** Der Trainer stellt das Programm des Solid Base Programms vor, stellt auch andere Module kurz vor:

1. Verwaltung solidarischer Lebensmittelsysteme
2. Finanzielle Nachhaltigkeit (M2)
3. Medienkompetenz
4. Mitgliedereinbindung

Trainerin präsentiert den Zeitplan von M2:

1. Einführung
2. Wirtschaft und Finanzen
3. Planungsübung
4. Schließung

**Werkzeuge:** Folien 1-3

**Dauer:** 5 Minuten

**Ressourcen :**

- Über das Solide Grundausbildungsprogramm: <https://urgenci.net/solid-base/>
- Solid Base Modul 2 Trainingsplan

### 3.2.8.1.3 WAS BEDEUTET FINANZIELLE NACHHALTIGKEIT?

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind mit der Definition von "finanzieller Nachhaltigkeit", die in Solid Base verwendet wird, und den wichtigsten Ergebnissen der Forschung zum Thema finanzielle Nachhaltigkeit von CSA und anderen solidarischen Ernährungssystemen in Europa (2018) vertraut.

**Inhalt:** Gemeinsame Definition und Hervorhebung der relevanten Forschungsergebnisse

**Methode:** Präsentation

**Methodenbeschreibung:** Der Trainer zeigt die Definition der finanziellen Nachhaltigkeit von CSAs: "die Fähigkeit des Landwirts (oder der Landwirte) und der CSA-Gemeinschaft, sowohl den/die Betrieb(e) als auch die CSA-Initiative langfristig zu erhalten. Um diese langfristige Belastbarkeit zu erreichen, sollte der Betrieb nicht von spezifischen externen Zuschüssen oder Spenden abhängig sein und weder an die nächste Generation von Landwirten noch an die Gemeinschaft Schulden übertragen". Der Ausbilder erklärt, dass diese Definition von allen Projektpartnern von Solid Base ausgearbeitet wurde und die Grundlinie dieses Projekts definiert. Die wichtigsten Ergebnisse der im Jahr 2018 im Rahmen des Solid-Base-Projekts durchgeführten Forschung werden ebenfalls vorgestellt,

**Werkzeuge:** Folien 4-11

**Durchführung:** 15 Minuten

**Ressourcen:**

- Jocelyn Parrot, Peter Volz.: Bericht zur Solid Base Research, 2018. Nicht online verfügbar, in unterstützenden Materialien für die Ausbildung enthalten.

## 3.2.8.2 Teil 2: Wirtschaft und Finanzen

### 3.2.8.2.1 Solawi BWL 1x1

**Ziel und Fähigkeiten:** Am Ende dieser Sitzung verstehen die Teilnehmer den Unterschied zwischen Wirtschaft und Finanzen. Sie sind mit der Bedeutung eines Geschäftsplans und eines guten Finanzierungssystems vertraut und verstehen beides im Detail.

**Inhalt:** Erklärung der Begriffe "Geschäft" und "Finanzen" und Auflistung ihrer Hauptelemente, wobei die Bedeutung beider für die finanzielle Nachhaltigkeit hervorgehoben wird. Die Planung ist für den Erfolg jeder Initiative von wesentlicher Bedeutung.

**Methode:** Präsentation und Fragen und Antworten

**Methodenbeschreibung:** Der Trainer hält eine kurze Präsentation über Geschäftspläne und Finanzierungssysteme. Der Ausbilder erklärt die Begriffe, ihre Elemente und ihre Bedeutung für die Lebensfähigkeit von CSA.

Wirtschaft und Finanzen sind unterschiedlich, aber eng miteinander verbunden. Das Geschäft besteht darin, durch den Verkauf von Produkten und/oder die Bereitstellung von Dienstleistungen Geld zu verdienen. Über das Geschäft zu sprechen bedeutet, über das zu sprechen, was in einer CSA/SFS/LSPA auf strukturelle Weise geschieht. Wenn dies nieder geschrieben wird, nennt man es den... Geschäftsplan: ein schriftliches Dokument, das die Art des Geschäfts, die Missionen und Ziele, das Wertversprechen, die Produktions- und Vertriebskanäle, das Marketing, die Ressourcen, die Partner und den Betrieb beschreibt. Er enthält auch eine finanzielle Vorausschau. Die Ausbilder sollten in der Lage sein, folgende Elemente zu erklären:

- Mission, Vision, Ziel: Ihr Traum und wie Sie ihn erreichen
- Wertversprechen: warum ein Kunde Ihr Produkt einem anderen vorziehen sollte, welchen einzigartigen Wert das Produkt gegenüber seinen Konkurrenten bietet.
- Produktion & Aktivitäten: was und wie Sie produzieren, alle Produkte, Liste der Dienstleistungen
- Ressourcen & Menschen: Infrastruktur, Geld für Investitionen, Beteiligte, Mitarbeiter, Auftragnehmer
- Verkauf, Marketing: wie und wo der Vertrieb läuft, wo und wie Sie Kunden finden
- Kunden: wer sie sind, die verschiedenen Segmente, ihre Präferenzen, wie sie mit dem Unternehmen in Verbindung stehen, Arten von Beziehungen, die Sie mit Kunden aufbauen
- Partner: ?
- Management (inkl. Risiko): wie Ihr Unternehmen arbeitet, interne Regeln und Vorschriften, Prinzipien und Protokolle
- die Welt um uns herum: Wettbewerber, Netzwerk, rechtliches Umfeld, das das Leben Ihres Unternehmens beeinflusst

Ein Geschäftsplan kann auch ein 100 Seiten langes Dokument und eine große Zeichnung sein. Ein Geschäftsplan beschreibt die Gegenwart und enthält Prognosen für die Zukunft. Seine Bewertung, seine kontinuierliche Verbesserung und die Weitergabe dieses Plans an die Mitarbeiter ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung.

Die Finanzen sind dazu da, Geld zu verwenden und zu verwalten, um die Lebensfähigkeit zu gewährleisten. Eine CSA ist finanziell lebensfähig, wenn sie in der Lage ist

- Rechnungen bei Fälligkeit zu bezahlen (Liquidität)
- genug Einnahmen zu generieren, um alle Kosten zu decken und Gewinn zu erzielen (Rentabilität)
- Geld zu besitzen, wenn alle Schulden bezahlt sind (Solvenz)

Um die Lebensfähigkeit zu gewährleisten, muss ein gutes Finanzierungssystem eingerichtet werden. Es ist wichtig zu erwähnen, dass Finanzierungssysteme eine Logik haben, die auch in den CSAs angewendet werden sollte. Ein gutes Finanzierungssystem sollte enthalten:

- Budget: Gesamtbild der finanziellen Elemente in einer bestimmten Periode
- Plan & Aufzeichnung der Produktion, Einkommen, Ausgaben, Schulden und Forderungen (alle Posten)
- Bargeld und Bankkontensalden (wann wieviel Geld bewegt wird), Cashflow-Plan (wann, wie viel, wie, an wen und von wem)
- Gewinn & Verlust berechnen, Break-Even-Punkt berechnen
- Controlling (1. Erfassung - 2. Überwachung - 3. Analyse - 4. Intervention =>Dieser Prozess sollte auch in den CSAs durchgeführt werden, um den Haushalt zu verfolgen und die Probleme zu identifizieren und Maßnahmen zu ergreifen)
- Buchhaltung (Aufzeichnungen und Berichte, die auf den Erfordernissen der nationalen Gesetze, Vorschriften und Regelungen basieren)

Die Verwaltung der Finanzen eines CSA ist nicht gleichbedeutend mit Buchhaltung. Während das interne Finanzierungssystem ein aktuelles Bild über das Geschehen mit Geld vermittelt, ist die Buchhaltung die Erfüllung der Finanzgesetze. Die Bedeutung eines internen Aufzeichnungssystems muss hervorgehoben werden. Viele CSA arbeiten mit einem Buchhalter zusammen, aber alle Daten sollten auch für den internen Gebrauch aufgezeichnet und/oder eingesehen (!) werden, damit sie von den Eigentümern und Führungskräften kontinuierlich analysiert werden können. So können sie wissen, was im Unternehmen geschieht. Es kann auf einfache Weise begonnen und kontinuierlich verbessert werden.

**Werkzeuge:** Folien 12-13

**Durchführung:** 10 Minuten

**Ressourcen:** Es gibt mehrere Bücher und Kurse, um dieses Wissen zu erklären, und kann dazu beitragen, selbst Kleinbauern zu verbessern.

- Die Ernte teilen: A Citizen's Guide to Community Supported Agriculture, Elizabeth Henderson und Robyn Van En, 2007.
- Das CSA-Handbuch: Was Sie mit der Ernte Ihrer CSA machen können, Laura Lunn, 2012 - Gründung und Betrieb eines CSA-Landwirtschaftsbetriebs (2015, USA), <http://www.ctfarmrisk.uconn.edu/documents/CSA-Guide.pdf>
- Der Gemüsegärtner: Ein erfolgreiches Erzeugerhandbuch für die ökologische Landwirtschaft in kleinem Maßstab, Jean Martin Fortier (Buch, Film, Werkzeuge) <http://www.themarketgardener.com/>
- Equiterre - Ein Leitfaden für das Management von CSA-Landwirten (2002, Kanada)
- A Guide For The Establishment of Community Supported Agriculture Farms In Victoria (2004 Australien) , <https://foodskil.files.wordpress.com/2012/05/a-guide-to-csa-in-victoria.pdf>
- Vier lebensfähige und beneidenswerte Wirtschaftsmodelle von CSA (2005, USA)
- Züchter zu Züchter: Schaffung einer Lebensgemeinschaft auf einer Frischmarkt-Gemüsefarm
- Das Handbuch für den Biobauern: Ein vollständiger Leitfaden zur Verwaltung von Finanzen, Kulturen und Personal - und zur Gewinnerzielung, Richard Wiswall, 2009
- Anbauplanung für Bio-Gemüsebauern, Frederic Theriault, 2012
- Aufbau eines nachhaltigen Unternehmens: A Guide to Developing a Business Plan for Farms and Rural Businesses, Gigi DiGiacomo, Robert King and, Dale Nordquist (2003) <https://www.misa.umn.edu/publications/buildingasustainablebusiness>
- Organischer Übergang: Ein Geschäftsplaner für Landwirte, Viehzüchter und Lebensmittelunternehmer, 2015 <https://www.sare.org/Learning-Center/Books/Organic-Transition>

### 3.2.8.2.2 Geschäftsplanungsübung

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer sind in der Lage, ihre Geschäftsziele zu definieren und einen schnellen Geschäftsplan zu entwerfen. Sie bekommen ein Verständnis für die Erstellung eines Geschäftsplans und können diesen kontinuierlich verbessern.

**Inhalt:** Individuelle Arbeit an Mission, Vision und Zielen und Arbeit an einem Geschäftsplan in der Gruppe

**Methode:** Einzel- und Gruppenarbeit, Peer-to-peer Learning

**Beschreibung der Methode:**

#### 1. Übung: Vision, Auftrag und Ziele

Der Trainer prüft die ppt-Folie und erklärt kurz die folgenden Begriffe und ihre Bedeutung.

- *Vision:* Wie wird Ihr Betrieb oder Ihr Unternehmen in 5, 10 oder 25 Jahren aussehen, was ist Ihr Traum oder Wunsch, ein Bild in Ihrem Kopf über die Zukunft? Dies ist eine Beschreibung, wie Sie sich den CSA in der Zukunft vorstellen.
- *Aufgabe:* rollt Ihre Werte, Ihre aktuelle Situation und Ihre Vision in eine Reihe von Leitprinzipien, die Ihren Betrieb beschreiben, zusammen. Dies ist eine Beschreibung des CSA jetzt.
- *Die Ziele:* Mit einer Vision und einem Auftrag im Hinterkopf sind Sie und Ihr Planungsteam bereit, mit dem Prozess der Zielsetzung zu beginnen - dem entscheidenden ersten Schritt zur Entwicklung eines funktionierenden strategischen Plans mit messbaren Zielen.

Der Ausbilder verteilt die Handzettel und bittet die Teilnehmer, die A-Seite auszufüllen, um 3 Fragen in 10 Minuten zu beantworten:

- Was ist die Vision Ihrer CSA? Wie wird Ihr Betrieb oder Ihr Unternehmen in 10 Jahren aussehen?
- Was ist die Aufgabe Ihrer CSA? Was sind die wichtigsten Werte, die Ihren Betrieb jetzt beschreiben?
- Was sind die Ziele Ihrer CSA? Was ist der entscheidende erste Schritt zu Ihrer Vision und Mission? Bitte definieren Sie einige messbare Ziele.

Sie sollten betonen, dass es sehr wichtig ist, Visionen und Ziele zu haben, die sich in Aktivitäten unterteilen lassen. Geschäftsziele können weiter in Marketing, Betriebs-, Personal- und Finanzziele unterteilt werden. Hier und jetzt sollten sich die Ausbilder weiterhin auf finanzielle Fragen konzentrieren. Es ist auch wichtig zu betonen, dass das finanzielle Leben einer CSA stark mit dem Familienbudget und anderen Geschäftsaktivitäten verbunden ist, aber davon getrennt werden muss.

Um den Teilnehmern zu helfen, können die Ausbilder einige Beispiele nennen.

- *Mögliche Visionen sind:* ein großer, schöner Bauernhof
- *Mögliche Missionen sind:* 100 Familien ernähren, eine lebende Familienfarm aufbauen
- *Mögliche finanzielle Ziele sind:* Einkommenssteigerung; Schuldenabbau; angemessene Löhne für den Bauern; gesunde Lebensmittel produzieren; für Nachhaltigkeit arbeiten; Mitgliederzahl für 80 Familien erhöhen; Verdoppelung der Produktionsfläche; Kauf eines neuen Traktors usw.

Der Trainer wird einige Teilnehmer bitten, ihre Themen/Ziele in 1-2 Minuten zu nennen. Die Aufgabe des Trainers könnte darin bestehen, die Diskussion innerhalb des Zeitlimits zu halten und den Teilnehmern zu helfen, ihre Ziele und Themen zu definieren und "Beschwerden" zu vermeiden.

#### 2. Übung: Geschäftsplan

Der Ausbilder bildet Gruppen von 5 Personen und bittet sie, einen Geschäftsplan für einen imaginären CSA zu erstellen. Der Trainer zeigt die Folie zum Thema "Geschäftsplan" und erklärt die Übung.

Die finanzielle Nachhaltigkeit einer CSA sollte durch langfristige Planung und kontinuierliches Monitoring und Reflexion sichergestellt werden. Es ist daher notwendig, sowohl einen mittel- als auch einen langfristigen Geschäftsplan zu haben, der mehrere Teile enthält. In dieser Übung erarbeiten die Teilnehmer in einer Gruppendiskussion einen einfachen Geschäftsplan einer imaginären CSA. Jede Gruppe beantwortet die folgenden Fragen und füllt den Kasten auf der B-Seite des Handout aus.

- Was ist das Wertversprechen Ihrer CSA? Warum sollte ein Kunde Ihr Produkt einem anderen vorziehen, was ist der einzigartige Wert, den das Produkt gegenüber seinen Konkurrenten bietet?  
Was machen Sie in Ihrem CSA? Bitte listen Sie die Produktgruppen und Dienstleistungen auf, die Sie anbieten.
- Welche Art von Ressourcen nutzen Sie? Bitte listen Sie die wichtigste Infrastruktur auf, über die Sie verfügen und die Sie benötigen, und wer wird in Ihrem Unternehmen einen Beitrag leisten (Mitarbeiter, regulärer Subunternehmer)?
- Wie werden Sie Ihr Produkt vertreiben? Wie und wohin wird die Verteilung gehen? Wo und wie finden Sie Kunden? Welche Art von Marketingkanälen nutzen Sie?
- Bitte beschreiben Sie Ihre möglichen Kunden: Wer sind sie, was sind ihre Hauptmerkmale, ihre Vorlieben? Wie stellen sie eine Verbindung zum Unternehmen her, welche Art von Beziehung können Sie zu den Kunden aufbauen?
- Bitte listen Sie Ihre wichtigsten Partner auf: Wer sie sind? Wie sind sie für Ihr Geschäft notwendig?

Um den Teilnehmern zu helfen, kann der Trainer einige Beispiele nennen.

- Nutzenversprechen: gesunde und nachhaltige Lebensmittel direkt von einem kleinen Familienbauer
- Produktion und Aktivitäten: 50 Sorten Gemüse, Milch und Eier, Marmeladen und Dosen, Werkstätten, Unterkünfte für Touristen, Kulturen
- Ressourcen und Menschen: Land, Werkzeuge, Autos, Arbeiter, Freiwillige, Buchhalter, CSA-Koordinator
- Verteilung: 5 Verteilungspunkte, Sonntagsmarkt in der Stadt, Käsefabrik, Hauslieferung
- Marketing: soziale Medien, Flugblätter, Anzeigen, Vernetzung
- Kunden: Einzelpersonen, Familien, Großabnehmer, lokale Geschäfte
- Partner: Lieferanten, nationales CSA-Netz, Vertriebsstellen,

Die Teilnehmer diskutieren Fragen der B-Seite des Handout und ihre Antworten gemeinsam in 20 Minuten (nur Aufzählungspunkte). Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nutzen ihre eigenen Erfahrungen und sollten einen kohärenten Plan ausarbeiten. Der Trainer bittet alle Gruppen, ihre Antworten und ihre Gedanken zum Prozess mitzuteilen (20 Minuten). Der Ausbilder erwähnt, dass es mehrere Bücher und Kurse gibt, um dieses Wissen zu vertiefen, die auch für Kleinbauern geeignet sind. Der Geschäftsplan sollte ständig evaluiert und verbessert werden. Den Teilnehmern wird empfohlen, die Übung zu Hause, basierend auf den Leitfragen, unter Beteiligung anderer Interessenvertreter (Familienmitglieder, Hauptamtliche usw.) fortzusetzen.

**Werkzeuge:** Folien 14-15, Handout

Das Handout ist ein einfaches, beidseitig bedrucktes Blatt im Format A4, wie dieses:

Was ist die VISION Ihrer CSA? Wie wird Ihr Betrieb oder Ihr Unternehmen in 10 Jahren aussehen?

Was ist die MISSION Ihrer CSA? Was sind die wichtigsten Rollen Ihrer Werte, die Ihren Betrieb beschreiben?

Was sind die ZIELE Ihrer CSA? Was sind die entscheidenden ersten Schritte in Richtung Ihrer Vision und Mission? Bitte definieren Sie einige messbare Ziele.

Was ist das Wertversprechen Ihrer CSA? Warum sollte ein Kunde Ihr Produkt einem anderen vorziehen?

Was tun Sie in Ihrer CSA? Bitte listen Sie die Produktgruppen und Dienstleistungen auf, die Sie anbieten.

Welche Art von Ressourcen nutzen Sie? Geben Sie bitte an, über welche Infrastruktur Sie hauptsächlich verfügen und was Sie benötigen, wer in Ihrem Unternehmen einen Beitrag leisten wird (Mitarbeiter, regulärer Subunternehmer)?

Wie vertreiben Sie Ihr Produkt? Wie und wo wird es vertrieben? Wo und wie finden Sie Kunden? Welche Art von Marketingkanälen nutzen Sie?

Bitte beschreiben Sie Ihre möglichen Kunden: Wer sind sie, was sind ihre Hauptmerkmale, ihre Präferenzen? Wie sind sie mit dem Geschäft verbunden, welche Art von Beziehung bauen Sie zu den Kunden auf?

Bitte nennen Sie Ihre wichtigsten Partner: Wer sind sie? Wie sind sie für Ihr Geschäft notwendig?

**Dauer:** 60 Minuten

**Ressourcen:**

- Gemeinnütziges Team für Unternehmen und Selbsterhaltung: <https://www.nesst.org/tools-for-entrepreneurs>
- Werkzeugkasten für Landwirte (Unternehmen, Landwirtschaft, Finanzen usw.) <https://farmanswers.org/Toolbox>
- US-Landwirtschaftsministerium - Neue Landwirte <https://newfarmers.usda.gov>
- Solid Base Research & Portfolio, 2018 - UK CSA-Netzwerk:
  - Budgetierung und Verwaltung von Geldern für CSAs
  - Marketing CSA- Wachsen und Aufrechterhalten Ihrer Mitgliedschaft
  - Überblick über einen Geschäftsplan
- Business Model Canvas für kleine Unternehmen <https://www.strategyzer.com>

### 3.2.8.2.3 CSA Charakteristika

**Ziele und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer kennen die Merkmale, die das Geschäfts- und Finanzierungssystem einer CSA definieren. Sie sind in der Lage, die Bedeutung dieser Charakteristika zu erkennen und andere Ressourcen unter diesem Gesichtspunkt zu interpretieren.

**Inhalt:** Die Lernenden diskutieren einzigartige Elemente von CSAs, die einen Unterschied machen.

**Methode:** Brainstorming und Diskussion

**Methodenbeschreibung:** Es gibt mehrere Bücher, Kurse und Lernprogramme, um dieses Wissen zu erläutern, das auch Kleinbauern helfen kann, sich zu verbessern. Ausbilder müssen jedoch betonen, dass CSAs viele spezifische Elemente aufweisen, die gravierende Unterschiede zu regulären Betrieben schaffen. Der Ausbilder bittet die Teilnehmer, mindestens 3 dieser Merkmale in 5 Minuten auf Post-its zu schreiben. Der Trainer kann einige einfache Beispiele nennen und bittet die Teilnehmer, ihre eigene CSA als ein Unternehmen zu betrachten. Der Ausbilder bittet jeden Teilnehmer, seine Ideen zu erläutern, und lädt alle zu einer Diskussion ein, wenn sie eine Frage oder Notizen haben. Die Post-it-Notizen werden auf ein Flipchart gelegt, und der Trainer organisiert ähnliche Ideen in Gruppen. Der Trainer stellt sicher, dass alle folgenden Punkte besprochen und erklärt werden, und überprüft die Präsentation, wenn viele fehlen.

Die wesentlichen Charakteristika sind:

- *Solidarität und Transparenz:* Bedeutung und wie es in der Praxis funktioniert siehe Modul 4
- *Anteil:* Esser und Mitglieder, nicht Verbraucher; Gesamtproduktions-, Betriebs- und Vertriebskosten geteilt durch die Anzahl der Mitglieder
- *Preisgestaltung:* faire Preise; Preis (bzw Richtwert) pro Anteil, nicht für Produkte; wie Sie die "Gebühr für Mitglieder" berechnen  
 Ein Beispiel: Verteilung der Produktionskosten: Wir konnten in Ungarn feststellen, dass die Gebühr in jedem Gemüse-CSA recht ähnlich ist. Was ist der Grund dafür? Sind die Budgets alle sehr ähnlich? Wie berechnen die Landwirte die "Gebühr"? Optionale Diskussion mit den Teilnehmern über ihre Praktiken.
- *Gewährleistung eines angemessenen Lebensunterhalts für die Landwirte:* es ist ein wichtiges finanzielles Ziel, Prinzip, Wert-Angebot

- *niedrige Marketingkosten*: feste Kunden (genaue Liste, mit Kontakt), langfristige Verpflichtungen der Mitglieder, Marketing zu Beginn der Saison (bei Bedarf neue Mitglieder gewinnen)
- *Risikoteilung*: ein (begrenzter) Ausfall der Produktion schadet nicht der Vereinbarung mit den Mitgliedern, die in der Lage sind, auf die Flexibilität der Produktion und der Bedürfnisse zu reagieren
- *Langfristiges Engagement*: die Einnahmen sind planbar, aber es ist schwierig, auf unerwartete Ereignisse zu reagieren
- *sichere Einnahmen*: Einnahmen können zu Beginn der Saison vorausgesehen und vereinbart werden, feste Kunden,
- *Verteilung*: Die Esser erhalten, was die Bauern produzieren, die gesamte Produktion wird verteilt
- *Zustellung*: gemeinsame Punkte, feste Termine und Orte
- *Cashflow-Spezialitäten*: viele Ausgaben im Frühjahr, Zahlung von Mitgliedern in jedem Monat/3 Monat/ ganze Saison
- *Kleinunternehmen in starker Verbindung mit dem Familienleben*
- *Wahl des Lebensstils*: nicht nur Geld verdienen, sondern auch Mitglied und Leiter der Gemeinschaft sein
- *Was bedeutet Gewinn in einer CSA*: Einkommen des Bauern, Einkommen des Eigentümers, Reserve für zukünftige Investitionen?

**Werkzeuge:** Post its, Flipchart-Papier, PPT Folie 16

**Dauer:** 30 Minuten

### 3.2.8.3 Modul 2 - Teil 3: Planungsübungen

#### 3.2.8.3.1 Finanzierungssystem

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer werden mit Arbeitsbeispielen des CSA-Finanzierungssystems vertraut gemacht. Sie können ihre Geschichten auszutauschen und voneinander zu lernen.

**Inhalt:** Lernen von einem realen Beispiel des CSA-Finanzsystems.

**Methode:** Präsentation, Erfahrungsaustausch, Peer-to-peer Learning

**Beschreibung der Methode:**

1. Bei der Festlegung des Businessplans ist ein entscheidender Aspekt des laufenden Erfolgs die Fähigkeit, die tatsächliche Situation jederzeit mit dem Plan zu vergleichen und Maßnahmen zu ergreifen, wenn Änderungen erforderlich sind. Dazu ist ein gutes Aufzeichnungs- und Überwachungssystem erforderlich.
  - Einen Plan erstellen und umsetzen: Wer ist in Bezug auf die Umsetzung für was verantwortlich? Es ist wichtig, die Verantwortung für bestimmte Aufgaben zu verteilen und einen realistischen Zeitplan zu erstellen.
  - Überwachen Sie, was geschieht: Wie werden Sie die Entwicklung Ihrer Aktivitäten messen und bewerten? Denken Sie über Indikatoren nach! Es könnte z.B. die Menge der angebauten und verkauften Produkte sein; die Anzahl der Mitglieder; die Anzahl der Personen, die an Veranstaltungen teilnehmen; die Anzahl der Freiwilligen, die Ihnen auf dem Hof helfen usw.
  - Zeichnen Sie Daten auf: Führen Sie Aufzeichnungen und überprüfen Sie Ihre Fortschritte in Richtung der von Ihnen gesetzten Ziele, damit Sie sehen können, wie Ihr Plan funktioniert. Gute Aufzeichnungen allein stellen nicht sicher, dass die Organisation erfolgreich sein wird; ohne sie ist ein Erfolg jedoch unwahrscheinlich.
  - Analysieren und bewerten Sie die Situation: Bewerten Sie, wie der Plan funktioniert, und nehmen Sie im Laufe der Zeit Korrekturen und Verfeinerungen vor. Wenn die Arbeit, die Sie tun, Ihnen nicht hilft, Ihre Ziele zu erreichen, oder wenn etwas einfach nicht so funktioniert, wie Sie es erwartet haben, ist es an der Zeit, den Plan zu überdenken. Die Ziele müssen von Zeit zu Zeit überarbeitet werden.

- Ergreifen Sie Maßnahmen und intervenieren Sie: Haben Sie keine Angst vor Veränderungen, bedenken Sie jedoch, dass die Entscheidung auf gültigen Daten und einem klaren Verständnis der aktuellen Situation beruhen muss. Verbessern Sie Prozesse, senken Sie Kosten oder erhöhen Sie die Preise. Seien Sie kreativ, suchen Sie nach innovativen Lösungen und vergessen Sie nicht, sich zu bilden. Vernetzen Sie sich mit anderen Landwirten und Initiativen, tauschen Sie Ideen und Erfahrungen mit ihnen aus.
2. Der Ausbilder wird die Teilnehmer bitten, die wichtigsten Elemente ihres Finanzsystems in 10 Minuten aufzustellen oder aufzuschreiben. Ein erfahrener CSA-Bauer oder Koordinator erklärt, wie er oder sie die Finanzen in ihrem CSA verwaltet. (Option: Der Ausbilder kann das Forschungsportfolio zur Demonstration eines Beispiels verwenden). Der Ausbilder bittet einige Teilnehmer, ihre Geschichten zu erzählen und andere in die Diskussion einzubeziehen. Diese Diskussion sollte sich nicht auf die Details des Budgets konzentrieren, sondern auf das System, die Menschen, den Prozess und die Protokolle. Der Ausbilder kann sich mit einigen realen Beispielen aus dem Forschungsportfolio vorbereiten und bei Bedarf einige Leitfragen an die Bauern und Teilnehmer stellen.
- Welche Art von Aufgaben hat er oder sie in Bezug auf die Finanzen?
  - Wann führt er/sie Berechnungen durch? Ende des Jahres? zweimal im Jahr? am Ende jedes Monats?
  - Wer sind die beteiligten Personen? der Buchhalter? der Koordinator?
  - Welche Art von Register hat er/sie?
  - Kennt er/sie sein/ihr Bar-/Banksaldo im Moment (j/n)?
  - wie er/sie die Preise der Anteile berechnet?
3. Der Trainer fasst die Diskussion zusammen. Finanzierungssysteme sind am besten einfach gehalten und der Gruppengröße und dem Konzept angemessen. Ein gutes Finanzierungssystem sollte enthalten:
- Haushalt
  - Plan & Register der Produktion, Einkommen
  - Schuldbuch (Käufer) / Verbindlichkeiten und Forderungen (Lieferanten) / Forderungen
  - Bargeld und Bankguthaben
  - Cash-Flow-Plan (wann, wie viel, wie, an wen und von wem Cash-Flows)
  - Gewinn & Verlust berechnen, Break-Eventpunkt berechnen
  - Kontrollsystem (1. Aufzeichnung - 2. Überwachung - 3. Analyse - 4.)
  - Buchhaltung (Erfüllung der nationalen Finanzregeln und -vorschriften)

**Werkzeuge:** Papiere, Stift, Präsentation eines erfahrenen Landwirts, Folien 17-20

**Dauer:** 30 Minuten

**Ressourcen:**

- Solid Base Research Portfolio, 2018
- Es gibt mehrere Online-Gemeinschaften mit Werkzeugen zur Verfolgung von Finanzmanagementaufgaben, die beispielsweise für die Aufrechterhaltung effektiver landwirtschaftlicher Geschäftspraktiken entscheidend sind: New Entry Sustainable Farming Project <https://nesfp.org>

### 3.2.8.3.2 Budget Erstellung

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer verstehen, was ein Budget ist und sind in der Lage, ein Budget für ihr eigenes SFS zu erstellen. Sie sind mit den Budgetkategorien eines CSA vertraut. Sie sind in der Lage, den Unterschied zwischen Budgetplanung und Finanzplanung zu kennen. Sie wissen, was ein Cash-Flow-Plan ist.

**Inhalt:** Während dieser Sitzung demonstriert der Ausbilder den Prozess der Budget- und Finanzplanung für ein Jahr, und die Teilnehmer machen eine Übung, sie füllen Budgetvorlagen auf ihren eigenen Notizbüchern aus.

**Methode:** Präsentation und individuelle Übung mit Tutorial

**Beschreibung der Methode:** Der Trainer erklärt den Unterschied zwischen einem Budget und einem Finanzplan.

Ein Budget ist eine Schätzung der Einnahmen und Ausgaben für einen bestimmten Zeitraum. In einem lebensfähigen Unternehmen müssen die Einnahmen die Ausgaben decken. Das Budget legt den Betrag fest, der über einen bestimmten Zeitraum für einen bestimmten Posten ausgegeben (Ausgaben) und erhalten (Einnahmen) werden soll, während der Finanzplan den Geldfluss in und aus dem Unternehmen über einen bestimmten Zeitraum betrachtet. Er kann angepasst werden, wenn die tatsächlichen Ausgaben bekannt werden. Verwechseln Sie nicht Budget mit Cash-Flow und Einnahmen mit Gewinn. Ein Cash-Flow-Plan ist wichtig, um hervorzuheben, wenn das Unternehmen Gefahr läuft, dass ihm das Geld ausgeht. Die Ausgaben sollten die vollen Kosten des Betriebs (Produktionskosten und Betriebsausgaben) für das Jahr abdecken (Löhne, Saatgut, Betriebsmittel, Verwaltung des Unternehmens).

Die Hauptelemente sind gemeinsam, die wichtigsten Unterschiede werden während der Übung erklärt.

Hauptelemente mit verschiedenen Aspekten:

1. Ausgaben
  - 1 Personalkosten
  - 2 Direkte Kosten
  - 3 Indirekte Kosten
2. Einnahmen
3. Investition
4. Eventualitäten

Der Trainer gibt Vorlagen frei und durchsucht die Budgettabelle.

#### 1. Übung: Berechnung der Personalkosten

Der Trainer zeigt das Blatt 'Geschäftsplan' und hebt einen Teil der 'Personalkosten' hervor.

Der Trainer erklärt die Begriffe Gehalt, Nettogehalt und Gesamtkosten der Beschäftigung. Das Blatt hilft bei der Berechnung des Gehalts und der Kosten jedes Mitarbeiters unter verschiedenen Aspekten (monatlich-jährlich, einzeln und auch insgesamt). Während der Übung entwickeln die TeilnehmerInnen ihr eigenes Blatt aus einer Vorlage. Die Zellen mit blauen Zahlen können je nach den individuellen Bedürfnissen modifiziert werden. Die Lernenden können mehrere Pläne erstellen, um verschiedene reale Kostenbeispiele zu sehen. Rechts neben den Berechnungen befindet sich eine *unterstützende Tabelle mit den Steuersätzen, die mit den örtlichen Kategorien und Zahlen harmonisiert werden sollte*.

#### 2. Übung: Durchsicht der direkten und indirekten Kosten

Der Trainer erklärt Begriffe:

- Direkte Kosten sind materielle Ressourcen, die direkt für die Produktion verwendet werden (z.B. Rohstoffe, Werkzeuge, Energie).
- indirekte Kosten sind materielle Ressourcen, die indirekt für die Produktion verwendet werden (z.B. Büro, Marketing, Schulungen)

In den Vorlagen sind mehrere Kostenkategorien aufgelistet, die der Trainer und die Teilnehmer gemeinsam durchsehen. Der Trainer kann die Teilnehmer auffordern, weitere Kostenelemente hinzuzufügen oder andere Kategorien zu erstellen. Es können auch Beträge und Zahlen diskutiert werden, aber der Trainer sollte betonen, dass die Zahlen auf spezifischen Geschäftsumständen basieren, jede ähnliche CSA hat andere Zahlen. Während der Übung arbeiten die Teilnehmer ihre eigene maßgeschneiderte Kostenstruktur aus. Der Trainer beginnt eine Diskussion darüber, wie die Teilnehmer ihre Zahlen erhalten können (z.B. rohe Schätzung, Intuition, Schätzung auf der Grundlage früherer Geschäftsjahre, Berechnung oder von anderen Landwirten). Der Ausbilder betont, dass die Berechnung hauptsächlich auf der Berechnung früherer Jahre basieren sollte, was eine einfache Aufgabe ist, wenn der Landwirt ein gutes Finanzierungssystem hat.

### 3. Übung: Investition

Wir können Investitionen all jene Ausgaben nennen, die sich über mehrere Jahre hinweg wiederholen - z.B. die TÜV-Abnahme von Autos, die alle zwei Jahre erfolgen sollte, oder den Bau eines Polytunnels.

Die Abschreibung ist ein buchhalterischer Prozess, bei dem eine CSA die Kosten einer Sachanlage über die Dauer seiner Nutzungsdauer verteilt. Mit anderen Worten, es wird aufgezeichnet, wie der Wert eines Vermögenswerts im Laufe der Zeit abnimmt. Jedes Mal, wenn ein Unternehmen seinen Jahresabschluss erstellt, verzeichnet es einen Abschreibungsaufwand, um einen Teil der Kosten für die von ihm erworbenen Gebäude, Maschinen oder Anlagen dem laufenden Geschäftsjahr zuzuordnen. Der Zweck der Verbuchung der Abschreibung als Aufwand besteht darin, den Anfangspreis des Vermögenswertes über seine Nutzungsdauer zu verteilen.

Je nach ihren eigenen Präferenzen können CSAs zwischen mehreren Methoden zur Berechnung des Abschreibungsaufwands wählen. Um die Dinge einfach zu halten, kann der Ausbilder eine Methode für CSAs vorschlagen.

Dabei wird der geschätzte Schrottwert der Anlage am Ende ihrer Lebensdauer von ihren ursprünglichen Kosten abgezogen. Dieses Ergebnis wird dann durch die geschätzte Anzahl von Nutzungsjahren der Anlage geteilt. Der Aufwand des Unternehmens ist dieser Betrag der jährlichen Abschreibung. Hier ist die Formel für die lineare Methode:

*Lineare Abschreibung = (ursprüngliche Kosten des Vermögenswerts - Schrottwert) / geschätzte Lebensdauer des Vermögenswerts*

Beispiel:

- Kaufte 2015 einen Traktor für 30.000 EUR,
- Geschätzte Lebensdauer: 15 Jahre,
- Schrottwert am Ende des 15. Jahres: 3600 EUR
- Abschreibung:  $(30.000 \text{ EUR} - 3600 \text{ EUR}) / 15 \text{ Jahr} = 1760 \text{ EUR} / \text{Jahr}$
- Also im Budget 2015: Aufwand (Ausgaben) = 30.000 EUR, Kosten (Wert im Budget) = 1760 EUR;
- im Haushalt 2019': Aufwand = 0 EUR, Kosten = 1760 EUR,

Es ist möglich, dass die Kosten für den Traktor unter den CSA-Mitgliedern für diese 15 Jahre (2015-2029) geteilt werden können, die größte Herausforderung ist die Finanzierung aller Ausgaben im Jahr 2015 (Darlehen, Finanzierung, zusätzliche Zahlungen usw.).

Die Teilnehmer führen einige Berechnungen durch (die Schätzung des Schrottwertes kann schwierig sein, der Ausbilder sollte lange Diskussionen vermeiden, sich auf die Berechnung konzentrieren, Zahlen können fiktiv sein).

Diese Kategorien machen den eigentlichen Unterschied zwischen Budget und Finanzplan aus. Im Budget von 2015 erscheint der Traktor mit 1760 EUR. Im Finanzplan muss der Landwirt jedoch 30.000 EUR ausgeben. Es ist die gleiche Logik mit Reserven und Eventualitäten (Budgetposten für unvorhergesehene Kosten, wie bei der Risikobewertung).

### 4. Übung: Einnahmen

Der Ausbilder erklärt eine reguläre Methode der "Preisgestaltung" eines CSA-Anteils:

- Dividieren Sie die Gesamtkosten durch die Gesamtzahl der Anteils (machen Sie 3-5 Optionen)
- Anteile in verschiedene Größen und Qualitäten einteilen
- teilen Sie in Frühling/Herbst und Sommeranteil, wenn es sinnvoll ist
- die Häufigkeit der Zahlungen definieren

Der Trainer bildet Gruppen von 3-4 Teilnehmern. Jeder Teilnehmer fasst den anderen in 3-5 Sätzen zusammen, wie sie den Preis ihres Anteils berechnen. Lassen Sie sie 10 Minuten diskutieren und bitten Sie sie dann, ihre Ergebnisse mitzuteilen. Die Ausbilder sollten die Diskussion weiterer Themen anregen:

- Haben Sie die tatsächlichen Kosten des CSA auf die Mitglieder verteilt?
- Wie viele Arten von Anteilen haben Sie einbezogen? Wie lang ist die Saison?
- Haben Sie den Anteil auf der Grundlage Ihrer tatsächlichen Kosten definiert? Wenn nicht, warum?
- Vergleichen Sie sich mit anderen CSA-Landwirten? Haben Sie den Marktpreis oder einen anderen Preis verwendet? Wenn ja, vergleichen Sie auch die Produktion/Anteile? Wie viele (Arten von) Produkten bieten Sie an? (z.B.: Marktpreise, Großhandelsmarkt, Marktpreis der Landwirte, durchschnittliches Gewicht der Produktion, Preis pro Einheit)
- Wie haben Sie die optimale Anzahl von Mitgliedern in Bezug auf die physischen Möglichkeiten (Land usw.) und die finanziellen Fragen definiert?
- "Ein halber Anteil kostet mehr als die Hälfte des Anteils": Kennen Sie die Fixkosten eines Anteils, egal wie groß er ist?
- Welcher Fall ist besser? wenn Sie einige große oder viele kleine Anteile haben?
- Haben Sie dem Anteil Nicht-Nahrungsmittelprodukte hinzugefügt?
- Stellen Sie verarbeitete Lebensmittel her?
- Diversifizieren Sie die Preise auf der Grundlage von Lieferpunkten/Vertriebskanälen? Wenn ja, wie?

Bitten Sie die Teilnehmer, ihre anderen Einkommensarten (Familienbeihilfe, Darlehen, Finanzierung, Unterstützung, Spende, Geschäftsaktivitäten usw.) aufzulisten.

Die endgültigen Zahlen (Anzahl der Anteile, Preise, andere Einkommen) werden dem Einnahmenteil der Budgettabelle hinzugefügt (die Teilnehmer können die Zahlen auch in ihrem Blatt platzieren).

Am unteren Ende der Tabelle sehen die Teilnehmer die Bilanz ihrer Einnahmen und Ausgaben. Wenn diese Zahl negativ ist, muss das Budget überwacht und eine geschäftliche oder finanzielle Entscheidung getroffen werden (z.B. mehr Kunden gewinnen, einen günstigeren Lieferanten finden).

Der Trainer schließt den Budget-Teil der Diskussion ab und zeigt das Blatt für den Finanzplan und erklärt ihn. Der Finanzplan betrachtet den Geldfluss in und aus dem Unternehmen über einen bestimmten Zeitraum, meist Monat für Monat (er kann aber auch personalisiert werden). Dieses Blatt ist mit dem Budgetblatt verbunden, aber die monatlichen Einteilungen werden von den Benutzern vorgenommen. Die erste Zahl dieser Tabelle ist der Kassenbestand am ersten Tag (wie viel Geld der Benutzer auf seinem Kassierer/ Bankkonto hat).

Am unteren Ende der Tabelle sehen die Teilnehmer den Saldo der Einnahmen und Ausgaben einer bestimmten Zeitperiode. Wenn der Benutzer eine negative Zahl sieht, muss der Zeitplan überarbeitet werden, und es sind einige Eingriffe (z.B. Darlehen, Vorauszahlung verlangen, Aktivitäten verschieben usw.) erforderlich.

Der Trainer stellt die Zeit für Fragen und Antworten sicher, achtet aber darauf, die Diskussion in Grenzen zu halten. Es gibt mehrere Bücher und Kurse, um dieses Wissen zu erklären, auch für Kleinbauern. Zusätzlich gibt es viele Online-Tools, die eine leicht zugängliche Möglichkeit darstellen, Hilfe zu finden. Diese Tools werden in Modul 3 vorgestellt.

**Werkzeuge:** Spreadsheets zur Budget- und Finanzplanung mit Zahlen, Vorlagen für Teilnehmer, Laptops für Teilnehmer, Folie 21

**Dauer:** 200 Minuten (mit Pausen)

**Ressourcen:** Solide Basisforschung & Portfolio, 2018

### 3.2.8.4 Modul 2 - Teil 4: Schluss

#### 3.2.8.4.1 Schlussfolgerungen

**Ziel und Fähigkeiten:** Das Ziel dieser Sitzung ist es, den Lernprozess des Tages zusammenzufassen und das Training zu bewerten. Die Teilnehmer verstehen die Verbindung zwischen den Modulen.

**Inhalt:** Sammeln von Rückmeldungen der Teilnehmer darüber, wie sie den Tag bewerten und was sie nach dem Training noch benötigen.

**Methode:** Austausch im Plenum, Rückmeldungen

**Methodenbeschreibung:** Der Trainer bittet jeden Teilnehmer, diese Fragen zu beantworten: Wie bewerten Sie diesen Tag? Wie haben Sie sich selbst empfunden? Was hat Ihnen am besten gefallen und was würden Sie an Ihrer CSA ändern? Eine große Diskussion am runden Tisch und das Sammeln zusätzlicher Ideen auch auf einem Flipchart. Der Trainer stellt sicher, dass jeder Teilnehmer Feedback gibt.

Nach der Aktivität werden die erwachsenen Teilnehmer gebeten, einen anonymen Fragebogen zu den Ausbildungsveranstaltungen auszufüllen (Inhalt, Leistung der Ausbilder oder Moderatoren, Atmosphäre usw.).

**Werkzeuge:** Fragebögen

**Dauer:** 30 Minuten, auch abhängig von der Anzahl der Teilnehmer

## 3.3 MODUL 3 - Medienkompetenz

### 3.3.1 Einführung

Im dritten Modul des "Solid Base"-Projekts geht es um die Förderung von Medienkompetenz, um CSA-Koordinatoren in die Lage zu versetzen, Software bewusst auszuwählen und zu nutzen. Keine CSA ist ohne den Einsatz moderner Kommunikationsmittel möglich. Es ist eine breite Palette von Werkzeugen entstanden, die speziell für CSAs entwickelt wurden. In ganz Europa haben sich verschiedene Arten von CSAs herausgebildet, und jedes Werkzeug passt am besten zu einem dieser Systeme. Für kleine oder beginnende CSAs können diese spezialisierten Werkzeuge jedoch unnötig komplex sein, und einfache Werkzeuge sind oft sehr effektiv.

Wir wollen ein wenig Licht auf die Möglichkeiten werfen, die zum Zeitpunkt der Forschung bestanden. Dieses Modul wird auch einen gewissen Raum für Erfahrungsaustausch der Teilnehmer darüber schaffen, welche Werkzeuge sie für die verschiedenen Aufgaben verwenden und wie viel Erfolg sie mit jedem einzelnen erfahren haben.

Als Beispiel für ein CSA-Management-Tool wird eine praktische Übung mit OpenOlitor durchgeführt.

Besonderes Augenmerk wird auf die SolidBase-App gelegt, die im Rahmen des gleichnamigen Projekts entwickelt wurde. Mit ihr können komplexe Budgets von CSAs in kleine visuelle Gruppen zerlegt und mit erläuternden Texten angezeigt werden. Die potentiellen Mitglieder können so einen besseren Einblick in die finanziellen Notwendigkeiten des Betriebes erhalten.

### 3.3.2 Die Zielgruppe

Die Zielgruppe der Schulung sind Teilnehmer, die entweder Koordinatoren bereits laufender CSA-Initiativen sind, engagierte Mitglieder mit Interesse an IT, sowie Landwirte, die möglicherweise bereits Erfahrung mit

der Mitarbeit in einem CSA haben oder planen, sich stärker auf der Koordinationsebene zu engagieren. Auch Neueinsteiger, die sich zum ersten Mal mit dem Thema vertraut machen wollen, sind herzlich willkommen.

### 3.3.3 Voraussetzungen

Es wird davon ausgegangen, dass die meisten Teilnehmer bereits an einer CSA-Initiative beteiligt sind, wie z.B. Koordinatoren und aktive Mitglieder, die ihr Wissen über das CSA-Management wiederholen oder vertiefen wollen. Es wird erwartet, dass die Teilnehmer aktive CSA-Mitglieder mit einer eigenen Rolle im CSA-Management sind oder Personen, die sich stärker an der CSA-Koordination beteiligen wollen. Einige grundlegende digitale Fertigkeiten sind wünschenswert, aber für die Teilnahme nicht unbedingt erforderlich. Dazu gehört ein grundlegendes Verständnis für die Funktionsweise eines Computers: Was ein Betriebssystem ist, was Dateien und Dateisysteme sind, was Anwendungen sind und wie man sie installiert, grundlegende Einsicht in die Funktionalität des Internets und von Online-Anwendungen.

Die Teilnehmer sollten einen Laptop mitbringen. Kleinere mobile Geräte (Tablets / Smartphones) sind für die professionelle Arbeit mit Daten nicht geeignet. Alternativ kann auch ein Computerraum für den Workshop genutzt werden. Eine gute Internetverbindung und Wifi ist erforderlich.

Für einige Sessions ist ein Moderations-Toolkit nützlich, um Ideen physisch zu sammeln. Dies kann jedoch auch mit einer digitalen Version wie einem gleichzeitig editierbaren etherpad erfolgen.

### 3.3.4 Die Ziele des Moduls

Dieses Modul will die Teilnehmer in die Lage versetzen, bewusst zwischen den vielfältigen Angeboten von Softwarelösungen für das CSA-Management zu wählen. Dies erfordert einige Kenntnisse über die Softwareproduktion und die damit verbundenen Philosophien. Nach Abschluss dieses Moduls verstehen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, warum es für eine Initiative der Solidarökonomie-Bewegung sinnvoll ist, freie Software einzusetzen. Darüber hinaus werden sie verstehen, warum sie ihren Online-Datendienst bei befreundeten Initiativen aus der Libre-Hoster-Bewegung, einer weiteren Facette der Solidarökonomie, hosten sollten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten eine Einführung in das Thema, um das Bewusstsein für das Thema zu schärfen und die weitere Auseinandersetzung mit diesem Bereich anzuregen.

Die Teilnehmer erhalten Kenntnisse über die Existenz von Werkzeugen, die für die Verwaltung ihres spezifischen CSA-Bereichs geeignet sind, und erhalten einen detaillierten Einblick in die Möglichkeiten von OpenOliator als ein Beispiel.

Ein detailliertes Verständnis der Funktionalitäten, die die SolidBase-Anwendung bietet, wird ebenfalls geschult. Ihre Konzepte zur Speicherung der Benutzerdaten (SoLiD - Socially Linked Data) werden ein Beispiel dafür liefern, was es bedeutet, das Internet "neu zu dezentralisieren", ein Konzept, das Aktivisten für digitale Rechte derzeit fordern, um den Monopolen bekannter Informationskonzerne entgegenzuwirken.

Praktische digitale Fertigkeiten aller Ebenen werden während der praktischen Sitzungen durch die Interaktion mit den Ausbildern und den anderen Teilnehmern trainiert.

### 3.3.5 Hauptthemen

- Auflistung und Diskussion der von den Teilnehmern verwendeten digitalen Werkzeuge
- Präsentation der Werkzeuge, die während der Solid Base Forschung gefunden wurden
- Einführung in die Freie Software Bewegung
- Praktische Sitzungen zu OpenOliator, SolidBase-Anwendung und allgemeinen Online-Kommunikations- und Kollaborationswerkzeugen

### 3.3.6 Prinzipien der Durchführung des Kurses

Das Modul wird durch Folien, die Solid Base Broschüre und zusätzliche Online-Ressourcen unterstützt. Die Idee ist, Präsentation, Selbstanalyse und Gruppenaktivitäten zu etwa gleichen Teilen stattfinden zu lassen. Dank der Links zu den Online-Ressourcen kann das Lernen auch nach dem Workshop fortgesetzt werden.

Der Inhalt dieses Moduls zielt darauf ab, einen breiten Überblick über bestehende Werkzeuge im Universum der Freien Software zu geben. Es ist wichtig, dass ein Trainer anwesend ist, der mit den grundlegenden Konzepten vertraut ist und durch Testen der vorhandenen Werkzeuge für das SFS-Management allgemeine Kenntnisse erworben hat. Gründliche Kenntnisse sind für OpenOllitor, die SolidBase-Anwendung und für Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge erforderlich. Da sich die Gruppe für eine Session aufteilt, wird empfohlen, mindestens drei Ausbilder vor Ort zu haben, einen für jedes Werkzeug bzw. für jede Gruppe.

### 3.3.7 Detaillierter Inhalt und Methodik des Moduls 3

#### 3.3.7.1 Modul 3 - Teil 1: Einführung und Begrüßung

##### 3.3.7.1.1 Vorstellung der Teilnehmer

- **Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer fühlen sich in der Gruppe entspannter, wenn sie die Namen, Ideen und Hintergründe der anderen kennen, und die Ausbilder könnten auch leicht verfolgen, was die Hauptschwerpunkte und Interessen der Teilnehmer sind.
- **Inhalt:** Selbst - Präsentation der TeilnehmerInnen, Identifizierung ihrer Erfahrungen, Motivationen, Wünsche, Interessen und Erwartungen
- **Methode:** Diskussion am Runden Tisch
- **Beschreibung der Methode:**
  - Einführungsrunde zur Beantwortung der Fragen
    - Wer bist Du?
    - Von welcher Solawi kommst Du?
    - Welche Rolle haben Sie in Ihrem CSA?
    - Was erwartest du von heute?
- **Dauer:** 15 Minuten = 15 Teilnehmer/innen (hängt von der Anzahl der Teilnehmer/innen ab)
- **Optionen:** Wenn der Teilnehmerkreis sehr groß ist und eine ausführliche Einführungsrunde zu zeitaufwendig wäre, kann die Einführung (a.) auch durch Paarung erfolgen: Mit einer schnellen Einführungsrunde beginnen, in der nur die Fragen beantwortet werden.
  - Wie heißt Du?
  - Von welcher Solawi kommst du?

Weiter geht es mit einer Runde des Pairing mit einem Nachbarn fort. Jeder Teilnehmer stellt seinem Partner die folgenden Fragen und schreibt die Antwort auf einen Zettel:

- Wie heißt Du?
- Von welcher Solawi kommst Du?
- Welche Rolle hast du in deiner Solawi?
- Was erwartest Du von dem Tag?

Jeder hängt die Notizen über ihn an eine Wand. Die Teilnehmenden können die Notizen in einer Pause erkunden und Gespräche beginnen.

- **Ressourcen:** <https://cloud.solawi.allmende.io/f/55816>

### 3.3.7.1.2 Über diesen Kurs

- **Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind mit dem Inhalt der Ausbildung vertraut und wissen, dass diese Veranstaltung der dritte Teil von 4 Modulen ist. Sie kennen auch die verfügbaren Ausbildungsmaterialien und Werkzeuge, die ihnen bei der Verwaltung einer Solawi helfen. Es wird erklärt, dass dies die Testphase des Bildungsprogramms ist, ihre Bewertung und ihr Feedback sind notwendig, um die inhaltlichen Ergebnisse des Projekts fertigzustellen.
- **Inhalt:** Beschreibung des gesamten Ausbildungsprogramms und der Struktur der Module. Zeitrahmen von Modul 3.
- **Methode:** Präsentation
- **Beschreibung der Methode:** Der Trainer stellt den Programminhalt und den Zeitrahmen von M3 vor und stellt kurz andere Module vor.
- **Werkzeuge:** Projektor, Präsentation
- **Dauer:** 10 Minuten
- **Ressourcen:** Solid Base Modul 3 Trainingsplan

### 3.3.7.1.3 Positionierungsübung

- **Ziel und Fähigkeiten:** In diesem Teil sollen die Gruppenstruktur und das vorhandene Wissen gegenseitig kennen gelernt werden. Er hilft, den Workshop an die Bedürfnisse der Teilnehmer anzupassen. Die Teilnehmer lernen sich gegenseitig besser kennen, was dazu beiträgt, passende Partner für den gegenseitigen Kompetenzaustausch zu finden.
- **Inhalt:** Den Teilnehmern werden Fragen gestellt und sie sollen sich auf einer imaginären Linie quer durch den Raum positionieren.
- **Methode:** Positionierungsübung
- **Beschreibung der Methode:** Um ein Gefühl für die Erfahrungen der Gruppe mit den ICT-Tools und FLOSS zu bekommen, führen wir eine Positionierungsübung mit folgenden Fragen durch
  - Wie viel warst du IT in Deiner Solawi ausgesetzt?
  - Wie komfortabel ist die Nutzung?
  - Wie wichtig ist für euch Datensouveränität?
  - Wie sehr wird die Nutzung Freier und quelloffener Software in deiner Solawi diskutiert?

Im Anschluss können von den Teilnehmern weitere Fragen gestellt werden.

- **Dauer:** 15 Minuten

## 3.3.7.2 Modul 3 - Teil 2: Status Quo: Werkzeuge und Kriterien

### 3.3.7.2.1 Sammlung der Bedürfnisse der Teilnehmer nach Werkzeugen

- **Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer erhalten die Gelegenheit, voneinander zu lernen, welche Instrumente derzeit verwendet werden und wie sie eingesetzt werden. Sie erhalten praktische Inspiration auf der Grundlage der Art und Weise, wie andere Initiativen digital organisiert sind.
- **Inhalt:** Die Teilnehmer werden ermutigt, die von ihnen verwendeten Werkzeuge, die Gründe und die Art und Weise ihrer Auswahl sowie ihre Erfahrungen mit ihnen zu teilen. Die Übung der Werkzeugsammlung wird ein aktiver Austausch von Wissen und Erfahrungen sein. Sie ist ein guter Ausgangspunkt, um den Status der IT-Nutzung der Teilnehmer, die Zufriedenheit mit den Werkzeugen und die Probleme, mit denen sie konfrontiert sind, zu verstehen. Der Austausch soll Teilnehmer verbinden, die das gleiche Werkzeug benutzen oder zwischen den Werkzeugen wechseln wollen, um auch nach dem Workshop voneinander zu lernen.
- **Die Methode:** Worldcafé
- **Beschreibung der Methode:** Wir sammeln die Schwierigkeiten und Bedürfnisse der Teilnehmer. Die Teilnehmer werden auf 3 Tische aufgeteilt. An jedem Tisch sitzt ein Host, der die ganze Zeit am sel-

ben Tisch bleibt und die Eingaben der Teilnehmer auf einem großen Flipchart-Papier sammelt. Alle Teilnehmer rotieren alle 7 Minuten durch die Tische. Die Tische sind:

- Werkzeuge, die wir verwenden und wofür wir sie einsetzen
- Unsere Erfahrung mit den Werkzeugen: Einschränkungen, Möglichkeiten zur Verbesserung, Wünsche
- Wie wählen wir Werkzeuge für unsere Initiative aus: Prozess, Kriterien, Umsetzung?

Nach den 3 Runden werden die Hosts der gesamten Gruppe eine Zusammenfassung der Ergebnisse präsentieren. Die Moderatoren werden Raum für die Diskussion der Ergebnisse eröffnen.

- **Werkzeuge:** Flipchart-Papier, Markierungen, Klebeband
- **Dauer:** 30 Minuten

### 3.3.7.2.2 Einführung in FLOSS

- **Ziel und Fähigkeiten:** Ziel dieser Session ist es, die Prinzipien Free and Libre Open Source Software (FLOSS) als Kriterien für die Softwareauswahl vorzustellen. Die Präsentation enthält einige Aspekte von FLOSS:
  - FLOSS steht für Free and Libre Open Source Software. "Freie Software" ist eine Frage der Freiheit, nicht des Preises. Um das Konzept zu verstehen, sollte man "frei" wie "freie Rede" und nicht wie "Freibier" denken. Das "Libre" steht für die Möglichkeit, den Code zu modifizieren, nicht nur, um eine bereinigte Version davon anzusehen. Der Einfachheit halber werden diese Begriffe oft synonym verwendet, so dass man, wenn man von OpenSource oder Freier Software spricht, meist auf FLOSS verweist.
  - Bei Freier Software geht es um die Freiheit der Benutzer, die Software auszuführen, zu kopieren, zu verteilen, zu studieren, zu verändern und zu verbessern. Sie gibt dem Benutzer die Kontrolle.
  - Nicht-freie Programme kontrollieren die Benutzer, und der Entwickler kontrolliert das Programm; dies macht das Programm zu einem Instrument ungerechter Macht. (<https://www.gnu.org/philosophy/free-sw.en.html>)
  - FLOSS Software verhindert die Herstellerbindung, ermöglicht die Datenföderation, die Interoperabilität und die Schaffung offener Standards, die Verteilung und die freie Verwaltung von Identität und Privatsphäre.
  - Warum ist das für die SFS-Bewegung von Bedeutung: Gemeinsame Werte wie Gemeinschaft, Partizipation, Zusammenarbeit, Demokratie und Nutzerbefähigung.
- **Inhalt:**

#### Nachhaltige Digitalisierung

SFS-Initiativen zielen darauf ab, das Ernährungssystem in eine Wirtschaft umzuwandeln, die nicht nur den Zugang zu gesunden Lebensmitteln ermöglicht, sondern auch die ökologische und soziale Umwelt pflegt. Dieses Ziel ist ebenso wichtig, wenn es um Technologie und Digitalisierung geht. Kann die Digitalisierung nachhaltig sein? Hardware, die Konfliktmetalle verwendet, die die Wegwerfkultur für Elektrogeräte unterstützt und Monopole, die riesige Datenmengen besitzen, sind wahrscheinlich nicht die Zukunft. Techniker und Umweltschützer, die während der Bits'n'Bäume, der ersten Konferenz zum Thema in Deutschland, zusammenkamen, formulierten Forderungen nach einer sozio-ökologischen Digitalisierung unter folgenden Richtlinien: Sozial-ökologische Ziele bei der Gestaltung der Digitalisierung, Demokratie, Datenschutz und Monopolkontrolle, Bildung, entwicklungs- und handelspolitische Aspekte, IT-Sicherheit, Langlebigkeit von Soft- und Hardware. <https://bits-und-baeume.org/forderungen/en>

Dort wird Open-Source-Software als praktisches Beispiel für die Verbesserung der Lebensdauer von digitalen Geräten vorgeschlagen.

Das folgende Kapitel wird mehr Licht auf das Thema FLOSS werfen und warum es wichtig ist, in der SFS-Bewegung berücksichtigt und diskutiert zu werden.

## Was ist FLOSS und woher kommt es?

FLOSS steht für Free and Libre Open Source Software. Die Freie-Software-Bewegung wurde in den 1980er Jahren initiiert und von der Free Software Foundation verfolgt. Sie war eine Reaktion auf die wachsende Bedeutung von Computertechnologie und Software. Die vorherrschende Art und Weise, Software zu schreiben, war in dieser Zeit die sogenannte proprietäre Software, die Entwickler frustrierte, die an der Software mitarbeiten und die Kontrolle über ihre Geräte behalten wollten. Im Gegensatz zu proprietärer Software, bei der der Quellcode geheim gehalten wurde, wurde die Free Software Foundation gegründet, um Software zu fördern, die offen ist, um sie zu benutzen, zu studieren, zu modifizieren und zu verbessern. Ihr Gründer, Richard Stallman, beschreibt, dass sich das "'frei' in unserem Namen nicht auf den Preis bezieht; es bezieht sich auf die Freiheit" <https://www.gnu.org/bulletins/bull1.txt>.

"Freie Software" bedeutet Software, die die Freiheit und die Gemeinschaft der Benutzer respektiert. Ein Sprichwort tauchte auf, dass wenn man an Freie Software denkt, sollte man an frei wie in freier Rede denken, nicht wie in freiem Bier. Es wurden vier Freiheiten definiert, die eine Freie Software erfüllen muss, um vollständig als "frei" eingestuft zu werden. Die Freiheit, das Programm so zu betreiben, wie man es wünscht, zu studieren und Änderungen vorzunehmen, zu verteilen und damit zur Gemeinschaft beizutragen. Sie werden die vier wesentlichen Freiheiten genannt.

## Die vier wesentlichen Freiheiten der Software

Auf der GNU-Homepage heißt es: "Ein Programm ist Freie Software, wenn Sie als Benutzer die vier wesentlichen Freiheiten haben:

- Freiheit 0 ist die Freiheit, das Programm so auszuführen, wie Sie es wünschen.
- Freiheit 1 ist die Freiheit, den Quellcode zu studieren und ihn dann so zu ändern, dass das Programm das tut, was Sie wünschen.
- Freiheit 2 ist die Freiheit, Ihrem Nachbarn zu helfen - das ist die Freiheit, exakte Kopien des Programms herzustellen und an andere zu verteilen, wenn Sie es wünschen.
- Freiheit 3 ist die Freiheit, zu Ihrer Gemeinschaft beizutragen - das ist die Freiheit, Kopien Ihrer modifizierten Versionen zu verteilen, wenn Sie es wünschen.

Mit diesen Freiheiten haben die Benutzer die Kontrolle über das Programm. Wenn Benutzer das Programm nicht kontrollieren, nennen wir es ein "unfreies" oder "proprietäres" Programm. Das unfreie Programm kontrolliert die Benutzer, und der Entwickler kontrolliert das Programm; dies macht das Programm zu einem Instrument ungerechter Macht. <https://www.gnu.org/philosophy/free-sw.en.html>.

## Lizenzierung

Wie können wir sicherstellen, dass Freie Software wirklich frei ist und bleibt? Um die Rechte der Autoren und Schöpfer von Software zu schützen, wird sie durch die Gesetze des Urheberrechts geschützt. Während das Gesetz dafür sorgen soll, dass Entwickler proprietärer Software sicherstellen können, dass die Verbreitung von Kopien ihrer Software illegal ist, stellen die Urheberrechtsgesetze auch sicher, dass Lizenzen für Freie Software umgesetzt werden können. Innerhalb seines GNU-Projekts - das erste FLOSS-Betriebssystem wurde von Richard Stallman initiiert und als GNU/Linux fertiggestellt - prägte Richard Stallman den Begriff "Copyleft", um zu verhindern, daß das Programm in proprietäre Software umgewandelt wird. Es kehrt das Konzept des Urheberrechts um, da es die Erlaubnis gibt, das Programm auszuführen, zu kopieren, zu modifizieren und zu verbessern, aber die Erlaubnis verweigert, Einschränkungen hinzuzufügen. Darüber hinaus gibt es das Konzept der "Public Domain". Alles in der "public domain" gehört der Öffentlichkeit, daher gilt kein Urheberrecht.

## Warum nicht Open Source?

FLOSS bedeutet Freie und Libre Open Source Software, es gibt jedoch mehrere Namen für ähnliche Konzepte, die manchmal austauschbar verwendet werden. Open Source Software wurde zum Beispiel in den 90er Jahren eingeführt. Die Idee war, das Konzept der Freien Software zu klären, das manchmal mit "Freeware" verwechselt wurde - Software, die kostenlos zur Verfügung gestellt wird. Wie oben erwähnt, bezieht sich das "frei" in freier Software auf die Freiheit, nicht auf den Preis. Es gibt eine laufende Diskussion darüber, ob Freiheit oder Offenheit wichtiger ist, aber um frei zu sein, muss der Code offen sein! Eine andere Perspektive auf die Entstehung der Terminologie "Open Source" ist, dass die Initiatoren den Begriff "Freie Software" zugänglicher und weniger ideologisch geprägt haben wollten. In der Theorie konzentriert sich Open Source mehr auf die praktischen Vorteile kollaborativer Software und neigt dazu, eine pragmatischere, geschäftsorientierte Perspektive einzunehmen. Während sich die intrinsische Motivation der beiden Lager unterscheidet, zeigt die praktische Realität ihren gemeinsamen Ansatz. Betrachtet man die Lizenzen, die sowohl von der FSF als auch von der OSI genehmigt werden, so überschneiden sie sich meist. Daher ist der größte Teil der Open-Source-Software tatsächlich Freie Software. Der Begriff FLOSS beschreibt das Konzept, ohne eine philosophische Idee der anderen vorzuziehen.

Da die Abkürzung FLOSS recht sperrig ist, sprechen wir auch oft vereinfacht von „freier Software“.

- **Methode:** Präsentation
- **Beschreibung der Methode:** Der Trainer erklärt die Prinzipien Freier und freier Open-Source-Software (FLOSS)
- **Werkzeuge:** Projektor, Präsentation
- **Dauer:** 15 Minuten
- **Ressourcen:**
  - Allgemeine Präsentation der Solid Base: <https://cloud.solawi.allmende.io/f/55816>
  - Präsentation von FLOSS im Kontext von Solid Base: <https://hack.allmende.io/p/solidbase-floss#/>
  - Artikel über das Verhältnis von Freier Software und Wachstum: <https://www.degrowth.info/en/dim/degrowth-in-movements/free-software-movement/>
  - Positionspapier für eine nachhaltige Digitalisierung: <https://bits-und-baeume.org/forderungen/en>

### 3.3.7.2.3 Austausch und Diskussion

- **Ziel und Fähigkeiten:** Wissen vertiefen, Diskussionskultur üben
- **Inhalt:** Die Teilnehmer erhalten die Gelegenheit, Fragen zu stellen und voneinander zu lernen
- **Methode:** Offene Diskussion
- **Beschreibung der Methode:** Der/die TrainerIn bittet um Fragen und Anmerkungen und lässt die Gruppe diese beantworten.
- **Dauer:** 10 Minuten

## 3.3.7.3 Modul 3 - Teil 3: Software Empfehlungen

### 3.3.7.3.1 Präsentation der Solid Base Forschung zu bestehenden dedizierten SFS-Management-Tools

- **Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer erhalten ein breites Verständnis und einen Überblick über das sich ständig weiterentwickelnde Ökosystem der verfügbaren SFS-spezifischen Managementsoftware.
- **Inhalt:** Die Bestandsaufnahme der Tools wurde als Teil des Projekts durchgeführt. Ziel der Untersuchung war es, Software zu erforschen und zu identifizieren, die den Bedürfnissen von SFS gerecht wird.

Die wichtigsten Werkzeuge werden kurz vorgestellt und ihr Ausgangsnetzwerk wird benannt. Detaillierte Kenntnisse der Teilnehmer über die Unterschiede der europäischen SFS-Linien, die während M1 erworben werden könnten, sind erwünscht, aber nicht unbedingt erforderlich.

Für Solawi Verwaltung sind dies:

<b>Tool</b>	<b>Originating network / CSA / Organisation</b>
OpenOliator	Soliterre - Regionale VertragsLandwirtschaft (RVL) Bern
Juntagrigo	Swiss Solawi Network / Ortoloco - Zurich
ACP-Admin	Fédération Romande d'Agriculture Contractuelle de Proximité (FRACP) / Rage de Vert - Neuchâtel
Cagette.net	AMAP – Alilo - Bordeaux
AmapJ.fr	AMAP – Drôme
Unique drupal based solutions	Netzwerk Solawi – Gartenkoop Freiburg, Karofelkombinat Munich, Solawi Marburg

Für foodcoops sind dies:

<b>Tool</b>	<b>Originating network / Organisation</b>
OpenFoodNetwork	OpenFoodNetwork – Australia
FoodSoft	FC Schinke 09 – Berlin Kreuzberg
FoodCoopShop	Mario Rothauer - Austria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Methode:</b> Präsentation</li> <li>• <b>Beschreibung der Methode:</b> Der Trainer fasst die umfassende Präsentation über die für das SFS-Management geeignete FLOSS-Software zusammen</li> <li>• <b>Werkzeuge:</b> Projektor, Präsentation</li> <li>• <b>Dauer:</b> 15 Minuten</li> <li>• <b>Ressourcen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Umfassende Präsentation (dauert ~1,5h, um alles im Detail zu erklären) : <a href="https://slides.solidbase.info/slides.md#/">https://slides.solidbase.info/slides.md#/</a></li> <li>◦ Eine Zusammenfassung der Ergebnisse in Textform: <a href="https://solidbase.info/recommendations/">https://solidbase.info/recommendations/</a></li> <li>◦ Eine detaillierte Arbeit in deutscher Sprache über foodcoop-Werkzeuge von Johannes Winter (2019):<a href="https://cloud.solawi.allmende.io/s/542jf92CwGfbz5E">https://cloud.solawi.allmende.io/s/542jf92CwGfbz5E</a></li> </ul> </li> </ul>	

### 3.3.7.3.2 Die SolidBase App

- **Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer erhalten einen ersten praktischen Einblick in die SolidBase-Anwendung und lernen die wichtigsten URLs kennen, um einen Einstieg in das Lernen zu finden.
- **Inhalt:**

Die SolidBase-Anwendung ist ein pädagogisches Werkzeug für die Budgetplanung und -präsentation. Es wurde entwickelt, um den Koordinatoren von Initiativen, die in solidarischen Ernährungssystemen (SFS) tätig sind, beim Aufbau von Buchhaltungskapazitäten zu helfen, ist aber für alle Arten von Solidaritäts- und sozialwirtschaftlichen Unternehmen einsetzbar.

Diese Anwendung bietet eine Struktur zur Planung und Visualisierung der jährlichen und monatlichen Kosten eines SFS. Alle Kosten können einer Kostenkategorie zugeordnet werden, die jeweils mit einem erläuternden Text verknüpft sind. Die daraus resultierende Übersicht soll ein realistisches Bild aller Kosten einer wirklich nachhaltigen Nahrungsmittelproduktion vermitteln und damit die Bereitschaft der (potentiellen) Mitglieder erhöhen, einen angemessenen Geldbetrag zu leisten. Das Budget ermöglicht es, alle Kosten für agro-ökologische Anbaumethoden, Gemeinschaftsbildung

und andere sozial oder ökologisch wertvolle Prozesse, die in SFS stattfinden, klar zu kommunizieren.

Die erläuternden Texte können auch dazu verwendet werden, die Koordinatoren von SFS über die relevanten Kostenkategorien zu informieren, um bei der Erstellung eines Budgets keine Kosten zu vergessen.

Das Konzept der verschachtelten Aktivitäten wird verwendet, um die Strukturierung des gesamten Betriebs in logische Einheiten zu erleichtern. Dies können Betriebszweige (Landwirtschaft, Gartenbau, Bäckerei), Vermarktungswege (was wird für CSA produziert, was nicht?) oder auch Produktionsverfahren (ein Möhrenbeet, die monatlichen Kosten für eine Kuh) sein.

Die Möglichkeit, das Budget des eigenen Unternehmens mit vordefinierten Beispielbudgets zu vergleichen, hilft neuen Initiativen, sich alle notwendigen Kosten zu vergegenwärtigen und ein realistisches Budget für das eigene Unternehmen zu erstellen.

SolidBase speichert die Daten auf SoLiD. Um die Anwendung nutzen zu können, musst du dich auf einem öffentlichen SoLiD-Server registrieren. SoLiD ist eine Technologie zur "Redezentralisierung" des Webs. Sie ermöglicht es, Ihre Daten außerhalb der App zu speichern. Dies macht eine Monopolisierung der Daten unmöglich und erlaubt Ihnen gleichzeitig, die Zugriffsrechte sehr spezifisch zu definieren.

Beachte, dass die SolidBase-App weder eine vollständige Buchhaltung noch die Überwachung der Finanzen eines SFS (bislang) durchführen kann. Für eine vollwertige Buchhaltungslösung steht nur GnuCash aus dem FLOSS-Universum zur Verfügung. In Teil 5 kann dies näher betrachtet werden.

- **Methode:** Live-Demo.
- **Beschreibung der Methode:** Der Trainer öffnet die App im Browser und präsentiert ein Beispiel-Budget (in der Landessprache). Es werden grundlegende Konzepte der App erklärt.
- **Werkzeuge:** Projektor, SolidBase app, Beispielbudget in Landessprache
- **Dauer:** 30 Minuten
- **Ressourcen:**
  - [solidbase.info](http://solidbase.info)
  - [app.solidbase.info](http://app.solidbase.info)
  - <https://learn.solidbase.info/en/solidbase/>
  - <https://solid.inrupt.com/how-it-works>

### 3.3.7.3.3 Beispiel für ein Verwaltungswerkzeug: OpenOliator

- **Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer erhalten einen ersten praktischen Einblick in OpenOliator und lernen die wichtigsten URLs kennen, um einen Einstieg in das Lernen zu finden
- **Inhalt:** OpenOliator ist eine webbasierte, mehrsprachige Plattform, die den Aufbau einer Community Supported Agriculture (CSA) Plattform erleichtert und Produzenten und Verbraucher miteinander verbindet. OpenOliator wird unter der AGPL Lizenz veröffentlicht und enthält Funktionen, die den Bedürfnissen von CSA-Initiativen entsprechen, wie z.B. Mitgliederverwaltung, Lieferplanung, Zahlungsverfolgung und Berichte. Zusätzlich zum Verwaltungsportal ermöglicht ein Mitgliederportal den Mitgliedern den Zugang zu Informationen über ihre Mitgliedschaft und die Registrierung für Arbeitstage auf dem Bauernhof. OpenOliator wurde 2015 in Bern, Schweiz, initiiert und vom Bundeslandwirtschaftsministerium mitfinanziert. Es wurde der Verein "OpenOliator" gegründet, der die Pflege des Codes und der Dokumentation überwacht. Es gibt eine wachsende internationale Gemeinschaft für OpenOliator. Die Initiative "sunu" in Deutschland hat Funktionalitäten wie die SEPA-Zahlung hinzugefügt, um die Software weiter zu internationalisieren. OpenOliator ist nur ein Werkzeug in einem sich ständig weiterentwickelnden Ökosystem von Werkzeugen. Es wurde für diesen Schulungsleitfaden als Beispiel für eine spezialisierte CSA-Software ausgewählt.
- **Methode:** Präsentation in Kombination mit einer Live-Demo.

- **Beschreibung der Methode:** Hintergrund, Intention und Funktionalität von OpenOliator werden in der App kurz vorgestellt. Einige vordefinierte Prozesse können während einer kurzen Live-Demo gezeigt werden.
- **Werkzeuge:** Projektor, openolitor app
- **Dauer:** 15 Minuten
- **Ressourcen:**
  - <http://openolitor.org>
  - <https://learn.solidbase.info/en/openolitor/>

### 3.3.7.3.4 Einführung in Lösungen für Kommunikation und Zusammenarbeit

- **Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmer erhalten einen praktischen Einblick in freie Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge und lernen die wichtigsten URLs kennen, um einen Einstieg in das Lernen zu finden.
- **Inhalt:**

#### Zusammenarbeit

Mit Kollaborationswerkzeugen meinen wir Online-Werkzeuge, die einen gleichzeitigen Arbeitsprozess ermöglichen, ohne dass man sich am selben Ort befindet. Man denkt dabei an das Konzept des "papierlosen Büros", bei dem alles digital gespeichert und für alle Teammitglieder zugänglich ist. Wir brauchen Kollaborationswerkzeuge, um Dateien zu teilen, gleichzeitig an Dokumenten zu arbeiten, Kalender und Kontakte zu teilen und Notizen zu machen. Die Auswahl der Werkzeuge umfasst

- Nextcloud: für die gemeinsame Nutzung von Dateien, Kalendern und Kontakten
- OnlyOffice: gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten
- Etherpad & CodiMD: Notizen

#### Kommunikation:

Kommunikation ist der häufigste Grund für den Einsatz von IT-Tools. Initiativen unterscheiden zwischen der internen Kommunikation zwischen Arbeitsgruppen und Mitgliedern und der externen Kommunikation. Bestehende Tools können grob in "one-to-many" und "many-to-many" unterteilt werden. Die "one-to-many"-Kommunikation ist eine einseitige Kommunikation, bei der Informationen weitergegeben und nicht unbedingt diskutiert werden sollen. Dazu gehören Websites, Blogs, Newsletter und in gewissem Umfang auch soziale Medien. Die "Many-to-many"-Tools ermöglichen eine dynamischere Kommunikation. Dazu gehören Chat/Messenger, E-Mails, Mailinglisten, Foren, Wikis, Gruppenaufrufe, Social Media und Content Management Systeme (CMS) für Websites. Einzelheiten finden Sie im Text der Solid Base Empfehlungen.

- **Methode:** Präsentation
- **Beschreibung der Methode:** Der/die Trainer/in gibt eine kurze Einführung in einige empfohlene Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge
- **Werkzeuge:** Projektor, Präsentation
- **Dauer:** 30 Minuten
- **Ressourcen:**
  - <https://hack.allmende.io/solidbase-collaboration>
  - <https://solidbase.info/recommendations/#communication>

### 3.3.7.4 Modul 3 - Teil 4: Praktische Erfahrungen mit der SolidBase-App

#### 3.3.7.4.1 SoLiD-Konto einrichten

- **Ziel:** Die Teilnehmer verfügen über ein SoLiD-Konto und können auf die SolidBase-App zugreifen.
- **Inhalt:** Um die SolidBase App nutzen zu können, müssen Benutzer ein SoLiD-Konto erstellen. Dies wird in dieser Session vorgenommen, um sicherzustellen, dass jeder Zugang hat.
- **Methode:** Demonstration und Selbstimplementierung **Beschreibung der Methode:** Der Moderator zeigt den Prozess der Erstellung eines Kontos und die Teilnehmer folgen den Schritten.
- **Werkzeuge:** einzelne Laptops, WIFI-Verbindung, Projekt
- **Dauer:** 5 Minuten
- **Ressourcen:**
  - <https://learn.solidbase.info/en/solidbase/task-1/>

#### 3.3.7.4.2 Übungen

- **Ziel:** Die Teilnehmer lernen die Funktionalität der SolidBase App kennen. Sie lernen das Beispielbudget und die Möglichkeit der gemeinsamen Nutzung des Tools kennen. Darüber hinaus werden die Teilnehmer Rückmeldungen zu ihren Erfahrungen geben und Möglichkeiten zur weiteren Verbesserung des Werkzeugs diskutieren.
- **Inhalt:** Die Teilnehmer lernen den Inhalt kennen: Die Teilnehmer werden mit dem Werkzeug vertraut gemacht und lernen, wie ein Budget eingerichtet, bearbeitet und geteilt werden kann. Diese praktische Erfahrung gibt den Teilnehmern die Möglichkeit, unter Anleitung von Experten in einer sicheren Umgebung zu experimentieren und das Tool zu testen.
- **Methode:** Die Teilnehmer lernen das Tool kennen: Praktische Erfahrung durch Übungen und Live-Tests .
- **Beschreibung der Methode:** Die Übungen werden für die jeweiligen Werkzeuge vorbereitet und von den Teilnehmern durchgearbeitet. Die Teilnehmer sitzen in Gruppen von 2-3 Personen zusammen und arbeiten die Übungen durch. Sie haben die Übung und die unterstützende Dokumentation, wie die Übung zu absolvieren ist. Die Ausbilder geben Anleitung und beantworten aufkommende Fragen. Die Teilnehmer werden ermutigt, die Übungen in ihrem individuellen Tempo durchzuführen. Der Trainer wird jedoch auch die Übungen durcharbeiten, die auf dem Projektor angezeigt werden und den Teilnehmern zusätzliche Hinweise geben.
- **Werkzeuge:** Ein Computer pro Person, gute Internetverbindung/WIFI, Projektor
- **Dauer:** 60 Minuten
- **Ressourcen:**
  - <https://learn.solidbase.info/en/solidbase/>

#### 3.3.7.4.3 Feedback und Diskussion

- **Ziel:** Die Organisatoren der Veranstaltung nehmen das Feedback der Teilnehmer zur Funktionalität der App auf und diskutieren mögliche Anwendungsfälle und Verbesserungen.
- **Inhalt:** Auswertung der App einschließlich Diskussion über das gesammelte Feedback aus der Übungseinheit.
- **Methode:** Methode: Offene Diskussion
- **Beschreibung der Methode:** Die TeilnehmerInnen teilen ihre Sichtweise und ihre Ideen zur App mit. Eine Runde wird für jeden Teilnehmer durchgeführt, um einen Beitrag zu leisten. Die Eingaben werden auf einem Block oder Flipchart gesammelt.
- **Werkzeuge:** Flipchart (nicht unbedingt notwendig)
- **Dauer:** 10 Minuten

### 3.3.7.5 Modul 3 - Teil 5: Praktische Erfahrungen mit CSA-Verwaltung, Buchhaltung, Kommunikations- und Kollaborationswerkzeugen

#### 3.3.7.5.1 Beispiele

- **Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden sich durch Übungen oder durch eine freie, von Experten geleitete Erprobung mit den jeweiligen Werkzeugen vertraut machen. Die Teilnehmer werden in der Lage sein, Fragen zu stellen und zu erkunden, ob und wie die Werkzeuge sie in ihrer täglichen Verwaltung und Kommunikation unterstützen können.
- **Inhalt:**

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden mit den Werkzeugen vertraut gemacht und lernen einfache Prozesse kennen. Die umfangreiche praktische Erfahrung gibt den Teilnehmern die Möglichkeit, unter Anleitung von Experten in einer sicheren Umgebung zu experimentieren und die Werkzeuge zu testen. Im zweiten Block können die Teilnehmer aus einer Auswahl von Werkzeugen wählen, mit denen sie praktische Erfahrungen sammeln können. Die Werkzeuge, aus denen sie wählen können, wurden in Teil 3 vorgestellt, weshalb die Teilnehmer die für sie interessanteste Option herausfinden können sollten.

#### CSA-Verwaltung

Als Beispiel für CSA-Administrationswerkzeuge werfen wir hier einen gründlichen Blick auf OpenOliator.

#### Kommunikations-/Kollaborationswerkzeugen (optional)

Diese Kategorie ist riesig. Dies ist die Hauptnutzung von IT in der Zivilgesellschaft. Auf welche Instrumente man sich konzentrieren sollte, hängt vom Wissen der Ausbilder und den Interessen der Teilnehmer ab. Die derzeitigen weltweiten Spitzenreiter sind:

Messenger: Matrix

Forum: Discourse

Soziale Medien: Fediverse

Zusammenarbeit: NextCloud

#### Buchhaltung: GnuCash Einführung (optional)

GnuCash ist eine Software für die Finanzbuchhaltung von Privatpersonen und kleinen Unternehmen. Es ist ein Desktop-Programm, das unter der GNU GPL frei lizenziert ist. Auf seiner Website wird es wie folgt beschrieben:

*„GnuCash ist einfach zu benutzen, aber dennoch leistungsstark und flexibel und erlaubt es Ihnen, Bankkonten, Aktien, Einnahmen und Ausgaben zu verfolgen. So schnell und intuitiv zu benutzen wie ein Scheckbuchregister, basiert es auf professionellen Buchhaltungsprinzipien, um ausgewogene Bücher und genaue Berichte zu gewährleisten.“* GnuCash ist die einzige vollwertige, für eine internationale Gemeinschaft geeignete FLOSS-Buchhaltungssoftware, die wir während des Projekts identifizieren konnten. Sie ist weit verbreitet und hat eine sich entwickelnde und langjährige Gemeinschaft von Unterstützern, Anwendern und Ingenieuren. Es existiert eine umfangreiche Dokumentation.

Trotz dieser Tatsachen ist die doppelte Buchhaltung an sich nicht leicht zu verstehen, und GnuCash enthält immer noch einige Fallstricke. Hier ist ein erfahrener Ausbilder erforderlich, um angemessene Hilfe zu leisten.

- **Die Methode:** Praktische Erfahrung durch Übungen und Live-Tests .

- **Beschreibung der Methode:**

Wenn mehrere Trainer für die optionalen Inhaltsblöcke gewonnen werden konnten, teilt sich die Gruppe auf. Je mehr TrainerInnen, desto mehr Lerngruppen können gebildet werden. Die beste Option wäre ein Peer2Peer-Erfahrungsaustausch der Teilnehmer.

Für **OpenOllitor** sind Übungen vorbereitet worden, die von den Teilnehmern durchgearbeitet werden sollten. Die Teilnehmer sitzen in Gruppen von 2-3 Personen zusammen und arbeiten die Übungen durch. Sie haben die Übung und die unterstützende Dokumentation, wie sie die Übung durchführen können. Die Ausbilder geben Anleitung und beantworten aufkommende Fragen. Die Teilnehmer werden ermutigt, die Übungen in ihrem individuellen Tempo durchzuarbeiten. Der Trainer wird jedoch auch die Übungen durcharbeiten, die auf dem Projektor angezeigt werden und den Teilnehmern zusätzliche Hinweise geben.

Für die **optionalen Inhaltsblöcke** wird die Gruppe die Werkzeuge unter Anleitung des Trainers frei ausprobieren. Bei den **Kommunikations-/Kollaborationswerkzeugen** sollte eine Auswahl getroffen werden, worauf man sich in den ersten 15 Minuten konzentrieren sollte.

- **Werkzeuge:** Ein Computer pro Person, gute Internetverbindung/WIFI, Projektor
- **Dauer:** 75 Minuten
- **RESOURCES:**
  - Solid Base booklet
  - OpenOllitor
    - <https://learn.solidbase.info/en/openollitor/>
    - <https://openollitor.org/>
  - Communication
    - <https://solidbase.info/recommendations/#communication>
    - Matrix
      - [Why Matrix is the most interesting messaging solution today Bitleaf - Sustainable IT Solutions:](https://bitleaf.de/2018/10/16/why-matrix-is-the-most-interesting-messaging-solution-today/)
      - Matrix introduction: <https://matrix.org/docs/guides/introduction/>
    - Discourse
      - Why it's just the best forum: <https://www.slant.co/topics/898/~best-web-forum-software-packages>
      - Discourse new users guide: <https://meta.discourse.org/t/discourse-new-user-guide/96331>
    - Fediverse
      - What's that? <http://en.wikipedia.org/wiki/Fediverse>
  - Collaboration
    - <https://hack.allmende.io/solidbase-collaboration>
    - Nextcloud
      - <https://nextcloud.com/>
      - <https://nextcloud.com/talk/>
      - <https://nextcloud.com/collaboration/> / <https://nextcloud.com/onlyoffice/> /
      - <https://apps.nextcloud.com/apps/text>
      - <https://apps.nextcloud.com/apps/calendar>
      - ...
  - Accounting
    - GnuCash
      - [https://wiki.gnucash.org/wiki/Using\\_GnuCash](https://wiki.gnucash.org/wiki/Using_GnuCash)

### 3.3.7.6 Modul 3 - Teil 6: Schlussfolgerung

#### 3.3.7.6.1 Auswertung und Follow-up

- **Ziel:** Die Organisatoren der Veranstaltung nehmen Rückmeldungen von den Teilnehmern zur Qualität des Trainings entgegen, die Teilnehmer überdenken noch einmal den Trainingsinhalt und die verwendete Methodik und haben Zeit, ihre Gefühle zu teilen und sich in die nächste Session einzubringen.
- **Inhalt:** Auswertung der Sitzung
- **Methode:** Bewertungsformular und Diskussion
- **Beschreibung der Methode:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer füllen das vorbereitete Evaluationsformular aus und diskutieren mit dem Moderator und den Dozenten über Inhalt und Methodik.
- **Werkzeuge:** Evaluationsformular in Papierform
- **Dauer:** 45 Minuten

## 3.4 MODUL 4 - Mitgliedereinbindung

### 3.4.1 Einführung

Das vierte Modul von Solid base legt den Schwerpunkt auf den charakteristischsten Aspekt der SFS, die gemeindebasierte Arbeit. Bei diesen Initiativen zahlt eine Gruppe von Verbrauchern einen fairen Preis für die produzierten Lebensmittel und übernimmt oft ehrenamtliche Aufgaben in der Koordination. Diese Form der Operation ist in der Regel eine Herausforderung für diejenigen, die noch nie an einer gemeindebasierten Initiative teilgenommen haben. Die langfristige finanzielle Tragfähigkeit dieser Initiativen hängt stark von der Verwaltung, der Kommunikation und dem transparenten Betrieb der Gemeinschaft ab. Mit der Vorstellung einiger wichtiger Techniken zur Mitgliedereinbindung trägt M4 zur Verbesserung dieser wichtigen Soft Skills bei, die die engagiertesten Landwirte oder Verbraucher beim Aufbau erfolgreicher Lebensmittelbündnisse unterstützen könnten.

### 3.4.2 Die Zielgruppe

Das vierte Modul richtet sich an erwachsene Lernende, die planen, sich mit dem Betrieb von SFS zu befassen, und die sich mit dem gemeindebasierten Management und dem Betrieb befassen werden. Die Partnerorganisationen testeten das Modul in erster Linie mit Interessenvertretern von CSA-Gemeinschaften, aber das Thema könnte auch für andere lokale solidarische Lebensmittelgemeinschaften (z.B. Einkaufsgruppen, Kooperativen oder gemeinschaftlich verwaltete Bauernmärkte usw.) relevant sein, bei denen die demokratische und partizipative Arbeitsweise stark von den lokalen Gemeinschaften abhängt.

### 3.4.3 Voraussetzungen

Um die Kontinuität zu gewährleisten, sollten diese erwachsenen Lernenden idealerweise vor der Teilnahme an den M4-Schulungsveranstaltungen an M1-3 teilnehmen. Mit Hilfe einer Auswahlmethode (z.B. Fragebogen, persönliche Interviews) können jedoch auch Teilnehmer mit einiger praktischer Erfahrung im gemeindebasierten Management von SFS teilnehmen. Es wird auch empfohlen, verschiedene Interessenvertreter (z.B. Landwirte, Koordinatoren, Mitglieder von Kerngruppen) einzuladen, da Modul 4 sich auf Einbeziehungstechniken konzentriert, so dass die unterschiedlichen Standpunkte dieser Gruppen für den Lernprozess wichtig sind.

### 3.4.4 Das Ziel des Moduls

Das vierte Ausbildungsmodul von Solid Base legt den Schwerpunkt auf den speziellsten Aspekt der SFS, die gemeindebasierte Arbeit, die besondere Kenntnisse erfordert: gemeindebasierte Entscheidungstechniken, partizipative Budgetierung, Aufgabenteilung, Arbeit mit Freiwilligen und Problemlösung (Feedback und Konfliktmanagement).

### 3.4.5 Die wichtigsten Themen

Die Hauptthemen des Moduls sind:

- Gemeindebasierte Organisation und Planung
- Konsensfähige Entscheidungsfindung
- Soziokratie
- Lebenszyklus der Gruppendynamik
- Durchführung von Treffen
- Feedback geben
- Eskalation von Konflikten

### 3.4.6 Ziele und Ergebnisse

Erwachsene Lernende des Moduls 4 erwerben spezielle Soft Skills, die für das erfolgreiche Management von SFS-Initiativen erforderlich sind:

- Fähigkeiten zur Gruppenentwicklung und zum Konfliktmanagement sowie die Anwendung von Kommunikationstechniken.
- Erleichterung der gruppenbasierten Problemlösung, Entscheidungsfindung und Planung.
- Verständnis der Konsensbildung.
- Verständnis für das Management von Freiwilligen.
- Grundlegende organisatorische Fähigkeiten für soziale Unternehmungen.

### 3.4.7 Moderation und Trainingsprinzipien

Die auf den Test-Trainingsveranstaltungen angewandte Trainingsmethodik folgt dem partizipatorischen Ansatz des Solid-Base-Trainingsprogramms: intensive Beteiligung von Einzelpersonen, interaktive Gruppenarbeit, gruppenbasierte Planung, Zukunftsplanung, Kurzpräsentationen, Feedback, Problemlösungsschemata und Theaterpädagogik werden angewendet. Die Teilnehmer werden die Möglichkeit zum informellen Erfahrungsaustausch in den Pausen haben.

### 3.4.8 Detaillierter Inhalt und Methodik des Moduls 4

#### 3.4.8.1 *Modul 4 - Teil 1: Aufwärmen*

##### 3.4.8.1.1 **Eisbrecher und Vorstellung der Teilnehmer**

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer treffen sich wieder und begrüßen diejenigen, die neu in der Gruppe sind. (Basierend auf der Logik von Solid Base ist es möglich, dass Neuankömmlinge an M4 teilnehmen, auch wenn die anderen Lernenden an M1-3 teilgenommen haben). Das gegenseitige Kennenlernen hilft beim Aufbau einer sicheren Atmosphäre und ist für die gruppenbasierten Methoden erforderlich. Die kurze Zusammenfassung von M4 führt in den Schwerpunkt und den Ablauf des Tages ein.

**Inhalt:**

1. Kurze Einführung in den Zeitplan des Moduls und Verbindung zu früheren Ausbildungsveranstaltungen
2. Neue Gesichter in der Gruppe willkommen heißen, sich wieder verbinden

**Methode:**

1. Individuelle Präsentation/Einführung
2. „ZauberKugel“

**Beschreibung der Methode:**

1. Einer der Ausbilder fasst kurz das Ziel und den Zeitplan von Modul 4 zusammen und erklärt, wie es mit M1-3 von Solid base verbunden ist.
2. Die Gruppe steht im Kreis und der Trainer stellt den Teilnehmern die "magische Kugel" vor. Die Person, die den Ball in den Händen hält, hat das Recht zu sprechen, aber der Ball kann nur bis zu 1 Minute mit einer einzigen Person stehen. Der Trainer wirft den Ball zu einem der Teilnehmer und sagt gleichzeitig seinen Namen. Diese Person fängt den imaginären Ball auf und sagt noch einmal ihren eigenen Namen, ihre Rolle ("Produzent", "Mitglied" oder "Koordinator") und ihre Motivation, dabei zu sein. Der Co-Trainer dieser Übung überprüft die Zeit und wenn sie länger als 1 Minute dauert, läutet er eine kleine Glocke oder gibt ein Sprachsignal.

**Werkzeuge:** Ball (kann aber durch einen "imaginären" Ball ersetzt werden)

**Dauer:** 5 Minuten-25 Minuten

**Ressourcen:**

- Über Solid Base: <https://urgenci.net/solid-base/>
- Weitere Eisbrecher: [https://sixth.ucsd.edu/\\_files/\\_home/student-life/icebreakers-teambuilding-activities-energizers.pdf](https://sixth.ucsd.edu/_files/_home/student-life/icebreakers-teambuilding-activities-energizers.pdf)

### 3.4.8.1.2 Kartierung der aktuellen Situation bei CSA

**Ziel und Fähigkeiten:** Diese Sitzung trägt dazu bei, die Hauptherausforderungen zu identifizieren, denen sich die Arbeit mit Menschen, Gruppen und Gemeinschaften im Allgemeinen stellt, und zwar auf der Grundlage der persönlichen Erfahrungen der erwachsenen Lernenden. Da es sich hierbei um eines der Schlüsselthemen des Moduls handelt, trägt die Methodik dazu bei, dass die Lernenden den Schwerpunkt des Tages erkennen, und wird auch als Grundlage für die nächsten Sitzungen dienen.

**Inhalt:** Auf der Grundlage einiger Schlüsselaussagen konnten die Lernenden ihre Meinung zur Arbeit mit Menschen, Gruppen oder Gemeinschaften äußern, mit besonderem Schwerpunkt auf LSPA's (lokale, solidarische Partnerschaften für Agrarökologie) und CSA. Die Aussagen könnten auf der Grundlage der lokalen Gegebenheiten oder Bedürfnisse geändert werden.

Vorgeschlagene Erklärungen:

- Die größte Herausforderung bei der Arbeit mit Menschen ist die richtige Kommunikation
- CSA ist eine Gemeinschaft, weil die Menschen das gleiche Wertesystem haben
- In einer Gemeinschaft sollten alle gleichberechtigt beteiligt sein
- Freiwilligenarbeit ist eine Schlüsselaktivität beim Aufbau von Gemeinschaften

**Methode:** Soziometrische Methoden

**Beschreibung der Methode:** Die Trainerinnen und Trainer bitten die Teilnehmenden aufzustehen und zeigen ihnen eine "imaginäre Linie" im Raum. Diese dient als Maßstab: Ein Ende der Linie bedeutet "Ich stimme völlig zu", das andere Ende bedeutet "Ich stimme gar nicht zu". Die Trainerinnen und Trainer lesen die Aussagen nacheinander ab und bitten die Lernenden, auf der imaginären Skala aufzustehen, wenn sie der Aussage zustimmen oder nicht zustimmen. Während alle einen Platz auf der Skala finden, fragen die Trainerinnen und Trainer 4-5 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, warum sie diesen Teil der Skala gewählt haben. Es wird empfohlen, entweder diejenigen zu wählen, die an den Endpunkten oder in der Mitte der Skala ste-

hen. Die Aussagen könnten an die örtlichen Gegebenheiten angepasst werden, aber die Zeitbegrenzung erlaubt nur die Arbeit mit 3-4, wenn sie mit 7-10 Minuten für Diskussionen kombiniert wird.

**Werkzeuge:** Eine Schnur könnte zur Darstellung der Linie verwendet werden

**Dauer:** 30 Minuten

### 3.4.8.1.3 Die ideale CSA, wo wollen wir hin?

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Vorstellung, wohin sie zu gelangen hoffen, wird dazu beitragen, die Lernenden noch mehr mit den praktischen Aktivitäten zur Gemeinschaftsbildung zu verbinden, und sollte während der Ausbildungsveranstaltung oder sogar später erfolgen. Die Aktivität verbessert die Planungsfähigkeiten der Teilnehmer.

**Inhalt:** Die Aktivität verbessert die Planungsfähigkeiten der Teilnehmer: Erwachsene Lernende visualisieren ihre CSA's, denken über die besten Praktiken in Bezug auf Kommunikation, die Beziehung zwischen den Mitgliedern (Verbraucher/Esler) und dem Bauern, die Zusammenarbeit in der Gruppe, Planungsaktivitäten und Beiträge nach.

**Methode:** Visualisierung in Kleingruppen und im Plenum

**Beschreibung der Methode:** Die AusbilderInnen bilden 3 kleine Gruppen (mit jeweils 4 Personen, wenn wir mit 12 TeilnehmerInnen planen) und bitten sie, ihre idealen Teile der CSAs auf ein großes Papier zu zeichnen. Die Beziehung zwischen den Akteuren sollte einbezogen werden, Schlüsselwörter könnten hinzugefügt werden. Hauptakteure für die Liste (dies könnte in jedem Land unterschiedlich sein, je nach den lokalen Merkmalen der CSAs): CSA-Landwirt(e), Koordinator(en), Mitglieder, Arbeitnehmer. Zum besseren Verständnis könnten die Hauptakteure während der Sitzung auf einem Flipchart oder einem Whiteboard aufgelistet werden.

Leitfragen könnten z.B. von Ausbildern hinzugefügt werden:

- Wie ist die Kommunikation zwischen den Hauptakteuren organisiert?
- Wann wird die Planung organisiert? Welche Akteure sind an dieser Aktivität beteiligt und wie?
- Was sind die wichtigsten Beiträge der verschiedenen Akteure?

Die Gruppen haben 15 Minuten Zeit, um die Bilder zu zeichnen, 2) dann präsentiert jede Gruppe ihre Arbeit in jeweils 5 Minuten und eine 3) 10-minütige Großgruppendifkussion schließt die Sitzung ab. In der Großgruppendifkussion heben die TrainerInnen die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Gruppen hervor und erklären die Bedeutung der Beziehungen in einer CSA/Gemeinschaft.

**Werkzeuge:** Flipcharts, bunte Stifte und Bleistifte

**Dauer:** 40 Minuten

## 3.4.8.2 Teil 2: Techniken der Entscheidungsfindung

### 3.4.8.2.1 Was ist Konsensentscheidung und wie funktioniert sie in einer CSA?

**Ziel und Fähigkeiten:** Die Konsensbildung ist ein wichtiges Instrument der aktiven Bürgerschaft. Sie basiert auf den Werten Gleichheit, Freiheit, Zusammenarbeit und Respekt für die Bedürfnisse aller, die für die CSA-Gemeinschaften von wesentlicher Bedeutung sind. Die auf der Gemeinschaft basierende Technik ist wichtig, nicht nur um die Gruppenmitglieder voll in die Entscheidungsfindung einzubeziehen, sondern trägt auch zur Entwicklung des Gefühls der Eigenverantwortung bei. Zur Konsensbildung gehört die Suche nach "Win-Win"-Lösungen, die für alle akzeptabel sind. Wenn alle mit einer Entscheidung einverstanden sind, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie diese auch umsetzen, viel größer. Auf lange Sicht bleiben die Menschen auch eher in einer Gruppe engagiert, die sich verpflichtet, ihre Ansichten anzuhören und ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Die Schulungsteilnehmer lernen grundlegende Informationen über die Konsensfindung und listen

auf, wie sie diese in ihren Gemeinden nutzen können, wobei sie gleichzeitig grundlegende Fähigkeiten zur Problemlösung erwerben.

**Inhalt:** Die folgenden Schritte zur Konsensentscheidung werden für die erwachsenen Lernenden eingeführt. (Detailliertes Flussdiagramm und Hauptquelle: <https://www.seedsforchange.org.uk/consflow.pdf>)

1. Stellen Sie die zu entscheidenden Fragen vor und klären Sie sie. Teilen Sie die relevanten Informationen.
2. Erkunden Sie das Thema und suchen Sie nach Ideen. Sammeln Sie Fragen und Bedenken; sammeln Sie Ideen zur Lösung des Problems; führen Sie eine breit angelegte Diskussion und diskutieren Sie Ideen. Beginnen Sie, über Lösungen für die Bedenken der Menschen nachzudenken. Einige Ideen eliminieren, andere in die engere Wahl ziehen.
3. Suchen Sie nach neuen Vorschlägen. Suchen Sie nach einem Vorschlag, der die besten Elemente der besprochenen Ideen miteinander verwebt. Suchen Sie nach einer Lösung, die auf die wichtigsten Bedenken der Menschen eingeht.
4. Diskutieren, klären und ändern Sie Ihren Vorschlag. Stellen Sie sicher, dass alle verbleibenden Bedenken gehört werden und dass jeder die Möglichkeit hat, einen Beitrag zu leisten. Suchen Sie nach Änderungen, die den Vorschlag für die Gruppe noch akzeptabler machen.
5. Testen Sie die Zustimmung. Wenn es eine Einigung gibt, sollten Sie die Blöcke, Nebenbestimmungen, Vorbehalte, Zustimmung und Konsens überprüfen.
6. Setzen Sie die Entscheidung um: Wenn es keine Blöcke, nicht zu viele Standbeistände oder Vorbehalte gibt und eine aktive Zustimmung vorliegt, sollte die Entscheidung umgesetzt werden. Die Gruppe sollte entscheiden, wer, wann und wie sie durchgeführt wird.

**Methode:** Kleingruppendiskussion und Plenum

**Beschreibung der Methode:** Was sind die Schritte bei dieser Art der Entscheidungsfindung? Die Teilnehmer arbeiten zu zweit oder zu dritt und erhalten eine kurze Beschreibung der 6 Schritte. Die Paare haben 8 Minuten Zeit, um den gegebenen Schritt zu besprechen und eine Liste zu erstellen, wie dieser Schritt gut funktionieren oder schief gehen kann (vorzugsweise aus den Erfahrungen ihrer Arbeit in ihrer eigenen CSA, es könnten aber auch andere Beispiele sein). Im Plenum stellen die Paare ihre Erfahrungsliste vor, und zum Abschluss diskutiert die Gruppe, warum dieser Prozess im Leben eines CSA wichtig ist.

**Werkzeuge:** Gedruckte Listen der 6 Hauptschritte, Flipcharts, Stifte, Bleistift

**Dauer:** 60 Minuten

**Ressourcen:**

- Leitfaden zur Konsensfindung: <https://www.seedsforchange.org.uk/consensus>
- Ein Konsensus-Handbuch Kooperative Entscheidungsfindung für Aktivisten, Genossenschaften und Gemeinschaften, Seeds for Change Lancaster Cooperative Ltd, 2013

OPTION: SOZIALOKRATIE:

*Wenn Sie mit etablierteren CSAs oder Netzwerken arbeiten, könnte die Konsensfindung durch das Thema Soziokratie ersetzt oder ergänzt werden.*

*Die Soziokratie ist ein neues, sozial verantwortliches Regierungssystem, das zuerst in den Niederlanden gegründet wurde und eine einzigartige Form der Organisation und Entscheidungsfindung darstellt, die von einigen CSA angewandt wird. Ursprünglich 1945 von Kees Boeke ins Auge gefasst, ermöglicht es die Soziokratie den Menschen, eine effektive Führung zu geben und zu erhalten, während sie gleichrangig bleiben. Es handelt sich um eine Methodik der Selbstverwaltung, die aus drei Hauptelementen besteht (<http://sociocracyforall.org>). Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie in der Broschüre der Teilnehmer.*

### 3.4.8.2.2 Theoretischer Exkurs - Lebenszyklus der Gruppendynamik

**Ziel und Fähigkeiten:** Es wird eine kurze, aber wichtige Theorie vorgestellt, die hilft, den Lebenszyklus der Gruppendynamik zu verstehen. Dies könnte für LSPA- und CSA-Gemeinschaften wesentlich sein, da Koordinatoren und andere Hauptorganisatoren verstehen müssen, dass "Storming" eine typische Phase der Gemeindeentwicklung ist, die behandelt werden sollte. Im Falle von CSA, bei denen verschiedene Arten von Aufgaben gleichzeitig anfallen (usw. Landwirtschaft, Kommunikation, Lieferung, Gemeinschaftsaufbau), sind gut geplante und bewusste Koordination, Aufgabenteilung und Zusammenarbeit entscheidende Erfolgsfaktoren.

**Inhalt:** Ausbilder erklären die Theorie von Bruce Tuckman, "formen, stürmen, normieren und ausführen", über die Entwicklungssequenz von Kleingruppen.

1. Bilden (forming): In dieser Phase sind die meisten Teammitglieder positiv und höflich. Einige sind ängstlich, da sie noch nicht ganz verstanden haben, welche Arbeit das Team leisten wird. Diese Phase kann einige Zeit dauern, wenn die Menschen anfangen, zusammenzuarbeiten, und wenn sie sich bemühen, ihre neuen Kollegen kennen zu lernen.
2. Stürmen (storming): Das Team geht in die Storming-Phase über, in der die Menschen beginnen, gegen die in der Formierungsphase festgelegten Grenzen zu stoßen. Dies ist die Phase, in der viele Teams scheitern.
3. Normung (norming): "Gelöste Meinungsverschiedenheiten und Persönlichkeitskonflikte führen zu mehr Intimität, und es entsteht ein Geist der Zusammenarbeit". Die Gruppenmitglieder kennen sich besser, sie können sich miteinander verständigen, und sie sind in der Lage, sich gegenseitig um Hilfe zu bitten und konstruktives Feedback zu geben. Die Menschen entwickeln ein stärkeres Engagement für das Ziel der Gruppe.
4. Leistung (performing): "Mit den festgelegten Gruppennormen und -rollen konzentrieren sich die Gruppenmitglieder auf das Erreichen gemeinsamer Ziele und erreichen dabei oft einen unerwartet hohen Grad an Erfolg. Es ist leicht, in dieser Phase Teil des Teams zu sein, und Menschen, die beitreten oder gehen, werden die Leistung nicht stören.

Quelle: <http://ns4business.com.br/tuckmans-stages-of-group-development/>

**Methode:** Präsentation und Plenum

**Beschreibung der Methode:** Die Ausbilder erklären die Theorie in 10 Minuten, mit Hilfe einer Präsentation oder eines Kurzfilms. Die Gruppe hat 15 Minuten Zeit, um das Thema zu diskutieren. Eine Frage, mit der die Diskussion beginnen könnte, ist: "Welche Phasen haben Sie in Ihrer CSA-Arbeit erlebt?"

Die Ausbilder fragen nach Situationen aus dem wirklichen Leben und helfen zu erkennen, mit welchen Phasen diese in Tuckmans Theorie erklären lassen.

**Werkzeuge:** Präsentation

**Dauer:** 25 Minuten

**Ressourcen:**

- [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Tuckman%27s\\_stages\\_of\\_group\\_development](https://en.wikipedia.org/wiki/Tuckman%27s_stages_of_group_development)
- B. W. Tuckman und M. A. C. Jensen (1977), "Stages of small group development revisited", Group and Organization Studies, Band 2, Nr. 4, S. 419-27.

### 3.4.8.3 Modul 4 - Teil 3: Moderation und Feedback geben

#### 3.4.8.3.1 Wie werden Treffen durchgeführt, und weshalb sind sie für CSA unabdingbar?

**Ziel und Fähigkeiten:** Im Leben einer CSA oder LSPA sind Treffen für die alltägliche Funktionalität und insbesondere für die strategische Entscheidungsfindung von wesentlicher Bedeutung. Die Mitglieder der Lebens-

mittelbündnisse sollten Informationen erhalten, ihre Meinung äußern, Verantwortung übernehmen und über gemeinsame Fragen entscheiden. Ohne die Hilfe eines professionellen Moderators ist es jedoch nicht einfach, sich an eine Tagesordnung zu halten, mit dominierenden Menschen umzugehen, allen zuzuhören oder Sitzungen rechtzeitig zu beenden. Um dieses Problem zu vermeiden, sollten die Kernmitglieder der CSA-Gemeinschaften über die für eine solche Moderation erforderlichen Grundfähigkeiten verfügen. Moderation kann durch die Nutzung praktischer Erfahrungen gelernt werden, indem man seine eigenen Erfahrungen mit Treffen reflektiert und andere Moderatoren beobachtet. Insbesondere die Moderation von Sitzungen kombiniert eine Reihe von Rollen und Aufgaben. Zum Beispiel: die Leute auf dem Laufenden halten, die Zeit einhalten, genau zuhören, was jeder sagt, und Probleme lösen. In dieser Sitzung werden die Teilnehmer anhand ihrer persönlichen Erfahrungen durch die wichtigsten Schritte einer moderierten Sitzung geführt.

**Inhalt:** Die Schulungsteilnehmer lernen die Hauptschritte einer moderierten Sitzung kennen, nämlich

1. Vorbereitung (Worum geht es bei diesem Treffen, wo wollen wir hin? Tagesordnung erstellen)
2. Ausgangspunkt
3. I-We-It (Laut Kay Tift stehen in jeder Gruppe immer drei Hauptthemen auf der Tagesordnung. Wir können sie "Ich", "Wir" und "Es" nennen. Bei "Ich" geht es darum, wer ich bin und wie ich mich im Moment fühle. "Es" geht um Ich-und-Ihr-Beziehungen innerhalb der Gruppe. "Wir" meint unser Verhalten zueinander, zum Beispiel unsere Begegnungskultur, alles, was mit unseren gemeinsamen Beziehungen zu tun hat. Es geht um das, was wir gemeinsam tun, um unsere gemeinsame Aufgabe oder unseren Schwerpunkt).
4. Zeichen, Signale (Was sind die Zeichen, um zu bestimmen, ob die Menschen während des gesamten Prozesses vollständig anwesend sind oder nicht? Energieniveau, Gruppendynamik)
5. Einbeziehung in den Gruppenprozess - (Wie können Sie die Meinungen, Zweifel, etc. aller Beteiligten einbeziehen?)
6. Abschluss (Ausdrücke, nächste Schritte, Gefühle)

**Methode:** Diskussion in kleinen Gruppen

**Beschreibung der Methode:**

*I. Teil:*

Gehen wir den Prozess einer Sitzung oder Diskussion durch! Die Ausbilderinnen und Ausbilder erstellen einen Flusslauf, indem sie Schals oder Papier verwenden, um den Fluss zu imitieren. Lassen Sie die 6 Punkte leicht lesbar auf ein Blatt Papier schreiben. Führen Sie die Gruppe durch den Fluss, legen Sie die Zettel auf den Boden und stellen Sie Fragen zu jeder Phase (warum ist es wichtig, welche Erfahrungen sie im Zusammenhang mit jeder Phase zu teilen haben).

Vorzugsweise arbeiten zwei Ausbilder mit zwei kleineren Gruppen.

*II. Teil:*

Plenumsdiskussion über das Thema, Fragen, Erfahrungsaustausch. Die Ausbilder könnten diesen Teil mit kurzen Zusammenfassungen der wichtigsten Ergebnisse in ihren Gruppen beginnen.

**Werkzeuge:** Schal oder Papier, 6 Punkte auf Papier gedruckt

**Dauer:** 30 Minuten für eine kurze Gruppendiskussion + 15 Minuten für das Plenum

**Ressourcen:**

- Ausführlicher Leitfaden: <https://www.seedsforchange.org.uk/facilitationmeeting>
- Werkzeuge: <https://www.seedsforchange.org.uk/tools>
- Handzeichen: <https://www.seedsforchange.org.uk/handsig.pdf>
- Moderationssitzungen, Ein Leitfaden, um Ihre Sitzungen effektiv, inklusiv und angenehm zu gestalten, Seeds for Change, 2019

### 3.4.8.3.2 Feedback geben das ankommt

**Ziel und Fähigkeiten:** Klare Kommunikation und die richtige Art und Weise der Rückmeldung sind wesentlich für die Verhütung von Problemen und tragen zum Aufbau starker Gemeinschaften bei. Im Falle von CSA

ist nicht immer klar, wie verschiedene Akteure sich gegenseitig Rückmeldung geben können, doch wenn die Evaluationsmethoden gut geplant sind, können einige grundlegende Instrumente angewandt werden, um regelmäßige Feedback-Mechanismen zu entwickeln (z.B. Evaluationsfragebögen über das Jahr, Planungssitzung). Darüber hinaus kann es weitere Ad-hoc-Probleme geben, wenn konstruktive Feedback-Mechanismen viele langfristige Konflikte verhindern. Denken Sie nur an die Arbeitsweise der CSAs! Es kommt oft vor, dass "Verbraucher/Verzehrer" sich nicht trauen, Rückmeldung über die Qualität oder Quantität des Produkts zu geben, oder ein CSA-Bauer wagt es nicht, über Kosten und Preise zu sprechen, weil er Angst davor hat, was die andere Gruppe denken könnte. Koordinatoren können helfen, indem sie diesen Prozess mit einigen einfachen Methoden erleichtern und ihre Fähigkeiten zur Konfliktlösung einsetzen.

**Inhalt:** Es gibt verschiedene Methoden, die den Gemeinschaften helfen können, auf effektive und gewaltfreie Weise Feedback zu geben. Die leicht verständliche und anpassungsfähige Natur des B.O.F.F.-Modells erlaubt es, es sehr spezifisch in vielen verschiedenen Situationen anzuwenden, wenn wir Feedback geben müssen. Das Akronym erklärt, wie es in der Praxis funktioniert.

- *Verhalten (Behavior)* - beschreiben Sie das Verhalten, zu dem Sie Feedback geben möchten.
- *Ergebnis (Outcome)* - beschreiben Sie das Ergebnis des fraglichen Verhaltens
- *Gefühl (Feeling)* - wie Sie sich durch das Verhalten / Ergebnis gefühlt haben
- *Zukunft (Future)* - was Sie in der Zukunft erwarten

Quelle: Leistungsmanagement, Veresné dr. Somosi Mariann, Högya Orsolya (2011), Nemzeti Tankönyvkiadó, [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049\\_02\\_performance\\_management/5543/index.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_02_performance_management/5543/index.html)

*Gewaltfreie Kommunikation (GFK)* kann auch dazu beitragen, unser Feedback auszudrücken. Obwohl es sich um eine komplexe Methodik handelt, können die Ausbilderinnen und Ausbilder die Technik und die Hauptelemente davon erwähnen.

Die Grundlagen der gewaltfreien Kommunikation bestehen darin, dass wir uns mit Klarheit, Mitgefühl, Selbstverantwortung, Einfühlungsvermögen und im Hinblick auf das Gemeinwohl ausdrücken. Dies ist das genaue Gegenteil von dem, was gewalttätige Kommunikation ist.

GFK nutzt Bewusstsein, Sprache und Kommunikationsfähigkeiten, um einen Rahmen zu schaffen, von dem aus man sich selbst ausdrücken kann:

- Ihre Gefühle und Bedürfnisse mit Klarheit und Selbstverantwortung ausdrücken können;
- den Gefühlen und Bedürfnissen anderer mit Mitgefühl und Einfühlungsvermögen zuhören können;
- gegenseitig vorteilhafte Ergebnisse für alle beteiligten Parteien zu ermöglichen.

Laut dem Zentrum für gewaltfreie Kommunikation beobachten wir zunächst, was in einer Situation tatsächlich geschieht: Was beobachten wir, wenn andere etwas sagen oder tun, das unser Leben entweder bereichert oder nicht bereichert? Der Trick besteht darin, diese Beobachtung zu artikulieren, ohne irgendein Urteil oder eine Bewertung einzuführen - einfach zu sagen, was Menschen tun, die wir entweder mögen oder nicht mögen. Als nächstes sagen wir, wie wir uns fühlen, wenn wir diese Handlung beobachten: Sind wir verletzt, verängstigt, freudig, amüsiert, irritiert? Und drittens sagen wir, welche Bedürfnisse von uns mit den Gefühlen verbunden sind, die wir festgestellt haben. Ein Bewusstsein für diese drei Komponenten ist vorhanden, wenn wir GFK verwenden, um klar und ehrlich auszudrücken, wie wir uns fühlen.

Auch wenn die Schulungsteilnehmer nicht mit allen Einzelheiten der gewaltfreien Kommunikation vertraut sind, können die wichtigsten Richtlinien in CSA-Gemeinschaften hilfreich sein.

**Methode:** Interaktives Theater

**Beschreibung der Methode:** Wir bilden 3 Kleingruppen und geben jeweils 1-3 typische Situationen, in denen u.a. Feedback wirklich wichtig ist:

1. ein Mitglied kommt nicht zur Abholung seines Anteils
2. ein Mitglied aus irgendeinem Grund mit dem Produkt nicht zufrieden ist
3. ein Mitglied bietet seinen freiwilligen Beitrag zur Entwicklung der Webseite der Gemeinschaft an, aber es ist spät dran

Die Situationen könnten in jedem Land nach den jeweiligen Gegebenheiten unterschiedlich sein. Die Gruppen haben 10 Minuten Zeit, sich vorzubereiten. Wir bitten die Gruppenmitglieder, eine Person zu benennen, die als Landwirt / Koordinator fungiert und die korrekte Art und Weise der Rückmeldung zeigt. Zuerst sehen wir, wie das Szenario aussehen würde, wenn der Landwirt / Koordinator auf die übliche Art und Weise Rückmeldung geben würde (3 Min.), dann sehen wir das Szenario, wenn der Landwirt / Koordinator auf konstruktive Weise Rückmeldung gibt (3 Min.). In den nächsten fünf Minuten hat das Publikum die Möglichkeit, die Rolle des Landwirts/Koordinators zu ersetzen und zu zeigen, dass ein angemessenes Feedback auf andere Weise gegeben werden könnte. Die nächste Gruppe kommt und macht den gleichen Prozess. Am Ende fassen wir zusammen, was die besten Feedback-Szenarien waren, die wir in den Theater-szenen gesehen haben (ca. 15 Min.).

**Werkzeuge:** Auf Karten gedruckte Situationen

**Dauer:** 60 Minuten

**Ressourcen:**

- Gewaltfreie Kommunikation: <https://www.nonviolentcommunication.com/aboutnvc/aboutnvc.htm>
- Zentrum für gewaltfreie Kommunikation: <https://www.cnvc.org/learn-nvc/what-is-nvc>

### 3.4.8.3.3 Theoretischer Exkurs: Eskalation von Konflikten

**Ziel und Fähigkeiten:** In jeder Gemeinschaft entstehen Konflikte, und es ist nicht immer einfach, sie zu lösen. Um Konflikte richtig zu behandeln, ist es wichtig, die Hauptaspekte der Konflikte zu verstehen. Diese können helfen, uns zu einem wirksamen Konfliktlösungssystem zu führen. In dieser Sitzung lernen die Teilnehmenden ein Modell der Konflikteskalation kennen und lernen einige Schlüsselemente der Konfliktlösung kennen.

**Inhalt:** Die Trainerinnen und Trainer stellen das Konflikteskalationsmodell von Friedrich Glasl vor, das die Analysen von Konflikten erklärt. Glasls Modell zeigt, dass ein Konflikt, wenn er sich vertieft, nur von externen Akteuren (z.B. einem Mediator) behandelt werden kann. Die Theorie könnte für die Analyse vieler Arten von Konflikten (z.B. eine Scheidung, ein Konflikt zwischen Kollegen usw.) verwendet werden, aber auch Konflikte in einer CSA können mit Hilfe desselben Modells analysiert werden.

Das Modell hat neun Stufen, die in drei Ebenen gruppiert sind.

#### *EBENE 1 (WIN-WIN-SITUATION):*

Auf dieser Ebene ist die gemeinsame Lösung möglich. Wenn die Konfliktbeteiligten eine gemeinsame Lösung finden, sind alle Parteien zufrieden. Dieser Konflikt könnte konstruktiv sein.

**Stufe 1. Spannung:** Auch wenn er von den einzelnen Parteien oft nicht erkannt wird, beginnen Konflikte meist mit Spannungen. In diesem Stadium ist die Situation noch harmlos, Meinungsverschiedenheiten sind alltäglich und können durch Gespräche gelöst werden.

**Stufe 2. Debatte:** Die Meinungsverschiedenheit wird grundlegender, jeder beharrt auf seinem eigenen Standpunkt, kompromissloses Schwarz-Weiß-Denken und verbale Gewalt. Das ist der Punkt, an dem die Beteiligten beginnen, über ihre Probleme zu sprechen.

**Stufe 3. Taten statt Worte:** Die Konfliktparteien erhöhen den Druck aufeinander, um ihre eigene Meinung durchzusetzen. Die Diskussionen werden abgebrochen. Es findet keine verbale Kommunikation mehr statt und der Konflikt verschärft sich zusehends.

#### *EBENE 2 (Win-Loose)*

Um eine gemeinsame Lösung auf dieser Ebene zu erreichen, ist ein externer Akteur erforderlich. Wenn auf dieser Ebene eine Lösung erzwungen wird, wird nur ein Akteur zufrieden sein (Win-Position). Der/die ande-

re(n) wird/n das Gefühl haben, dass er/sie den Konflikt verloren hat/haben. In diesem Fall ist der Konflikt destruktiv.

Stufe 4. Koalitionen: Die Gegner suchen nach Unterstützern und Verbündete und Parteien werden gebildet. Es geht nicht mehr um das ursprüngliche Thema, sondern um den Sieg im Konflikt.

Stufe 5. Verlust des Gesichts: Der Vertrauensverlust ist vollständig. In diesem Sinne bedeutet der Gesichtsverlust den Verlust an moralischer Glaubwürdigkeit, wenn die Konfliktparteien versuchen, Verbündete zu finden und ihre Aufmerksamkeit auf die "falsche" Position des/der anderen zu lenken.

Stufe 6. Bedrohungsstrategien: Durch Bedrohungen und Gegenbedrohungen versuchen die Konfliktparteien zu gewinnen. Je glaubwürdiger die Möglichkeit einer Bestrafung, desto wirksamer die Drohung und desto eher wird die Forderung erfüllt. Hier geht es darum, wer mehr Macht hat.

### STUFE 3. (Lose-LOSE)

Auf Stufe 3. reicht der externe Akteur nicht mehr aus, um den Konflikt zu lösen, sondern es werden Behörden (z.B. Militär, Gericht) benötigt. Ziel sollte es sein, den Verlust zu minimieren.

Stufe 7. Begrenzte Zerstörung: In dieser ersten Stufe wird der eigene Schaden nur dann akzeptiert, wenn der Schaden des anderen größer ist. Die Menschlichkeit ist jetzt vorbei, alle Tricks werden angewendet, um dem Gegner zu schaden. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch, sondern als ein Ding ohne Gefühle wahrgenommen.

Stufe 8. Totale Vernichtung: Der Gegner soll mit allen Mitteln vernichtet werden.

Stufe 9. Gemeinsam in den Abgrund: Wenn dieser Punkt erreicht ist, wird die persönliche Vernichtung akzeptiert, um den Gegner zu besiegen. Die Selbstvernichtung wird akzeptiert.

Konfliktlösung auf der Grundlage dieser Theorie:

1. Identifizierung des Konflikts: In diesem Stadium identifizieren wir die Situation, den "Konflikt". Der Konflikt verursacht Stress, so dass wir Gefühle, besondere Verhaltensweisen oder Symptome identifizieren können.
2. Entscheidung über die Zusammenarbeit: Wir können diesen Schritt nur dann bewältigen, wenn wir bereits erkennen, dass es einen Konflikt gibt. Wir sollten überlegen, ob wir zur Zusammenarbeit fähig sind, welche Bedeutung das Thema hat, wie bedrohlich die Situation ist und was das Ergebnis der Zusammenarbeit sein könnte. Mit der Entscheidung, eine Zusammenarbeit aufzubauen, bauen wir Vertrauen auf.
3. Kartierung der Bedürfnisse: Wir sollten darauf abzielen, die Bedürfnisse der Werte und Standpunkte der Beteiligten klar zu untersuchen.
4. Identifizierung der Methoden, die zur Lösung des Konflikts beitragen können: Wir sollten so viele Wege zur Lösung des Konflikts identifizieren, wie wir können. Wir können eine Brainstorming-Sitzung organisieren.
5. Einigen, planen: Die Stakeholder wählen die für sie geeignete Methodik und arbeiten an einer Vereinbarung. Wir sollten die Schritte auflisten, die zur Lösung des Problems erforderlich sind.

**Methode:** Präsentation

**Beschreibung der Methode:** Die Ausbilder erklären kurz die Theorie und heben gleichzeitig die Stufen des ersten Levels hervor, da diese für die CSA-Gemeinschaften wichtig sein können. Nach der Erläuterung der Konflikteskalationstheorie sollten die TrainerInnen auch die Theorie der Konfliktlösung erklären. Da für die-

se Sitzung nicht viel Zeit zur Verfügung steht, finden die Teilnehmenden in der Broschüre weitere Informationen über die Theorie.

**Werkzeuge:** Präsentation

**Dauer:** 25 Minuten

**Ressourcen:**

- [https://en.wikipedia.org/wiki/Friedrich\\_Glasl%27s\\_model\\_of\\_conflict\\_escalation](https://en.wikipedia.org/wiki/Friedrich_Glasl%27s_model_of_conflict_escalation)
- <https://dieprojektmanager.com/9-stages-of-conflict-escalation-according-to-friedrich-glasl/>
- HU: [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019\\_konfliktus\\_kezeles/ch12.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_konfliktus_kezeles/ch12.html)
- Glasl F. (1982) Der Prozess der Konflikteskalation und die Rollen von Drittparteien. In: Bomers G.B.J., Peterson R.B. (Hrsg.) Konfliktmanagement und Arbeitsbeziehungen. Springer, Dordrecht (Hrsg.)

### 3.4.8.4 Modul 4 - Teil 4: Schluss

#### 3.4.8.4.1 Nächste Schritte

**Ziel und Fähigkeiten:** Am Ende des Trainingstages werden die Lektionen in einer partizipativen Weise synthetisiert, wobei einige grundlegende Planungsaktivitäten verwendet werden.

**Inhalt:** Die Methodik wird sich auf die zukünftige Planung konzentrieren. Die Planung ist für den Erfolg jeder Initiative von wesentlicher Bedeutung. Wenn eine Gemeinde einen Plan zu befolgen hat, sind alle Mitglieder besser gerüstet, um sich auf die Zukunft vorzubereiten.

**Die Methode:** Gehen Sie die Bilder des Vormittags vom idealen CSA noch einmal durch. Die Ausbilder/innen beginnen die Aktivität mit folgenden Fragen: Was müssen Sie als CSA-Koordinator/in tun, um dieses Ziel zu erreichen?

**Beschreibung der Methode:** Die Ausbilderinnen und Ausbilder bitten jede Teilnehmerin und jeden Teilnehmer, über die Themen nachzudenken, die sie heute gelernt haben, sowie über die ideale CSA, den sie entworfen haben. Auf der Grundlage dieser beiden Konzepte haben die erwachsenen Lernenden 10 Minuten Zeit, um aufzulisten, was sie planen, um ihrer eigenen CSA/Lebensmittelgemeinschaft zu helfen, sich ihrem „Ideal“ anzunähern.

Nach dieser Aktivität organisieren die Ausbilder die Gruppe paarweise. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können mit ihren Nachbarn arbeiten oder wir können sie bitten, Partner auszuwählen. Die Ausbilderinnen und Ausbilder erklären, dass sie 20 Minuten Zeit haben, um im Raum - oder idealerweise im Gebäude - herumzulaufen und ihre Pläne miteinander zu besprechen.

Wenn die Paare bereit sind, bringen die Trainerinnen und Trainer die Gruppe zu einer Plenumsdiskussion zurück und bitten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die wichtigsten Elemente ihrer Pläne zu erklären. Dies sollte nur eine Zusammenfassung sein, da für diese Übung nur 10 Minuten zur Verfügung stehen.

**Werkzeuge:** Papiere und Pläne, falls sie für die individuelle Planung benötigt werden

**Dauer:** 30 Min.

#### 3.4.8.4.2 SCHLUSSFOLGERUNG

**Ziel und Fähigkeiten:** Das Ziel dieser Sitzung ist es, den Lernprozess des Tages zusammenzufassen und das Training zu bewerten. Die Teilnehmer fühlen sich mit den anderen Mitgliedern der Gruppe verbunden.

**Inhalt:** Die Teilnehmer fühlen sich verbunden: Gemeinsame Gruppen

**Methode:** Austausch im Plenum, Rückmeldungen

**Beschreibung der Methode:** Der Trainer bittet jeden Teilnehmer, diese Fragen zu beantworten: Wie bewerten Sie diesen Tag? Wie haben Sie sich selbst empfunden? Was hat Ihnen am meisten gefallen und was würden Sie ändern?

Derjenige, der anfängt, bekommt einen Ball aus einer Schnur, und wenn er fertig ist, wirft er den Ball zu jemand anderem in der Gruppe, wobei er das Anfangsende der Schnur behält. Die nächste Person macht dasselbe und hält die Schnur in der Hand. Am Ende wird es ein Netz von Verbindungen sein.

Nach der Aktivität werden die erwachsenen Lernenden gebeten, einen anonymen Fragebogen zu den Ausbildungsveranstaltungen auszufüllen (Inhalt, Leistung der Ausbilder oder Moderatoren, Atmosphäre usw.).

**Werkzeuge:** Schnurbündel, Fragebögen

**Dauer:** 30 Min.

## 4 Impressum

Veröffentlicht im Jahr 2020 als Teil des internationalen Projekts Solid Base, das von der Europäischen Union im Rahmen des Programms Erasmus+ finanziert und partnerschaftlich durchgeführt wurde:

Vereinigung Bewusster Verbraucher (TVE): [www.tudatosvasarlo.hu](http://www.tudatosvasarlo.hu)

Asociace místních potravinových iniciativ (AMPI), [www.asociaceampi.cz](http://www.asociaceampi.cz)

Die Agronauten, [www.agronauten.net](http://www.agronauten.net)

Solidarische Landwirtschaft (Solawi), [www.solidarische-landwirtschaft.org](http://www.solidarische-landwirtschaft.org)

URGENCI, [www.urgenci.net](http://www.urgenci.net)

Die Autoren:

Kapitel 1. Forschung: Jocelyn Parot, Peter Volz, Johannes Winter, Carolin Gruber, Jon Richter, Klaus Strüber, Katharina Kraiss, Šárka Krčilková, Emese Gulyás, Anikó Harasztí, Benjamin Elizalde, Gaele Bigler, Anna Drathen, Erica Reisman, Nicolas Cressot

Forschung koordiniert von Agronauten (Peter Volz) und Urgenci (Jocelyn Parot)

Kapitel 2. Modul 1: Šárka Krčilková, Jana Kožnarová (AMPI)

Kapitel 3. Modul 2: Anikó Harasztí (TVE), als Experten beigetragen Anikó Pogány und Dániel Havran

Kapitel 4. Modul 3: Carolin Gruber, Johannes Winter (Solawi)

Kapitel 5. Modul 4: Zsófia Perényi (TVE), beigetragen als Expertin und Ausbilderin Erika Kármán.

Herausgegeben von Zsófia Perényi (TVE).

Sprachliche Korrekturen: Nicholas Kenworthy

Übersetzung ins Deutsche: Peter Volz, Johannes Winter, Anaïs Winter

Diese Publikation wurde unter der Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht.

Kofinanziert durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.