

SOLID BASE

UNTERSTÜTZENDE BROSCHÜRE FÜR TRAININGS
ZUR FINANZIELLEN NACHHALTIGKEIT
VON SOLIDARITÄTS-BASIERENDEN ERNÄHRUNGSSYSTEMEN



SOLID BASE

**UNTERSTÜTZENDE BROSCHÜRE FÜR TRAININGS
ZUR FINANZIELLEN NACHHALTIGKEIT
VON SOLIDARITÄTS-BASIERENDEN ERNÄHRUNGSSYSTEMEN**

Solid Base

Unterstützende Broschüre für Trainings zur finanziellen Nachhaltigkeit von Solidaritäts-basierenden Ernährungssystemen.

Solidaritäts-basierende Ernährungssysteme (Solidarity Based Food Systems/SFSs), besonders Community Supported Agriculture (CSA, deutsches Konzept: solidarische Landwirtschaft), sind eine Art von kurzen Versorgungsketten für Nahrung die auf direkten Beziehungen zwischen Bauern und Verbrauchern, gegenseitigem Vertrauen und demokratischer Entscheidungsfindung basieren. Die Produktion von SFSs ist meistens ökologisch und bietet somit einen klimafreundlichen Ansatz. Laut der letzten Zählung von 2015, die in 22 verschiedenen Ländern Europas durchgeführt wurde, gab es ca. 6300 CSAs mit 500 000 -1.000 000 beteiligten Verbrauchern - je nachdem wie eng CSA definiert wird. Es besteht ein stetig wachsendes Interesse von Bauern und Verbrauchern SFSs zu gründen, beizutreten oder diese anderweitig zu unterstützen.

Trotz der spürbaren Vorteile, die diese Versorgungssysteme für Gemeinschaften bringen, können durch schlechte Planung stressvolle Situationen entstehen, wie z.B. die Überarbeitung von Bauern, Finanzengpässe in der Initiative bis hin zum Zusammenbruch eines Projektes. Diese Tatsache war der Ausgangspunkt des *Solid Base* Projektes, welches sich zum Ziel gesetzt hat, die SFSs mit Fähigkeiten auszustatten, um aus ständiger finanzieller Instabilität und Stress herauszukommen.

Solid Base bringt Organisationen aus Ungarn (TVE), der Tschechischen Republik (AMPI) und Deutschland (FORSCHUNGS-

GESELLSCHAFT DIE AGRONAUTEN und NETZWERK SOLIDARISCHE LANDWIRTSCHAFT) zusammen, sowie das Netzwerk URGENCI, das bereits ein langjähriger Partner zur Verbesserung der Nachhaltigkeit von SFSs ist. Gemeinsam haben diese Partner ein innovatives Trainingsprogramm für Europa entwickelt, basierend auf Forschung und der Analyse von gemeinsamen Bedürfnissen der Bauern und Konsumenten, die in SFSs involviert sind.

Diese Broschüre dient als hauptsächliche Unterstützung für dieses Trainingsprogramm; es fasst die grundsätzlichen Lehrensätze zusammen und wird von Fallstudien und Links zu anderen nützlichen Quellen begleitet - die meisten davon allerdings in englischer Sprache. Das Solid Base Trainingsprogramm besteht aus vier Modulen:

- » *Trainingsmodul 1: Management*
- » *Trainingsmodul 2: Finanzielle Planung*
- » *Trainingsmodul 3: Digitale Werkzeuge*
- » *Trainingsmodul 4: Angewandte Inklusionstechniken*

Mehr Informationen über die Methodik und den Hintergrund eines jeden Modules wird vom *Solid Base: Training Guide* bereitgestellt, welches das andere Ergebnis des Projektes ist. Wir hoffen, dass die erstellten Materialien nützlich und praktisch sind. Und vergessen sie nicht unsere Website für weitere Informationen zu besuchen:

► urgenci.net/solid-base.

Inhalt

Solidaritäts-basierte Ernährungssysteme	6
I. Prinzipien	6
II. Finanzielle Nachhaltigkeit von Solidaritätsbasierten Ernährungssystemen	7
III. Netzwerke	8
Management	12
1.1. Rechtsstruktur	13
1.2. Wer trifft Entscheidungen und verwaltet in SFSs	14
1.3. Rollenverteilung und organisatorische Struktur	17
1.4. Aufgaben und Zeitmanagement	20
1.5. Freiwillige	21
Finanzielle Planung	26
2.1. Finanzsysteme von SFS	27
2.2. Planung für finanzielle Nachhaltigkeit	28
2.3. Elemente eines Geschäftsplanes	32
2.4. Jahresbudget	34
2.5. Wie legt man einen fairen Preis fest?	35
Digitale Werkzeuge	40
3.1. Free and Libre Open Source Software (FLOSS)	41
3.2. Empfohlene Digitale Werkzeuge für Ihre Gemeinschaft	42
3.3. Planen sie ihr Budget mit der SolidBase App	51
Partizipatorische Inklusionstechniken	54
4.1. Entscheidungsfindung durch Konsens	55
4.2. Gestaltung und Durchführung von Versammlungen	57
4.3. Lernen durch Rückmeldung	62
4.4. Umgang mit Konflikt	63
Best Practices	67
Partner und die Situation in ihren Ländern	74
Literatur und Quellen	80

Vorwort

Willkommen zu dieser Publikation, geschrieben von einem Konsortium aus Menschen, die daran interessiert sind, Ernährungssysteme zu entwickeln, welche solidarisch und gerecht sind und die auf den gemeinsamen agrarökologischen Werten von Bauern und Verbrauchern aufbauen. Es war eine wichtige Reise, das Thema der finanziellen Nachhaltigkeit bei solidarischen Projekten anzusprechen, da diejenigen, die daran interessiert sind, neue Ernährungssysteme aufzubauen, sich viel zu oft nicht ausreichend mit der ökonomischen und finanziellen Seite dieser Arbeit befassen und somit die Gefahr der Selbstausbeutung gegeben ist – zum Beispiel durch zu viel unbezahlte Arbeit. So wird die erstrebte Nachhaltigkeit nicht realisiert. Gemäß der Definition sollten Solidaritäts-basierte Ernährungssysteme sich mit allen Aspekten von Nachhaltigkeit befassen – nicht nur mit den sozialen und ökologischen, sondern auch mit der wirtschaftlichen Seite – und zwar unter Einbezug von solidarischen Prinzipien, auch in der Finanzierung.

Jetzt ist das Ergebnis von zwei Jahren Arbeit fertig; die Suche nach Praktiken für finanzielle Nachhaltigkeit von verschiedenen Initiativen in agrarökologischen Ernährungssystemen. Zwei Jahre leidenschaftliche Diskussionen darüber, was solidarisch-basierte Finanzierung bedeutet und wie man sie gestalten kann. Zwei Jahre Zusammenfassen dieser Informationen in verständliche Worte, knapp, aber komplex genug um echte Unterstützung zu bieten. Eine Mission, die nicht einfach ist!

Nichtsdestotrotz ist hier das Ergebnis. Solid Base bietet einen Überblick von Solidaritäts-

basierenden Finanzierungsprinzipien in alternativen Ernährungssystemen wie Community Supported Agriculture (CSA, deutsches Konzept: solidarische Landwirtschaft), Food-Coops oder gemeinschaftlichen Käufergruppen in ganz Europa. Veranschaulicht durch Praxisbeispiele versuchen die Autoren ihr Wissen über dieses weitreichende und untererforschte Problem an die Öffentlichkeit zu bringen. Indem Prinzipien, Empfehlungen und Veranschaulichungen aufgezogen werden, hoffen wir, dass unser Ernährungssystem nicht nur gerechter, umweltschonender und sozial verantwortlicher wird, sondern dass diese Alternativen auch finanziell tragfähig werden, durch die Verwurzelung in Solidarität.

In keinem Fall hat diese Publikation den Anspruch ein vollständiger Überblick zu sein. Sie ist eine subjektive Sichtweise auf ein Problem, das von mehreren Blickwinkeln betrachtet werden kann. Hier kann gefunden werden, was am besten zu den jeweiligen Bedürfnissen passt. Wir freuen uns über Rückmeldungen.

Aus Gründen der Lesbarkeit und der Praktikabilität wurde in dieser aus dem Englischen übersetzten Publikation auf die durchgehende gleichzeitige Nennung der weiblichen und der männlichen Bezeichnungsform verzichtet und nur die männliche Form gewählt, nichtsdestotrotz beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.

Die Reise zu einem Solidaritäts-basierten Ernährungssystem hat jetzt begonnen. Wir wünschen gute Erkenntnisse und erfolgreiche Projekte!

Solidaritäts-basierte Ernährungssysteme

Diese Publikation ist nicht nur nützlich für diejenigen, die vertraut mit Solidaritäts-basierten Ernährungssystemen (SFS) und gemeinschaftlich unterstützter Landwirtschaft (CSA) sind, sondern auch für jene, die neu oder unerfahren in diesem Bereich sind. Deswegen halten wir es für notwendig zunächst ein paar grundlegende Informationen über diese Systeme und ihre Prinzipien darzulegen:

I. Prinzipien

SOLIDARITÄTS-BASIERTE ERNÄHRUNGSSYSTEME (SFS) sind eine Art von kurzen Wertschöpfungsketten, die auf solidarischer Wirtschaft, demokratischer Entscheidungsfindung und partizipativem Management basieren. SFSs produzieren oftmals auf ökologische, klimafreundliche Art und sind darauf ausgelegt, nährstoffreiche Nahrung mit weniger negativen ökologischen Auswirkungen und mehr sozialen Vorteilen bereitzustellen. SFS wurde als Überbegriff ausgewählt um verschiedene Arten von Organisationen einzubeziehen, die sich von CSAs unterscheiden, aber dennoch eine ähnliche Herangehensweise an Nachhaltigkeit, Fairness und Solidarität besitzen. Dies beinhaltet: Käufergruppen, Food-Coops und Unternehmen die eine direkte Bauer-Konsumenten Beziehung pflegen; soziale Kooperationen und andere.³¹ Zwei Hauptmodelle, die heutzutage aufblühen, sind lokale Solidaritäts-basierte Partnerschaften für Agroökologie (Local Solidarity-based Partnerships for Agroecology/LSPA) und Gemeinschaftlich Unterstützte Landwirtschaft (Community Supported Agriculture/CSA). Die Kon-

zepte von CSA und LSPA ähneln einander. Um beide Konzepte zu verstehen, ist es wichtig zu wissen, was agroökologisch bedeutet. Agroökologie ist Wissenschaft, landwirtschaftlichen Praxis und soziale Bewegung. Es ist das Gegenmodell zur industriellen Landwirtschaft und geht teilweise auch über zertifizierte Bio Landwirtschaft hinaus (siehe Definition ► www.agronauten.net/agraroekologie).

COMMUNITY SUPPORTED AGRICULTURE (CSA, DEUTSCH: SOLIDARISCHE LANDWIRTSCHAFT) ist eine direkte Partnerschaft zwischen einer Gruppe von Konsumenten und Produzent(en), wobei die Risiken, die Verantwortung und Verpflichtungen, wie auch der Ertrag von landwirtschaftlichen Aktivitäten geteilt werden durch langfristige, bindende Übereinkünfte. Normalerweise in einem kleinen und lokalen Rahmen praktiziert, strebt CSA danach, qualitatives Essen, welches auf agrarökologische Art produziert wird, bereitzustellen (URGENCI – International CSA Network).³²

Grundsätzliche Säulen und Prinzipien von CSA³²

» **Partnerschaft:** CSA basiert auf einer Partnerschaft. Üblicherweise formalisiert in Form eines individuellen Vertrages zwischen jedem Konsumenten und dem Produzenten. Diese Partnerschaft zeichnet sich durch ein gemeinsames Engagement aus, sich gegenseitig über einen längeren Zeitraum mit Ressourcen (normalerweise Geld und Nahrung) zu versorgen. Der Vertrag gilt einige Monate, eine Saison, oder ein Jahr.

- » **Lokalisierung:** CSA basiert auf Örtlichkeit – lokale Produzenten sollten gut in ihre Umgebung integriert sein und für die sie unterstützende Gemeinschaften nützlich sein.
- » **Solidarität:** CSAs basieren auf Solidarität zwischen Produzenten und Konsumenten, die Konsumenten werden Mitglieder (Anteilseigner). Die gesamte Funktionalität der Gruppen ist nach einem menschlichen Maßstab entwickelt worden – eine ausreichende Zahlung, die im Voraus geleistet wird, um Bauern und ihren Familien zu ermöglichen ihre Betriebe zu erhalten und in einem würdigen Zustand zu existieren, wobei gleichzeitig ein Preis gewährleistet wird, der die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Konsumenten respektiert. Ein Schlüsselement ist das gemeinsame Teilen von Beidem, den Risiken und dem Ertrag von gesunder Produktion.
- » **Vertrauen:** Das Produzent/Konsument-Tandem basiert auf einem direkten Vertrag und Vertrauen, von Person zu Person. Ohne Mittlerpersonen, Zwischenhändler oder Hierarchie.

Die wachsenden Bemühungen in der Gesellschaft Ernährungssouveränität, solidarisches Wirtschaften und biologische Kleinlandwirtschaft wiederaufzubauen, sieht man im Aufstieg von CSAs. Dies sind die Hauptgrundlagen von CSA: Nahrungsmittelproduktion mit Achtung menschlicher Bedürfnisse und dem Respekt bzgl. den Grenzen der Umwelt.³²

Lerne mehr über CSA und LSPA Prinzipien bei URGENCI's Hub:
► hub.urgenci.net

II. Finanzielle Nachhaltigkeit von Solidaritäts-basierten Ernährungssystemen

Forschung zu finanzieller Nachhaltigkeit von CSA und anderen solidaritäts-basierenden Systemen in Europa war ein wichtiger Teil des Solid Base Projektes, das 2018 durchgeführt wurde. Insgesamt beantworteten 116 Teilnehmer aus 18 verschiedenen Ländern die 50 gestellten Fragen online. Im Allgemeinen äußerten sich die Befragten sehr positiv über ihre Erfahrungen mit CSAs. Beispielsweise sahen 59% eine finanzielle Verbesserung in ihren CSA Betrieben über die letzten 5 Jahre, während 13% dies nicht taten. Die Mehrheit (77%) hat ein positives Gefühl für die Zukunft ihres CSA mit nur 2%, die es »pessimistisch« sehen. Trotz diesem generell positiven Bild haben Bauern Schwierigkeiten. Nur 42% der Befragten erklärten, dass ihr Betrieb so nachhaltig sei, wie sie es gerne hätten. Von den Ergebnissen her wird deutlich, dass das Organisieren eines Hofes durch SFSs einem Bauern zwar helfen kann, Nachhaltigkeit zu erreichen, dies jedoch auch Herausforderungen mit sich bringt.³¹

Finden sie mehr Ergebnisse der Solid Base Forschung über europäische SFS unter:
► urgenci.net/solid-base

In dem Solid Base Projekt wird ein finanziell nachhaltiges CSA Projekt wie folgt beschrieben:³¹ »Nachhaltigkeit ist dann gegeben, wenn die Bauern und die CSA Gemeinschaft den Betrieb und die CSA auf lange Sicht aufrechterhalten können. Um diese langfristige Stabilität zu erhalten, sollte der Betrieb nicht abhängig von besonderen Zuschüssen oder Spenden sein und keine Schulden auf die nächste Generation von Bauern oder die Gemeinschaft übertragen.« Die nachhaltige Lebensgrundlage der Bauern liegt im Zentrum der SFSs, da sie zur Ernäh-

rungssouveränität beiträgt, bei der Konsumenten und Produzenten die Form ihres Ernährungssystems in einem dauerhaften, demokratischen Prozess mitgestalten und mitbestimmen können. Nichtsdestotrotz basiert langfristige Nachhaltigkeit auf den Bedürfnissen aller Teile des Systems: Produzenten (Bauern), Konsumenten und ihrer gegenseitigen Beziehungen.

SCHLÜSSELELEMENTE VON NACHHALTIGKEIT IN SFA/CSA, DIE VOM SOLID BASE PROJEKT IDENTIFIZIERT WURDEN³¹

- » Das Einkommen deckt die Kosten von nachhaltiger Produktion;
- » Das Einkommen deckt angemessene Löhne für die Bauern und ihre Mitarbeiter*innen, ohne Überstunden und schafft Raum für faire Arbeitsbedingungen für alle;
- » Wirtschaftliche Modelle erlauben die Anwendung von landwirtschaftlichen Methoden, die umweltfreundliche Nachhaltigkeit und Respekt vor der Natur sichern;
- » Das Einkommen erlaubt es den Bauern alle fälligen sozialen Abgaben zu zahlen (z. B. Steuern);
- » Das Einkommen gestattet es den Bauern Ersparnisse zu haben;
- » Die Möglichkeit der Bauern, Vorsorge für ihren Ruhestand zu treffen;
- » Die Initiative ist in der Lage die Kosten für Versicherungen abzudecken und kann mit unvorhersehbaren Ereignissen umgehen (z. B. Naturkatastrophen usw.). Außerdem ist sie in der Lage Risiken einzuschätzen und präventiv damit umzugehen;
- » Die Initiative kann die Kosten decken, oder hat Zugang zu Mitteln (z. B. Krediten) für nötige Investitionen (z. B. Maschinen, Grundstück, etc.);
- » Das Einkommen erlaubt Investition in organisatorische Entwicklung (Lernen, Wissensvermittlung, etc.);

- » Die Fähigkeit für einen längeren Zeitraum eine Gemeinschaft von Mitgliedern zu entwickeln, zu verwalten und zu erhalten, sowie solide Beziehungen zwischen den Mitgliedern aufzubauen;
- » Die Fähigkeit Kosten und Ertrag aufzuzeichnen und zu analysieren – auf effektive Weise. Die Möglichkeit zu erhalten, einen fairen Preis für den Anteil (z. B. Kiste) zu bestimmen;
- » Die Fähigkeit des Betriebsleiters seine Produktivität und die dazu benötigten Fähigkeiten zu verbessern, Wissen über Kulturpflanzen und seine/ihre Möglichkeit Wissen und Erfahrung zu erhalten und zu teilen;
- » Die Kenntnis von grundsätzlicher Geschäftsführung, um finanzielle Transparenz gegenüber den Mitgliedern zu haben;
- » Die Fähigkeit zur finanziellen Planung von CSAs/SFSs inkl. der Artikulation von Bedürfnissen der aktiven Mitglieder (bis zu 5 Jahre in die Zukunft);
- » Die Fähigkeit, das laufende Budget zu kontrollieren;
- » Die Fähigkeit mit erfahrenen Personen in Kontakt zu bleiben/zu netzwerken – als ein äußerer »Realitätscheck« (zum Beispiel ein Ratgeber, eine regionale Gruppe);
- » Klare Regeln zur Entscheidungsfindung;
- » Eine gemeinsame Vision und Mentalität der SFS/CSA kreieren.

III. Netzwerke

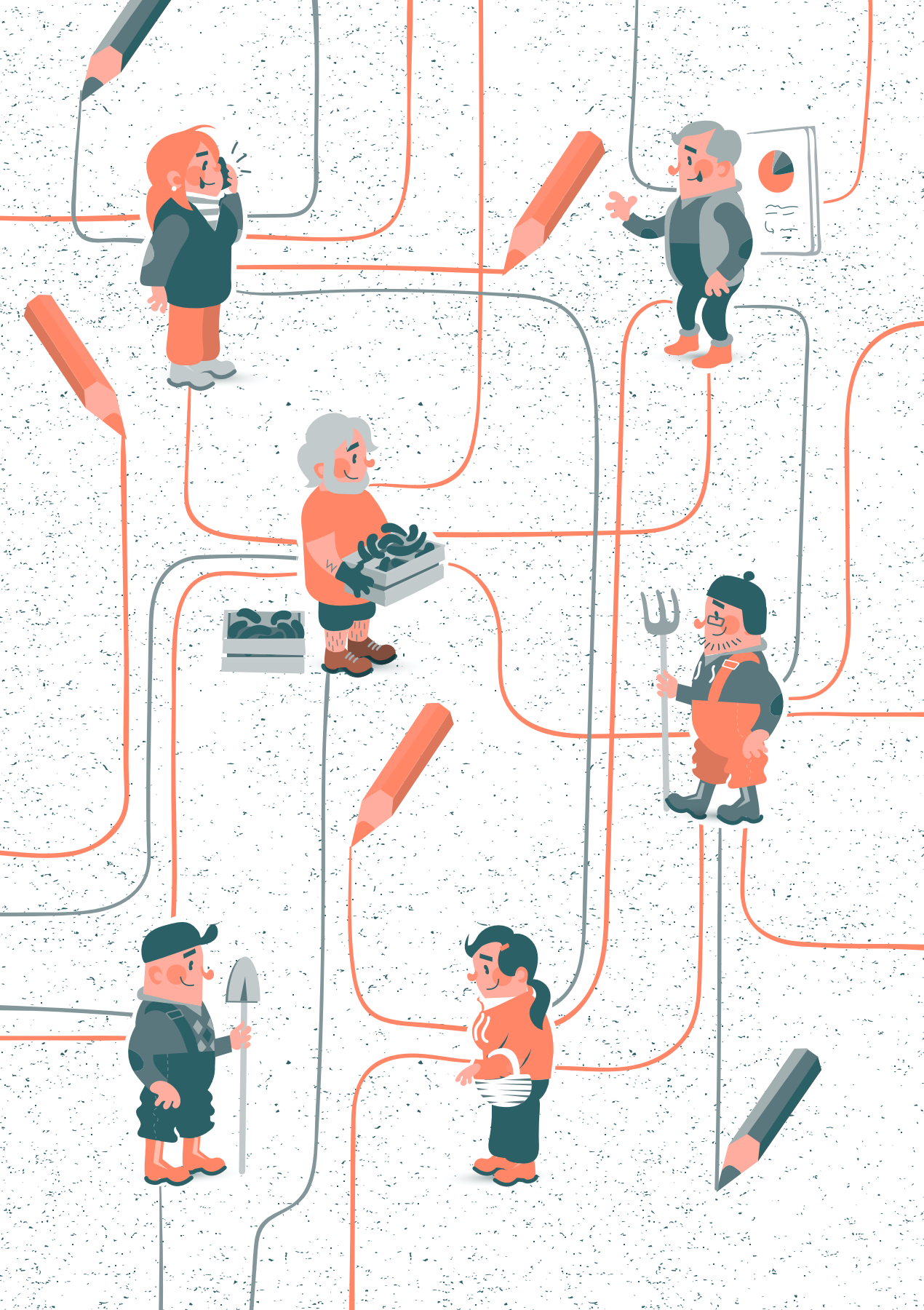
Laut der Umfrage⁴³ der CSA Forschungsgruppe im Jahr 2015, gab es ungefähr 2,783 CSAs und eine halbe Millionen (474,455) Konsumenten/Mitglieder (Gebrauch einer eher eng gefassten Definition von CSA), die in Europa agierten. In manchen Ländern kommen Bauern, Initiativen, Konsumenten und Unterstützer von lokalen Ernährungssystemen in offiziellen oder inoffiziellen Netzwerken zusammen. Ein (nationales) Netzwerk kann unter Umständen



seinen Mitgliedern eine Reihe von Vorteilen verschaffen und ihnen helfen ihre Nachhaltigkeit zu verbessern. Ein Netzwerk stellt beispielsweise Beratung, Bildung und Unterstützung für neue CSAs und fördert den Erfahrungsaustausch zwischen seinen Mitgliedern. Es kann lokale Versorgungsketten von Nahrungsmitteln herstellen, oder die Öffentlichkeit wieder mit lokaler Nahrung in Verbindung bringen und biologische Bauern unterstützen. Oftmals kümmern sich CSA Netzwerke auch um Leitfäden und Karten um Konsumenten dabei zu unterstützen, ganz einfach den nächsten Bauern oder CSA ausfindig zu machen. Zusätzlich dazu spielen Netzwerke eine wichtige Rolle dabei, das Bewusstsein der Öffentlichkeit und der Politiker hinsichtlich der Vorteile von lokalen Ernährungssystemen auf agroökologischen Prinzipien zu erhöhen.

FUNKTIONEN VON CSA NETZWERKEN

- » **Fürsprache:** Repräsentation der Stimmen der Mitglieder und Beeinflussung der öffentlichen Behörden und der allgemeinen Bevölkerung.
- » **Vernetzung und Förderung:** Unterstützung von Zusammenarbeit, Moderation und Erleichterung des Erfahrungsaustausches;
- » **Personalisierte Unterstützung** der Stakeholder (Bauern, Koordinatoren von Initiativen), die Schwierigkeiten erleben, sowie bei alltäglichen Bedürfnissen.
- » **Bildung** fördern durch die Bereitstellung von kollektiven Trainingsprogrammen, Ressourcen und Materialien.
- » **Steuerung von gemeinsamen Projekten:** Entwicklung von Aktionsprogrammen.



MANAGEMENT

TRAINING MODUL

Bei Solidaritäts-basierten Ernährungssystemen geht es um den Prozess der Entwicklung lokaler Versorgungssysteme, die dem Charakter und den Bedürfnissen eines Ortes, den Mitgliedern und der Bauern entsprechen. Es gibt keine zwei gleichen SFSs. Jedes hat seine eigene Vision, Motivation, Struktur und Dynamik in Zeit und Raum. Obwohl Menschen dazu in der Lage sind, sich selbst in einer inoffiziellen Gruppe zu organisieren, oder erst später einen offiziellen Status anzustreben, müssen sie sich auf allgemeine Regeln zur Entscheidungsfindung und Handhabung einigen, um eine sichere Umgebung für Ihre Entwicklung zu schaffen.

1.1. Rechtsstruktur

Die gesetzliche Struktur ist ein sehr wichtiger Aspekt, der manchmal vernachlässigt wird, obwohl sie das finanzielle System, die Entscheidungsfindung und Fähigkeit zur Teilung von Verantwortung innerhalb einer SFSs Initiative beeinflusst. Es gibt eine Vielzahl von Verpflichtungen, Konsequenzen und Möglichkeiten, die mit den verschiedenen Formen von offiziellen und inoffiziellen Übereinkünften und ihren gesetzlichen Formen einhergehen. Zum Beispiel ist es wesentlich, das Steuersystem zu verstehen, welches einer bestimmten rechtlichen Form zu Grunde liegt.⁵ Einige kleinere Projekte, die nicht vorhaben Mitarbeiter einzustellen oder irgendwelche Vermögen zu generieren, wie zum Beispiel Produzenten-Konsumenten Partnerschaften, können auf einer inoffiziellen Übereinkunft basieren. Ein simpler Vertrag zwischen Mitgliedern und Produzenten ist ausreichend. Sobald eine Initiative an Größe und Komplexität zunimmt, ist es ratsam, deutlich definierte Rechte und Verantwortung zu haben, die vor dem Gesetz vertretbar sind.⁵

PROBLEME, DIE BEI DER ENTWICKLUNG EINER GESETZLICHEN STRUKTUR BERÜCKSICHTIGT WERDEN SOLLTEN

Dieses Modul wird keine detaillierten Informationen über die rechtlichen Lagen in verschiedenen Ländern bieten, sondern dient lediglich dem Zweck, darauf aufmerksam zu machen, dass das Thema berücksichtigt werden sollte. Zu Beginn der Formierung einer inoffiziellen Gruppe oder Organisation, sollten sie folgende Fragen berücksichtigen:²⁵

» **Wer sind die Stakeholder?** Eine typische Initiative besteht aus einem Landbesitzer, Bauern

sowie den Freiwilligen und den Konsumenten einer Initiative. Was möchten die jeweiligen Mitglieder mit dieser Übereinkunft erreichen? Welcher Level an Engagement ist von jedem Interessensvertreter erforderlich? Wird ein schriftlicher Vertrag benötigt? Wie wird man Mitglied, oder verlässt man die Organisation?

- » **Wer hat letzten Endes die Kontrolle über die Entscheidungen?** In anderen Worten, wie wird die Initiative geführt? Ist es der Bauer? Oder sind es die Konsumenten? Der Landeigentümer? Arbeiter? Ein gewählter Vorstand? Eine Kombination aus allen?
- » **Wie werden wir diese Organisation steuern?** Wenn Konsumenten die Risiken von Landwirtschaft mittragen, so sollten sie auch die Möglichkeit haben, einen Einfluss auf die Produktion ihrer Nahrungsmittel zu haben. Möchten sie, dass Mitglieder in der Lage sind eine Stimme bei alltäglichen Problemen abzugeben, z.B. wann und wo Karotten angepflanzt werden, oder nur wenn beispielsweise Geld für eine neue Setzmaschine ausgegeben werden muss. Werden jedermanns Interessen geschützt?
- » **Ist Ihre Organisation gegen störende Individuen geschützt, die die Kontrolle übernehmen möchten?** Berücksichtigen sie nicht nur wer theoretische Macht besitzt, sondern auch praktische Macht. Ein Landbesitzer, zum Beispiel, mag nur eine Stimme haben, hat jedoch die Macht, einem Projekt das Land zu kündigen.
- » **Gehört das Land der Gemeinschaft?** Wird die Gemeinschaft Rechte erhalten, wenn ein Landbesitzer ihr erlaubt auf seinem Land zu arbeiten? Sollte die Gemeinschaft das Land mieten, oder kaufen?
- » **Wie bekommt die Initiative Startkapital oder andere essenzielle Investitionen?** Ein Startkapital wird immer notwendig sein, zusätzlich wird aber Geld benötigt werden, falls sie Land oder Maschinerie kaufen müssen.

Dies könnte eine Menge kosten. Wem gehören die Gewinne? Planen sie sich um Zuschüsse zu bewerben, oder eine gemeinschaftliche Anteilnahme durchzuführen?

- » **Was machen wir mit Profit?**
- » **Ist Ihre Struktur auf Veränderungen in der Zukunft angepasst?** Wird die CSA über das Leben eines oder aller Teilnehmer hinaus bestehen? Was passiert, wenn ihr Hauptgründer geht? Was passiert bei einem Ende des Betriebes/Initiative? Was, wenn sie Ihre Mitarbeiter verdoppeln, oder mehr Land kaufen wollen? Oder eine mehr gemeinnützig ausgerichtete Richtung einschlagen wollen, wie zum Beispiel günstige Erzeugnisse für Leute mit geringem Einkommen zu garantieren?
- » **Was passiert mit Werten, sollte die initiative beendet sein?**
- » **WELCHE IST DIE FÜR SIE AM GEEIGNETSTE, RECHTLICHE STRUKTUR?**
- »
- » *Vermeiden sie es mehr in den rechtlichen Strukturen zu versinken als in dem, was sie erreichen möchten. Vergessen sie nicht, die Struktur ist nur das Werkzeug zum Erreichen ihrer Vision und Ziele.*
- » *Halten sie es so einfach wie möglich. Vermeiden sie es etwas Komplizierteres zu kreieren als notwendig, dass dann von Leuten ignoriert wird.*

TIPP

Holen sie sich professionellen Rat. Viele Gruppen schieben die Entscheidung für rechtliche Strukturen für eine oder zwei Saisons auf. Denn die richtige rechtliche Struktur zu wählen ist kompliziert. Es gibt wenig Grund zum Experten für rechtliche Strukturen zu werden, wenn sie dies nur einmal tun, also holen sie sich professionel-

len Rat. Dieser Rat ist eventuell subventioniert, oder gratis für gemeinschaftliche Unternehmen.

TIPP

Downloaden sie das »Rechtliche Strukturen« Merkblatt, das von CSA UK Network erstellt wurde, (► bit.ly/34WIHHm)²⁵. Lernen sie mehr über rechtliche und organisatorische Formen für Kooperationen und gemeinschaftlich besitzte Unternehmen in der Anleitung "Simply Legal"³⁸ (► bit.ly/2PbWh1S) oder "Cultivating cooperatives"¹³ (► bit.ly/2S6owCk). Entdecken sie "Farmers Guide to Business Structures"² (► bit.ly/2Z1LuMr)

1.2. Wer trifft Entscheidungen und verwaltet in SFSs?

Ein alternatives Ernährungssystem aufzubauen ist ein kollektives Abenteuer, bei dem verschiedene Akteure jede(r) eine Rolle zu spielen hat. Die Initiative besteht normalerweise aus Produzenten (Bauern) und Mitgliedern (Konsumenten/Esser/Teilhhaber). Trotzdem haben die meisten SFS-Gruppen mehr Akteure. Normalerweise gibt es einen Koordinator und/oder eine Kerngruppe – eine Person, oder eine Gruppe von Menschen (Produzenten oder Mitglieder), die für das allgemeine Management der Initiative verantwortlich sind. Zuletzt gibt es noch andere Unterstützer, die die Initiative auf verschiedenste Arten unterstützen. Zum Beispiel indem sie einen Verteilpunkt bereitstellen oder einen Solidaritätsfond finanzieren. All diese Akteure beeinflussen die Art, wie die Initiative geführt wird.

PRINZIPIEN FÜR ENTSCHEIDUNGSFINDUNG UND FÜHRUNG

Damit SFS mehr als ein weiteres Direktvermarktungs-Schema sind, müssen Bauern und Konsumenten auf Zusammenarbeit setzen, um gemeinsam eine Initiative zu bilden, die sie teilen können. Es ist wichtig eine Balance herzustellen zwischen den Bedürfnissen und Bestrebungen aller, jedoch heißt das noch lange nicht, dass jeder an allen Entscheidungen teilhaben kann – da würde man nie mit der Arbeit fertig werden! Eine bessere Strategie ist das Dele-

gieren der Entscheidungsfindung an Untergruppen oder Individuen, die den Mitgliedern gegenüber wiederum eine Verantwortung tragen. Diese Untergruppen und Individuen sollten sich über die Grenzen ihrer Entscheidungsmacht bewusst sein, wissen, dass sie rechenschaftspflichtig sind, und danach in Ruhe ihre Arbeit verrichten können. Manche Entscheidungen werden die Zustimmung aller benötigen – beispielsweise jene, die die Mehrheit der Mitglieder betreffen, oder jene, die größere Geldsummen involvieren.



BEISPIEL / ENTSCHEIDUNGSFINDUNGSPROZESS IN DER GEMÜSE KOOP KÖLN (DEUTSCHLAND) Der Verein Gemüse Koop ist der Eigentümer der Solawi. Alle 2 Wochen werden alle Mitglieder des Vereins eingeladen (ca. 10-15 Personen kommen, Dauer ca. 4 Stunden). Die Entscheidungen werden im Konsens getroffen, es geht vor allem um Entscheidungen über anstehende Investitionen. Alle Arbeiten werden von Arbeitsgruppen durchgeführt. Die Gärtnerinnen und Gärtner sind eine davon, ebenso wie diejenigen, die die Werkstatt betreuen. Diese Gruppen entscheiden selbst über ihre Angelegenheiten. Ein Konsens ist leicht zu erreichen, wenn man diese Tatsachen im Auge behält: Gute Informationen über die Entscheidung sollten vor dem Treffen ausgetauscht werden. Eigentlich sollte alles vor dem Treffen besprochen worden sein, und auf dem Treffen werden nur Entscheidungen getroffen. Wenn kein Konsens erreicht werden kann, wird die zu entscheidende Frage zur weiteren Diskussion außerhalb der Sitzung zurückgestellt. Ein Moderator und eine Person, die auf einem Flipchart grafisch aufzeichnet, ist immer hilfreich.

Für die langfristige Nachhaltigkeit einer Initiative, ist es wichtig zu berücksichtigen: Struktur der Operation, klare und faire Verteilung der Aufgaben, das Delegieren bei dem Entscheidungsfindungsprozess.

Es ist entscheidend, innerhalb der Gemeinschaft Aufgaben klar zu verteilen und Entscheidungen partizipativ zu treffen. Sorgen sie dafür, dass es kein Vakuum der Verantwortlichkeit gibt. Für Unterstützung bei der organisatorischen Entwicklung können folgende Fragen hilfreich sein: ⁵

- » Müssen wir eine Entscheidung treffen?
- » Wer ist am Entscheidungsfindungsprozess involviert? Wie und wann?
- » Wollen die betroffenen Akteure an der Entscheidungsfindung teilhaben?
- » Aus welchen Organen (Arbeitsgruppen, Foren, Plenarsitzungen, Vorständen) besteht die

Organisation? Wie werden die Rollen zugeteilt und definiert?

- » Was ist die Domäne dieser Organe? Welche besonderen Bereiche behandeln sie? Wann können sie autonom entscheiden, und wann brauchen sie die Zustimmung anderer Organe? Benötigen sie Geld, und wenn ja, woher kommt es?
- » Wer führt die Tätigkeiten aus, nachdem die Entscheidung getroffen wird, und wann?

Erst wenn diese Fragen ausreichend beantwortet sind, kann eine Organisation erfolgreich flache Hierarchien etablieren. Es ist wichtig, dass alle in einer Organisation wissen, welche Organe existieren und worüber sie Kontrolle haben. Transparenz innerhalb der Organisation ist wichtig. Menschen wollen wissen was deren Job, und der Job der Anderen ist. Dann ist es auch wahrscheinlich, dass Zufriedenheit und Effektivität natürlich ansteigen, und die Führung der Gemeinschaft somit leichter wird.

BEISPIEL: KONSUMENTEN ÜBERNEHMEN VERANTWORTUNG FÜR DIE VERTEILUNG: In Situationen bei denen die Entfernung von dem Bauernhof zum Wohnort des Mitglieds über eine Stunde Fahrt beträgt, verlassen sich CSAs bei der Verteilung stark auf ihre städtischen Kerngruppen. Bei Svobodný statek (► www.svobodny-statek.cz), einem biodynamischen Bauernhof in Tschechien, ist dies der Fall. Im Jahr 2019 wuchs auf dem Betrieb genug Nahrung um 350 Familien zu versorgen und er besaß eine separate Kerngruppe für jeden seiner fast 30 Zielgebiete. Jede Kerngruppe bekam einen freien Anteil von dem Hof, als Belohnung für das Organisieren der Verteilungsorte, Aufsicht der wöchentlichen Arbeitsschichten, Rekrutierung neuer Mitglieder und Unterstützung bei Meetings für Aktionäre. Anfangs bewältigten sie auch die Mitgliederdatenbank sowie die Buchhaltung und sammelten Beiträge ein. Zwei Mal pro Jahr treffen sich die Kerngruppe und die Betriebspersonen um über das Jahresbudget und die allgemeine Richtung zu diskutieren, in die der Bauernhof geführt werden soll.



1.3. Rollenverteilung und organisatorische Struktur

Eine Initiative sollte sich nicht lediglich auf eine oder zwei Führungspersonen fokussieren, weil sonst die Gefahr besteht, das sie paralytisch wird, wenn Führungskräfte aussteigen, oder nicht miteinander kooperieren können. Bemühungen zum Kapazitätsaufbau können in vielen Bereichen sehr vorteilhaft sein – dazu gibt es innerhalb von SFS eine große Bandbreite an verschiedenen Rollen und Kompetenzen. Vergessen sie nicht – sie müssen nicht alles alleine regeln. Teilen sie die Verantwortung innerhalb ihrer Gemeinschaft.

EINE KERNGRUPPE UND ARBEITSGRUPPEN ERSCHAFFEN

Eine Gemeinschaft zu erschaffen erfordert viel Arbeit. Es ist wichtig, dass die Arbeit effektiv und gerecht verteilt wird unter denjenigen mit der Fähigkeit, Erfahrung und Zeit, die erforderlich ist um einen Arbeitsfluss zu generieren, der zugleich Koordination und wechselseitige Unterstützung zulässt. Da es eine Herausforderung sein kann, alle Entscheidungen in großen Versammlungen zu treffen, kann es durchaus effektiv sein, eine Kerngruppe mit kleineren Arbeitsgruppen zu erstellen. Während

Arbeitsgruppen sich auf bestimmte Bereiche wie Finanzen, Mitgliedschaft oder Logistik fokussieren, kann eine Kerngruppe den Gesamtprozess beaufsichtigen, für Planung und Evaluierung die Verantwortung übernehmen, die Aktivitäten der Arbeitsgruppen koordinieren sowie kontrollieren und Treffen der gesamten Gemeinschaft organisieren. Um Missverständnisse und Schwierigkeiten innerhalb der Gemeinschaft zu vermeiden, sollten die Prinzipien, Rollenverteilungen und Verantwortlichkeitsbereiche von vorneherein geklärt werden. Es ist wichtig, dass alle ihre jeweiligen Rollen und Verantwortung in der Gemeinschaft verstehen. Ein präziser und spezifischer Umgang mit Verteilung der Verantwortungen und Rollen hilft dabei einerseits manche Mitglieder zu entlasten, andererseits hilft es auch dabei weniger aktiven Mitgliedern zu zeigen wie umfangreich und anspruchsvoll solch ein Betriebsschema sein kann.

Es ist jedoch auch wichtig zu beachten, dass eine Gemeinschaft dynamisch ist, und dass sich Situationen ändern. Neue Mitglieder kommen während andere gehen. Die Gemeinschaft sollte sensibel gegenüber den unterschiedlichen Möglichkeiten und Fähigkeiten ihrer Mitglieder sein. Für ein gemeinsames Verständnis ist es wirklich wichtig

über Rollen zu diskutieren, sich gelegentlich persönlich über Rollen, Aufgaben und Prozesse auszutauschen und sich regelmäßig die Zeit zu nehmen um zu reflektieren. Es gibt viele wichtige Phasen im Lebenszyklus einer Initiative, so wie z.B. der Beginn der Partnerschaft, die jährliche Generalversammlung, die Vertragserneuerungen, wiederkehrende Schwierigkeiten oder der Moment wenn wichtige Veränderungen in Betracht gezogen werden.

TIPP

Halten sie die Aufgaben und Rollen ihrer Gemeinschaft fest. Sie können ein einfaches Organogramm oder eine Mindmap skizzieren (► en.wikipedia.org/wiki/Mind_map) welche die organisatorische Struktur und Aufgabenverteilung unter den Teilnehmenden beschreibt. Das kann Ihnen helfen festzustellen, ob manche zu stark belastet sind und zu überlegen, welche Aufgaben beispielsweise von Freiwilligen übernommen werden können.

TIPPS FÜR EINE FLORIERENDE KERNGRUPPE

- » **Schauen sie die gesamten Aufgabenbereiche an.** Welches Wissen, Kompetenzen und Erfahrungswerte werden benötigt? Identifizieren sie die Lücken – was fehlt? Gibt es die Möglichkeit fehlende Kompetenzen zu erlernen? Gibt es jemanden unter den Mitgliedern, der geeignete Kompetenzen besitzt und der Kerngruppe gerne beitreten würde? Gibt es Werkzeuge, die helfen können Lücken zu schließen (z.B. IT Werkzeuge) Ist es möglich einen Berater für ein spezifisches Thema zu bekommen (z.B. bei der Rechtsform)?
- » **Beschreiben sie die Rollen und definieren sie Hauptaufgaben.** Was ist die Rolle und Verantwortung von jedem Kerngruppenmitglied? Wer kann welche Entscheidungen treffen?
- » **Sorgen sie für frischen Nachwuchs.** Sind die Mitglieder einer Kerngruppe gewählt? Gibt es ein Laufzeit Limit der Mitgliedschaft? Erstellen sie Regeln für den Beitritt in eine Kerngruppe.
- » **Treffen sie sich regelmäßig.** Wie oft trifft sich die Kerngruppe? Entwerfen sie einen jährlichen Zyklus von regelmäßigen Treffen.
- » **Begutachten sie die Leistung der Kerngruppe.** Überprüfen sie regelmäßig die Leistung der Gruppen, nutzen sie die Ergebnisse und entscheiden welche Themen in Angriff genommen werden können.



KOORDINATOR	ERNTARBEITER
<ul style="list-style-type: none"> » Leitet die Mitgliederverwaltung » Kommunikation mit Mitgliedern » Verteilung des Newsletters » Verwaltet gemeinsame Drive Dokumente » Koordiniert Logistik und Verteilung bei Gemüse » Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Verbindungen zu anderen Gruppen/CSAs » Vorräte von anderen Produkten aushandeln » Registrieren der Anteile » Jahresberichte » Gruppenaktivitäten organisieren » Jahrestagung organisieren und leiten 	<ul style="list-style-type: none"> » Gartenarbeit (Pflanzen, Kultivierung, Ernte) » Bereitet Anteile vor und bringt sie an Verteilungsstellen
	KASSENWART
	<ul style="list-style-type: none"> » Sammelt Gebühren ein » Bezahlte Gärtner und andere Arbeiter » Buchhaltung » Verwaltung des Bankkontos
GÄRTNER	MITGLIED
<ul style="list-style-type: none"> » Entwickelt ein Budget gemeinsam mit dem Koordinator und stellt es anderen Mitgliedern vor » Selektion der Samen » Gartenarbeit (Vorbereitung der Erde, Pflanzen, Kultivierung, Ernte) » Maschinelle Arbeit, Wartung und Reparatur von Werkzeugen » Produktionsprotokolle » Bildet Teilhaber in Landwirtschaft weiter » Organisiert und betreut das Gärtner der Mitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> » Entscheiden über Rechtsform und Budget » Stimmen bei Werten der Gruppe überein (z.B. regional, bio etc.) » Zustimmung und Wahl über Mitglieder der Kerngruppe » »All-inclusive Mitglied« – bezahlt pünktlich, holt Lebensmittelanteil ab und genießt, nimmt an Jahrestagungen teil » »Klassisches Mitglied« – bezahlt pünktlich, hilft mit CSA Arbeit, hilft bei Rekrutierung neuer Mitglieder, holt Lebensmittelanteil ab und genießt, nimmt an Jahrestagungen teil

BEISPIEL / VERANTWORTUNG UND ROLLEN INNERHALB DER GEMEINSCHAFT AUFTEILEN. Das Beispiel der CSA Pikovice (Tschechien) zeigt wie Verantwortung innerhalb einer Gemeinschaft verteilt werden kann. CSA Pikovice ist eine von der Gemeinschaft geführte Initiative, welche Bio-Lebensmittel für ihre Mitglieder anbaut. Entscheidungsfindung und Verantwortung wird unter allen Mitgliedern verteilt, sie treffen gemeinsam Entscheidungen über wichtige Angelegenheiten wie das Budget, Anteilspreise, Löhne und Regeln bei jährlichen und regelmäßigen Treffen. Allerdings werden die allgemeine Organisation und alltägliche Aufgaben von einer Kerngruppe verwaltet, bestehend aus einem Koordinator, einem Gärtner, einem Erntearbeiter und einem Kassenswart. Gruppenmitglieder, die an der Koordination beteiligt sind erhalten eine finanzielle Entlohnung für ihre Arbeit.

- » **Entwickeln sie eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens**, in der sie offen über Schwierigkeiten sprechen können und in der kritische Auseinandersetzung möglich ist. Das wird es Ihnen erleichtern, die Eskalation von Konflikten zu vermeiden.
- » **Gründen sie zusätzliche Arbeitsgruppen**, die sich um spezifische Themen kümmern und bei der Kerngruppe Bericht erstatten. Es hilft bei der Zusammenarbeit, wenn ein Mitglied jeder Arbeitsgruppe, ebenfalls Mitglied einer Kerngruppe ist.

1. 4. Aufgaben und Zeitmanagement

Im Fall von SFS, bei dem verschiedenste Aufgaben zeitgleich anfallen (Landwirtschaft, Kommunikation, Transport, Bilden der Gemeinschaft) sind bewusste und geplante Koordination, Aufgabenteilung und Zusammenarbeit notwendige Bedingungen für den Erfolg.

WIE MAN PLANT UND AUFGABEN BEWÄLTIGT

- » **Planen sie Aktivitäten und Prozesse (1)** Identifizieren sie zunächst Hauptaktivitäten, die nötig sind um Ihre Initiative/Betrieb am Laufen zu halten. Z.B. Produktion, Verteilung, Mitgliedschaft, Finanzen, Lieferstellen, Freiwillige etc.
- » **Teilen sie die Aktivitäten in einzelne Aufgaben auf (2)** Gehen sie bei jeder Aufgabe noch mehr in die Tiefe. Welche Schritte und Aufgaben sind notwendig?

- » **Planen sie zeitgerecht (3)** Wie zeitintensiv ist die Aufgabe? Wann ist die Abgabefrist? Hängt weitere Arbeit von der Fertigstellung dieser Aufgabe ab?
- » **Teilen sie Aufgaben verantwortungsbewussten Mitgliedern der Gemeinschaft zu (4)** Wer übernimmt die Verantwortung für die Aufgabe? Die Verantwortung sollte nur von einer Person abhängig sein, auch wenn Andere mitwirken.
- » **Erschaffen sie ein System für Aufgabenteilung und Nachverfolgung (5)** Woher wissen sie, ob die Aufgabe im Gange ist oder fertig gestellt wurde? Wie können sie Aufgaben in ihrer Gemeinschaft verteilen? Wer ist für was verantwortlich? Sie müssen ein System entwickeln, das Ihnen ermöglicht Aufgaben in Echtzeit zu verfolgen und zu verteilen. Erschaffen sie klare und einfache Kommunikationsregeln.

WERKZEUGE FÜR AUFGABENVERWALTUNG

Der Bedarf an Werkzeugen für Management und Kommunikation ist direkt gekoppelt mit dem Komplexitätsgrad einer Initiative. Je indirekter der Austausch und größer die Initiative desto mehr Bedarf gibt es an diversen Werkzeugen um Aufgaben des Alltags effektiv zu erledigen. Heutzutage gibt es eine große Auswahl an Online-Tools, die dabei helfen können Aufgaben zu organisieren und den Überblick zu behalten, von simplen To-Do-Listen bis hin zu Systemen, die Erschaffung, Visualisierung und Benachrichtigung von Aufgaben anbieten, wie zum Bei-



spiel ► www.asana.com, ► www.basecamp.com, ► www.notion.so, ► www.trello.com und noch weitere gewerbliche Software. Im Kapitel *Digital Tools* bieten wir Ihnen eine Liste von *Free Libre Open Source* Werkzeugen an, die bei der Verwaltung und Kommunikation innerhalb der Initiative helfen können.

Eine Gantt Tabelle (► www.gantt.com), häufig angewendet im Projektmanagement, ist eines der beliebtesten und praktischsten Methoden Aktivitäten gegen Zeit anzuzeigen (Aufgaben oder Events). Links auf der Tabelle ist eine Liste der Aktivitäten und oben befindet sich ein passender Zeitmaßstab. Jede Aktivität wird mit einem Balken dargestellt; die Position und Länge des Balkens stellt den Anfangsdatum, Laufzeit und Enddatum der Aktivität dar. Sie können einen Zeitplan mit besonderer Software erstellen oder auch eine einfache Tabelle bei Spreadsheets.

ZEITAUFNAHME

Es ist sinnvoll aufzuzeichnen wie lange bestimmte Aufgaben und Aktivitäten dauern. Das bietet Ihnen eine essentielle Einsicht in Ihre Aktivitäten und hilft dabei, die Zeit und Kostenaufwand der Verwaltung sowie Aufbau der Gemeinschaft, für die nächste Saison einzuschätzen. Erschaffen sie hierfür ein möglichst einfaches System. Sie können einfache, alte Methoden wie das Notizbuch ihres Handys verwenden,

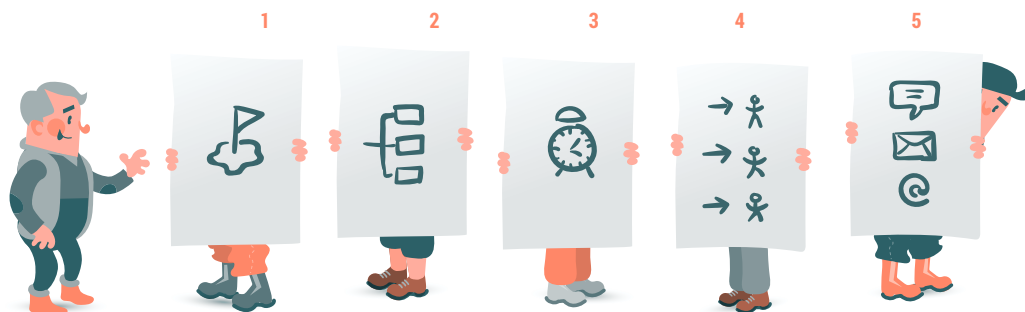
oder eine für sie geeignete Tracking-App für Ihre Arbeitsstunden herunterladen. Sie können zum Beispiel BeetClock ausprobieren (► www.beetclock.com), die von einem Kleinbauern konzipiert wurde um Zeit und Arbeit auf seinem Betrieb effizienter zu managen.

1.5. Freiwillige

Die meisten GSAs verlassen sich zu einem gewissen Grad auf Freiwilligenarbeit. Diese kann von großem Vorteil für alle Beteiligte sein – für den Betrieb, die Gemeinschaft und die Freiwilligen selbst, die neue Kompetenzen lernen, neue Freunde finden, körperlich und geistig fit werden und mehr über den Lebensmittelanbau lernen können. Es erweist sich meistens dennoch als schwierig die Motivation der Freiwilligen aufrechtzuerhalten. Jede(r) Freiwillige ist ein Individuum, also müssen Methoden der Motivation entsprechend individuell angepasst werden.

TIPPS, DIE IHNEN HELFEN FREIWILLIGE IN IHRER GEMEINSCHAFT ZU INVOLVIEREN UND AUFGABEN ZU DELEGIEREN: 43, 47

- » **Seien sie respektvoll.** Freiwillige helfen der Gemeinschaft, mit ihrer wertvollen Zeit, also ist es wichtig respektvoll mit ihnen umzugehen, wenn man ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihnen aufbauen möchte.
- » **Beschreiben sie und definieren sie Aufgaben.** Identifizieren sie spezifische Aufgaben, die





delegierbar sind. Es ist essentiell zu erklären was die Aufgabe beinhaltet, weshalb sie wichtig ist, und in welcher Zeitspanne sie erledigt werden muss. Es gibt einen Unterschied zwischen regelmäßigen Aktivitäten, die 5 wöchentliche Arbeitsstunden beinhaltet und einer einmaligen Aufgabe die zu einer bestimmten Uhrzeit an einem bestimmten Tag stattfinden muss. Je detaillierter sie die Aufgabe beschreiben, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie eine geeignete Person finden, die sie erledigt.

- » **Bieten sie vielseitige Aufgaben an.** Bieten sie eine diverse Bandbreite an Aufgaben an und lassen sie die Menschen frei wählen welche sie möchten. Denken sie daran, dass die Aufgabe zur Person passen muss, damit sie langfristig motiviert und glücklich bleibt. Manche werden Unkrautjäten lieben, während andere wiederum lieber am PC arbeiten. Vergessen sie nicht, dass es eine Menge Gründe gibt, weshalb sich Freiwillige melden. Finden sie heraus welche Aufgaben dem Freiwilligen am meisten gibt und gleichzeitig ihrer Gemeinschaft am besten nützt.
- » **Finden sie eine geeignete Person in ihrer Gemeinschaft.** Welche Sorte Person brauchen sie? Jeder ist unterschiedlich in Bezug auf Motivation, Erfahrung, Persönlichkeit, Kompetenzen, Energie und Zeit. Eine Person, die menschen-scheu ist, ist keine geeignete Wahl für einen Freiwilligen Koordinator. Wenn sich jemand für einen Job interessiert, nehmen sie sich die Zeit um mit Ihnen über Motivation, Erwartungen, Fähigkeiten und Erfahrungen zu sprechen.
- » **Erklären sie jeden Schritt und sorgen sie für**

ein klares Verständnis. Wenn sie jemanden finden, der oder die für eine Aufgabe die Verantwortung übernehmen möchte, nehmen sie sich genug Zeit um zu erklären was die Aufgabe beinhaltet. Vergessen sie keine Details. Stellen sie sich vor, die Person macht diese Aufgabe zum ersten Mal. Versteht sie wirklich was getan werden muss, wo, wann und wie? Stellen sie Fragen, die Ihnen helfen zu ermitteln ob die Person der Aufgabe gewachsen ist. Beachten sie Menschen, Standort, Räumlichkeiten, Ausstattung, Geld, Materialien sowie andere zusammenhängende Aktivitäten und Dienstleistungen. Einigen sie sich auf ein Timeline und eine mögliche Belohnung. Ist es Freiwilligenarbeit oder wird es finanziell belohnt? Sorgen sie für ein klares Verständnis, indem sie von der Person Feedback erhalten.

- » **Kümmern sie sich um Betreuung und Kommunikation.** Geben sie ihren Freiwilligen genügend Informationen, Unterstützung und Aufsicht, insbesondere am Anfang. Achten sie darauf, dass Ihre Freiwilligen die Gelegenheit bekommen mitzureden. Freiwillige sollten das Gefühl haben, sie um Rat bitten, und mit Ihnen über alle relevanten Belangen reden zu können. Versuchen sie zugänglich zu sein, und schauen sie gelegentlich bei Ihnen vorbei.
- » **Stellen sie gemeinsam Regeln auf.** Was passiert, wenn jemand eine Aufgabe übernimmt und diese dann vergisst, oder merkt, dass er oder sie die nicht erledigen kann? Wen kann die Person kontaktieren, wenn sie Hilfe oder Rat braucht? Etablieren sie gemeinsam Regeln

- bezüglich der Kommunikation und Feedback.
- » **Geben sie Feedback.** Es ist essentiell, der Person mitzuteilen, wie sie sich schlägt. Seien sie ehrlich, und haben sie keine Angst davor negatives Feedback zu geben, wo es notwendig ist - auf eine möglichst respektvolle Weise. Finden sie regelmäßig heraus, ob sich die Person in ihrer Rolle wohl fühlt, da sich das ändern kann.
 - » **Geben sie den Freiwilligen ein Gefühl von Komfort und Sicherheit.** Je wohler sich die Freiwilligen fühlen, desto eher entspannen sie sich, wodurch sie umso besser für die Initiative werden. Sorgen sie dafür, dass Sicherheit und Arbeitsanweisungen auf dem aktuellsten Stand sind. Wenn Kinder dabei sind, bieten sie ihnen Jobs an, die Spaß machen, wie Karotten und Rote Beete ernten, Kirschtomaten pflücken oder Kartoffeln ausgraben. Planen sie Pausen ein zum Ausruhen, Essen und Spaß haben. Bieten sie Spaziergänge in der Natur an. Arrangieren sie ein gemeinsames Dinner oder eine Feier um zu zeigen, dass sie dankbar für die Arbeit der Freiwilligen sind. Sie können auch Gemüse oder sonstige Lebensmittel als kleines Dankeschön umsonst anbieten.
 - » **Vergessen sie nicht zu loben.** Lob und Anerkennung spielen eine große Rolle, die Motivation der Freiwilligen aufrechtzuerhalten.

- » **Bieten sie Arbeitsrabatte an.** Manche CSAs bieten ihren Freiwilligen die Möglichkeit für einen bestimmten Arbeitsaufwand ihr Gemüse reduziert oder ganz umsonst zu bekommen. Dies ist eine gute Möglichkeit zuverlässige und erfahrene Freiwillige zu bekommen, die eventuell auch andere Freiwillige managen können.
- » **Finden sie einen "woofer".** Finden sie Freiwillige über "WorldWide Opportunities on Organic Farms" (WWOOF), ein internationales Netzwerk, das Freiwillige an Bio-Bauernhöfen vermittelt. ► [woof.net](http://www.woof.net)

TIPP

Lernen sie mehr über Freiwilligen-Management. Flyer zum Herunterladen vom "CSA UK Network" (► bit.ly/2sOFtGG)⁴² oder die Publikation "Positive Practice in Farm Labour Management: Keeping Your Employees Happy and Your Production Profitable" (► bit.ly/38jAqOG)³⁵. Lernen sie bei "Volunteer Centre Sheffield" (► www.sheffieldvolunteercentre.org), wie sie Freiwillige inspirieren können bei ihrer Initiative mitzuwirken

BEISPIEL: WIE LANGE DAUERT ES, GEMÜSE FÜR 100 FAMILIEN ANZUBAUEN?

Der Bio-Bauer Karel Tachehý versorgt jede Woche 100 Familien mit Gemüse. Der Hof verteilt Anteile unter 5 CSAs in Prag, die von Gemeinschaften geleitet sind. Da der Bauer nicht wusste, wieviel Zeit er benötigen würde um für die Gemeinschaft Gemüse anzubauen, empfahl ihm die CSA Gruppe die Zeit für den Anbau ein Jahr lang zu protokollieren. Das System war einfach- der Bauer schrieb in einem Tagebuch alle relevanten Informationen jeden Tag auf; Art der Aktivität, wer gearbeitet hat, und die Anzahl der Arbeitsstunden. Daraufhin half ihm der CSA-Koordinator die Daten auszuwerten. Im Jahr 2018 brauchte der Bauer (mit 5 Teilzeitmitarbeitern) 2500 Stunden, um Gemüse für 100 Familien anzubauen.



FINANZPLANUNG

TRAINING MODUL

Wenn sie an die Arbeit glauben, die sie machen, sollten sie nach einer Möglichkeit suchen weiterzumachen wenn die Förderung abläuft, die Politik einen Richtungswechsel vornimmt oder wenn jemand Wichtiges (sogar sie selbst!) die Organisation verlassen muss. In diesem Kapitel schauen wir uns die Grundlagen der Planung für die finanzielle Nachhaltigkeit ihrer Initiative und des Betriebes an.

Finanzsysteme von SFS

Alle SFS Finanzsysteme sind von der Tatsache beeinflusst, dass sie **auf Solidarität zwischen Produzenten und Konsumenten basieren**. Die gesamte Funktionsweise von Initiativen ist von Menschlichkeit geprägt – es wird ein ausreichender, gerechter Beitrag direkt vorab bezahlt, damit den Bauern und ihren Familien der Erhalt ihrer Höfe und ein würdevolle Existenz ermöglicht wird und gleichzeitig respektiert der Beitrag die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Konsumenten, die zu Mitgliedern - oder wie manche sagen - Koproduzenten werden.

SCHLÜSSELELEMENTE, DIE EINEN EINFLUSS AUF DIE FINANZSYSTEME DER CSA INITIATIVEN AUSÜBEN

- » **Anteile:** Die Produktionskosten werden von Mitgliedern gedeckt, dafür gibt es einen Teil der Produktion, den »Anteil«. Anteilseigner bezahlen nicht die einzelne Produkte (z. B. 1kg Karotten, eine Gurke, etc.), sondern einen Anteil der Gesamtprodukte des Bauernhofs.
- » **Beitragsgestaltung:** Beitragsfindung sollte

TIP

Verwenden sie das "Carrot Project Financial Calendar" Tool, um den Überblick über Finanzverwaltungsaufgaben zu behalten. Laden sie den Kalender herunter, und lernen sie hier, wie sie es anwenden (► nesfp.org/resources/carrot-projects-financial-calendar-tool)

ein transparenter Prozess sein, der auf Verhandlungen zwischen Bauern und Mitgliedern der Gemeinschaft basiert, und fair für alle sein sollte.

- » **Niedrige Marketingkosten:** Anteilseigner erhalten und akzeptieren die Produkte der Bauern.
- » **Teilung der Risiken:** Ein Schlüsselement ist das Teilen der Risiken. Wenn eine Saison schlecht läuft, sollten die Anteilseigner akzeptieren, dass es weniger Lebensmittel gibt und nicht Geld zurückverlangen.
- » **Langfristige Verpflichtung:** Die Verträge laufen über mehrere Monate, eine Saison, ein Jahr oder länger. Das gibt einem Betrieb mehr finanzielle Stabilität und sorgt für ein sicheres Einkommen und ein anständiges Leben für die Bauern.



- » **Partizipation der Mitglieder:** Mitglieder partizipieren zu einem gewissen Ausmaß bei der Führung der Initiative. Z.B. übernehmen sie Verantwortung für die Rekrutierung und Kommunikation mit den Mitgliedern etc. Das spart den Bauern Zeit, Kapazität und finanzielle Ressourcen.
- » **Frühe Bezahlung:** Dies läuft unterschiedlich ab bei den verschiedenen CSAs, aber oftmals zahlen Mitglieder schon vor oder zu Beginn der Saison, was den Geldfluss beeinflusst.
- » **CSA Höfe sind oft (Klein)Betriebe mit starker Verbindung zum Familienleben.**

Abgesehen von all den wundervollen Qualitäten, die SFSs besitzen, müssen sie auch als tragfähiges Unternehmen funktionieren. Es gibt drei Perspektiven der finanziellen Tragfähigkeit.

1. **BONITÄT** – Wie viel besitzen sie, wenn alle Schulden bezahlt sind?
2. **WIRTSCHAFTLICHKEIT** – Wieviel Profit generieren sie?
3. **LIQUIDITÄT** – Können sie Rechnungen bezahlen, die anfallen?

Finanzsysteme sollten möglichst einfach gestaltet werden, und zur Gruppengröße und zum Konzept passen. Ein gutes Finanzsystem sollte Folgendes enthalten:

- » Plan & Verzeichnis der Produktion
- » Plan & Verzeichnis der Einnahmen
- » Plan & Verzeichnis der Ausgaben
- » Register der Schulden (Käufer)/Verpflichtungen
- » Register des Anspruchs (Lieferanten)/Forderungen
- » Kontostände und Barguthaben
- » Plan für den Geldfluss (wann, wieviel, wie, an wen, und von wem fließt das Geld)
- » Kalkulierung des Profit und der Verluste
- » Kontrolle des Systems (1. Aufzeichnung – 2. Überwachung – 3. Analyse – 4. Intervention)

2.2. Planung für finanzielle Nachhaltigkeit

Obwohl die Verbesserung der Gemeinschaft und des Betriebs Ihr primäres Ziel sein sollte, brauchen sie Ressourcen um Ihre Aktivitäten aufrechtzuerhalten. Jede SFS, CSA und Bauernhof ist einzigartig, und hat ihre eigene Methode um finanzielle Nachhaltigkeit zu erreichen – aber alle brauchen einen **Geschäftsplan**, der fundamental für die sichere Tragfähigkeit ihres Projekts ist. Lassen sie uns die Hauptschritte des Planungsprozess ansehen¹⁴.

ÜBERLEGEN SIE AUS WELCHER MOTIVATION HERAUS SIE EINEN GESCHÄFTSPLAN ENTWICKELN WOLLEN?

Überlegen sie wo sie sich gerade im Lebenszyklus von Betrieb/Initiative befinden und wieso sie einen Geschäftsplan entwickeln möchten? Was treibt sie an? Sind sie erst am Anfang? Bauen sie ihren Betrieb/ihre Initiative aus?

ENTSCHEIDEN SIE DARÜBER, WER AM PLANUNGSPROZESS BETEILIGT SEIN WIRD

Für die Planung werden sie die Mühe derjenigen, mit der Kapazität und dem Glauben an die Arbeit brauchen. Wer wird den Prozess leiten? Wer wird sich beteiligen? Wie werden Mitglieder der Gemeinschaft an der Planung involviert sein? Diese könnten exzellente Vorschläge haben.

MACHEN SIE EINE BESTANDSAUFNAHME UND EINSCHÄTZUNG IHRER JETZIGEN SITUATION

Sie können nicht entscheiden wo sie hin möchten, wenn sie nicht wissen, wo sie jetzt stehen. Zu diesem Schritt gehören eine Erfassung der Inventur und eine Einschätzung ihrer Ressourcen inklusive natürliche Ressourcen, menschliche Ressourcen, Kapitalanlagen, Land etc.

- » Wie viele finanzielle und andere Mittel haben sie jetzt?
- » Wo kommen diese her? Was tun sie damit?
- » Haben sie irgendwelche Schulden?
- » Was ist Ihre rechtliche Struktur?
- » Wie steht es mit ihrer Organisation und dem Management?
- » Wie groß war die Leistung ihrer Initiative/ Betrieb in der Vergangenheit und wie stark ist Ihre momentane finanzielle Situation?
- » Was für Risiken sind sie derzeit ausgesetzt?
- » Wie ist die momentane Geschäftslandschaft und wie verändert sie sich?

Falls sie der Bauer sind, sollten sie nicht nur über das Geschäft der Landwirtschaft nachdenken, sondern auch über die Bedürfnisse und Ausgaben ihrer Familie. Zwar sind diese eng miteinander verbunden, jedoch ist es empfehlenswert sie zu trennen.

IDENTIFIZIEREN SIE IHR LEITBILD UND IHRE ZIELE

Was möchten sie wirklich erreichen? Ziele helfen dabei eine Richtung festzulegen, wohin sie gehen, wie sie dies tun und wann sie dort ankommen. Sie schauen sich damit ganz genau an was für die Erreichung ihrer Vision notwendig ist. Sie sollte spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch sein und in einem gewissen Zeitrahmen liegen.

TIPP

Betreiben sie einen Betrieb? Lernen sie eine einfache Methode zur Zielsetzung unter ► bit.ly/34OkhI²⁴

BESTIMMEN SIE DIE FINANZIELLEN MITTEL DIE SIE BENÖTIGEN UND HABEN MÖCHTEN

Was wird es benötigen (im Sinne von Ressourcen) um ihr Ziel zu erreichen? Werden sie mehr Mitarbeiter benötigen, ein neues Gebäude oder Land? Schreiben sie eine Liste der benötigten Dinge und über welchen Zeitraum sie diese brauchen, um Ihre Vision zu verwirklichen. Schreiben sie neben jeder Ressource den ungefähren Preis. Rechnen sie diese Liste auf ein Jahr hoch und bestimmen sie somit die jährlichen Kosten. Wie viel Geld werden sie in den nächsten fünf Jahren benötigen, um Ihre Ziele zu erreichen?

Es ist ratsam, bei der Analyse der Geschäftsleistung mehrere Unsicherheiten mit einzukalkulieren. Eine Möglichkeit dazu ist es, ihr Einkommen und den Geldfluss auf die besten und schlechtesten Szenarien zu projizieren.

SWOT Analyse ist ein einfaches, aber starkes Werkzeug, dass ihnen dabei helfen kann, die wichtigsten Faktoren zu verstehen und damit umzugehen. Erstellen sie Analysen der Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Gefahren. Lernen sie mehr über die SWOT Analyse unter diesem Link ► bit.ly/36MZYmO⁶

ZIEHEN SIE MÖGLICHE FÖRDERMITTEL IN BETRACHT

Momentan sind nur die wenigsten kleinen Betriebe in der Lage ihre Kosten allein durch die Einnahmen mit CSA abzudecken. Deshalb suchen sie nach anderen Möglichkeiten Ihr Einkommen zu vermehren, um mehr Stabilität und Sicherheit zu finden. Was gibt es für Fördermöglichkeiten? Überlegen sie welche dieser Möglichkeiten für Ihre Initiative oder Betrieb am meisten Sinn macht. Fragen sie sich:

- » Was eignet sich am besten für unsere Mission und unsere Werte?
- » Was ist das Einfachste, was wir tun können?
- » Welche Möglichkeiten sind am wahrscheinlichsten erfolgreich?
- » Was würden wir gerne tun?
- » Wie würde irgendeine dieser Fördermöglichkeiten das verändern, was wir tun??

Denken sie daran, dass es beim Planen von Nachhaltigkeit nicht nur darum geht, an Geld heranzukommen. Möglicherweise stoßen sie auf andere Ressourcen, wie zum Beispiel freiwillige Helfer, oder geteilte Ressourcen von anderen Organisationen.

Im CSA Modell ist es üblich für Freiwillige und Bauern auch Arbeiten zu verrichten, die mit Gemeinschaftsbildung und Management zusammenhängen. Zum Beispiel arrangieren sie Versammlungen und werben sie Mitglieder. Auch wenn sie nicht dafür bezahlt werden, sind sie ein wichtiger Teil der Gruppe und tragen zur Funktionsfähigkeit bei. Wir müssen sie schätzen und bei der Planung sichtbar machen. Wissen sie, wie viele Stunden Arbeit freiwillig in ihr Gemeinschaftsprojekt gesteckt wird?

ENTWICKELN SIE EINEN ZEITSTRAHL

Ein Ziel ohne Zeitstrahl ist nur ein Traum. Der Zeitstrahl sollte zeigen, welche Aktivitäten wann und von wem durchgeführt werden müssen. Ist der Zeitstrahl realistisch? Eine Gantt Tabelle könnte hierfür hilfreich sein. Es gibt eine Menge Software, eine einfache Tabelle in einem Spreadsheet reicht ebenfalls. Mehr zur Gantt Tabelle:

► www.gantt.com

ENTWICKELN SIE EINEN GESCHÄFTSPLAN

Ein wichtiger Planungsschritt ist es, den Entwurf innerhalb und außerhalb ihrer Gemeinschaft zu diskutieren. Rückmeldung zu bekommen kann ein wichtiger Schritt dabei sein, aus folgenden zwei Gründen: Erstens, sie könnten Vorschläge erhalten, die ihren Plan stärken. Zweitens, indem sie den Teilnehmern die Möglichkeit geben, den Plan mitzugestalten, wird Ihr Plan auch deren Plan. Die Bereitschaft an einem Plan zu arbeiten ist größer, wenn es der Eigene ist.

SETZEN SIE DEN PLAN UM, BEOBACHTEN UND EVALUIEREN SIE FORTSCHRITT UND HANDELN, BZW. INTERVENIEREN SIE

Nachdem der Geschäftsplan umgesetzt wurde ist es ein wesentlicher Teil ihres Projektes, zu jeder Zeit die aktuelle Situation mit dem Plan zu vergleichen und gegebenenfalls eingreifen zu können, falls die Umstände es erfordern. Um eine hohe Qualität der Aufzeichnungen und Beobachtungen zu garantieren, benötigen sie ein System.

» **Erstellen sie einen Plan und führen sie diesen durch.** Wer ist bei der Durchführung für was zuständig? Es ist wichtig die Verantwortung für verschieden Aufgaben gleichmäßig zu verteilen und einen realistischen Zeitstrahl zu erstellen.

- » **Beobachten sie die Geschehnisse.** Wie messen und evaluieren sie ihren Fortschritt? Denken sie an mögliche Indikatoren. Es könnte zum Beispiel die Menge der Ernte und des Verkaufs sein; Die Zahl der Mitglieder; Die Anzahl von Leuten, die in einer Veranstaltung mitwirken; Die Anzahl der Freiwilligen auf ihrem Betrieb etc.
- » **Protokollieren sie.** Pflegen sie Protokolle, um ihren Fortschritt festzuhalten, um zu sehen wie sich Ihr Plan entfaltet und entwickelt. Gute Aufzeichnungen garantieren zwar keinen Erfolg; dennoch ist Erfolg ohne sie unwahrscheinlich.
- » **Analysieren und bewerten sie die Situation.** Bewerten sie die Effektivität ihres Plans. Nehmen sie mit der Zeit gegebenenfalls Änderungen und Korrekturen vor. Falls ihr Plan sie nicht näher an Ihr Ziel bringt, oder etwas nicht funktioniert, wie sie es sich vorgestellt haben, so ist es Zeit den Plan zu überdenken. Eventuell sollten Ziele ebenfalls überdacht werden.
- » **Greifen sie ein und handeln sie.** Haben sie keine Angst vor Veränderungen, aber bedenken sie, dass eine Entscheidung auf Fakten und einem klaren Verständnis der aktuellen Situation basieren sollte. Verbessern sie Vorgänge, verringern oder erhöhen sie Preise und Kosten. Seien sie kre-

ativ und suchen sie nach innovativen Lösungen. Vergessen sie nicht sich weiterzubilden. Vernetzen sie sich mit anderen Bauern und Initiativen, teilen sie Ideen und Erfahrungen.

Daten zu sammeln kann oftmals eine Herausforderung in der Landwirtschaft sein. Hier finden sie einige unterstützende Quellen, wie sie Ihr eigenes System entwickeln können: Tipps für den Überblick von Kosten und Produktion (Merkblatt)²⁸: ► bit.ly/2Mqh819. Ernteplanung für Gemüsebauern (webinar)¹²: ► bit.ly/32u7uiQ. Festhalten und Organisieren von landwirtschaftlichen Daten (webinar)⁴⁴: ► bit.ly/36RACxy



2.3. Elemente eines Geschäftsplanes

Falls sie bereits alle Informationen und Daten gesammelt haben, so können sie nun einen Geschäftsplan erstellen. Er wird ihre momentane finanzielle Situation zusammen mit dem jährlichen Budget beschreiben und außerdem ihre Ziele, Leitbild, Strategien, und alles, was dazugehört repräsentieren. Es sollte ein lebendiges Dokument sein, das immer auf mittlere Sicht (mindestens 5 Jahre), wenn nicht auf lange Sicht (mindestens 10 Jahre) ausgelegt ist.¹⁵



Es gibt kein einheitliches Format, das hierfür benutzt werden sollte. Wir präsentieren Elemente von grundsätzlicher Geschäftsplanung, die auf Ernährungsinitiativen abgestimmt sind, als Inspiration. Denken sie daran, dass der Plan auf sie und ihre Bedürfnisse abgestimmt sein sollte. Passen sie die Organisation ihrer eigenen Situation an.^{7,26}

KURZFASSUNG

Erstellen sie eine kurze Zusammenfassung ihres Betriebes/ihrer Initiative und die Prinzipien, Planungspunkte, Ziele und Strategien, die sie benötigen um diese zu verwirklichen. Dies ist vielleicht sogar der wichtigste Teil, da viele Leser nicht darüber hinaus schauen werden. Es sollte einfach und präzise sein (nicht länger als zwei Seiten).

BESCHREIBUNG

Teilen sie ein bisschen Geschichte und Hintergrundinformationen mit ihren Mitwirkenden. Beantworten sie Fragen über die Gründung ihres Betriebes/ihrer Initiative, wann, von wem, wo usw. Präsentieren sie ihr Leitbild und ihre Ziele und erklären sie, warum das Projekt notwendig ist. Und wer die hauptsächlichen Teilnehmer sind, z.B. welche Bauern, Landbesitzer, Mitglieder. Wie ist die rechtliche Struktur ihrer Initiative/ihrer Betriebes und wie ist die Eigentums- und Besitzstruktur aufgebaut?

TIPP

Legen sie Ihre Visionen, Ziele und Ansätze in einem gemeinschaftlichen Prozess fest, der Teil der strategischen Planung ist. Lernen sie Methoden, wie sie einen gemeinsamen Nenner in ihrer Gemeinschaft finden können, unter bit.ly/346RBAq²². Lassen sie sich inspirieren von diesem Geschäftsplan auf einer Seite über Visionen³³

MANAGEMENT UND ORGANISATION

Erklären sie, wer ihre Initiative/ihrer Betrieb leiten wird und wie sie dies tun werden. Wer ist in der Kerngruppe, oder dem Komitee? Wie viele Mitarbeiter haben sie und was sind ihre Aufgaben? Wie viel freiwilliger Aufwand wird in ihren Plan einfließen? Werden die meisten Freiwilligen Mitglieder sein, oder werden sie diese woanders rekrutieren?

PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

Bieten sie einen Überblick der Nahrung, die sie produzieren werden. Welche Methoden benutzen sie? Sind sie bereits zertifiziert oder planen sie es zu werden?

MARKTBESCHREIBUNG UND MARKTPLANUNG

Beschreiben sie einen potenziellen Markt für Ihr Produkt und ihre Mitglieder/Kunden. Werden sie das Risiko der Ernte mit ihren Mitglieder teilen und wenn ja, wie wird dies in der Praxis aussehen? Werden sie nur direkt an Ihre CSA Mitglieder verkaufen? Haben sie andere Absatzwege? Wie möchten sie den Markt erreichen? Wie ist Ihre Situation im Vergleich zu anderen CSAs in ihrem Einflussbereich? Werden sie mit diesen zusammenarbeiten, oder konkurrieren? Was sind die Stärken, Schwächen, Gefahren und Möglichkeiten ihrer Initiative/ihrer Betrieb?

Beschreiben sie, wie sie für ihre Initiative/ihrer Betrieb werben. Möchten sie das Internet benutzen (E-Mail, Social Media, Podcasts, Web, etc.), Druckmedien, Radio, spezielle Veranstaltungen organisieren, oder eine Kombination daraus? Wie können potenzielle Mitglieder sie ausfindig machen und sich Ihnen anschließen? Was für Anteile bieten sie an, wo, wann, wie oft und was kosten diese?

VORGEHENSWEISE

Die Vorgehensweise beschreibt den Stand ihrer Ressourcen und wie sie Nahrung produzieren werden. Wo ist der Standort ihrer Initiative/ihrer Betriebes? Wie viel Land steht Ihnen zur Verfügung? Was für Einrichtungen, Gebäude, Werkzeuge und Ausstattung haben sie, oder benötigen sie? Wie ist der Herstellungsprozess? Wie gelangen Anteile zu Mitgliedern? Bedenken sie alle Aktivitäten ihrer Initiative und stellen sie fest, wer was zu tun hat.

FINANZPLAN

Sie müssen ein detailliertes Budget, Geldfluss und eine auf lange Sicht ausgelegte Vorhersage von Finanzen haben, die die wahrhaftigen Kosten der Produktion widerspiegeln. Finanzielle Aussagen, wie Bilanzen, Geldfluss und Profitverlust sind darin enthalten.

RISIKO MANAGEMENT

Stellen sie die möglichen Risiken für Ihre Initiative/Betrieb deutlich dar und erklären sie, wie sie damit umgehen werden, falls diese eintreffen.

TIPP**SEHEN SIE SICH EINIGE QUELLEN FÜR DIE GESCHÄFTSPLANUNG AN**

Das Gratis-Download »Eine Anleitung zur Entwicklung eines Geschäftsplanes für ländliche Unternehmen«¹⁵ hilft Ihnen dabei, ihren Betrieb schrittweise in ein profitables Unternehmen zu verwandeln
► bit.ly/35B2wmU

Laden sie Broschüren herunter, die die wichtigsten Elemente der Geschäftsplanung für landwirtschaftliche Produzenten zusammenfassen: Agrilifebookstore.org_
(► bit.ly/2CvuiEt)²⁶,
oder, speziell für CSA angepasst
Communitysupportedagriculture.org.uk
(► bit.ly/2NWdAn8)⁷

Entdecken sie die Webseite ► www.Beginningfarmers.org, die ihnen hilft zu verstehen, was ein Geschäftsplan ist und wie sie mit der Planung für ihren eigenen Betrieb beginnen¹⁸
► bit.ly/2p3FLbq

Schauen sie sich ein inspirierendes Beispiel an, einen Business Plan des Biodynamic Land Trust⁸: ► bit.ly/2M8AK9R

Eine Fülle an Wissen! Wenden sie sich an ATTRA's Datenbank von Publikationen, Webinars und anderen Quellen zu biologischer Produktion. Mehr unter
► attra.ncat.org/publications/

2.4. Jahresbudget

Ein Budget ist eine Einschätzung von Einnahmen und Ausgaben über einen festgelegten Zeitraum. In einem existenzfähigen Unternehmen muss das Einkommen die Ausgaben abdecken. Das Budget legt fest, welche Menge an Einnahmen und Ausgaben über einen bestimmten Zeitraum für jede Sache zu erwarten ist.³⁴

TIPP

Entdecken sie die SolidBaseApp unter
► app.solidbase.info – *Es ist eine Anwendung, die es ihnen erlaubt die jährlichen Ausgaben eines Betriebs für die Gemeinschaft zu visualisieren.*

ENTWICKELN SIE VORGEHENSWEISEN, WIE SIE IHRE AUSGABEN EINSCHÄTZEN KÖNNEN
Schätzen sie ihre Ausgaben für das kommende, steuerrechtliche Jahr ein. Versuchen sie so genau wie möglich zu sein. Benutzen sie die Zahlen des vorherigen Jahres, falls sie diese haben, um einen Ausgangspunkt zu haben. Falls sie diese nicht haben, so schätzen sie, aber nicht überoptimistisch! Seien sie auf unvorhersehbare Situationen vorbereitet.

NENNEN SIE DIE GESAMTEN, JÄHRLICHEN AUSGABEN, DIE ZU ERWARTEN SIND

Projizierte Ausgaben sind die Menge an Geld, die sie erwarten im kommenden steuerrechtlichen Jahr auszugeben. Heruntergebrochen in die Kategorien für die sie erwarten es auszugeben. Die hauptsächlichen Kategorien sind.

SCHÄTZEN SIE IHR EINKOMMEN

Nennen sie jede Quelle, von der sie Einnahmen erwarten können und schätzen sie die Menge für das kommende steuerrechtliche Jahr. Das beinhaltet Einnahmequellen, die sich in der Vergangenheit als lukrativ erwiesen haben. Bei den meisten CSAs besteht das Haupteinkommen aus dem Verkauf von Anteilen, der dann auch das meiste Budget abdeckt. Eine 100% CSA ist eher selten, die meisten CSA Betriebe haben auch andere Absatzwege.

KREIEREN UND ARBEITEN SIE MIT BUDGET DOKUMENTEN

Wenn ihr Budget hilfreich und nützlich sein soll, muss es gut organisiert sein. Es muss ihnen ganz genau sagen, wie viel sie in jeder Kategorie ausgeben können. Am einfachsten geht das mit einem Datengitter, meistens Tabelle genannt. Eine Tabelle ist in ihrer einfachsten Form eine Möglichkeit ihr Budget so zu organisieren, dass alle Zusammenhänge von Kosten und Einnahmen übersichtlich dargestellt sind.

TIPP

Schauen sie dieses Video vom Webinar »Wie machen sie ihren CSA Betrieb finanziell nachhaltig« in URGENCI's Hub an und lernen sie, wie man eine Bilanz benutzt, mit einem echten Beispiel vom Bauernhof:²³ ► bit.ly/32A9Z3s

VERGLEICHEN SIE IHRE GESAMTEN AUSGABEN MIT IHREN GESAMTEN EINNAHMEN

Wenn sie ihre projizierten Ein- und Ausgaben vergleichen, erhalten sie: ein ausgeglichenes Budget, Überschuss, oder Defizit. Falls sie ein Defizit haben, so müssen sie mehr Geld ausfindig machen, oder die Ausgaben verringern, um ihre Initiative/ihren Betrieb im nächsten Jahr betreiben zu können:

BEOBSACHTEN SIE IHR BUDGET REGELMÄSSIG UND KONTINUIERLICH

Beobachten sie Ein- und Ausgaben kontinuierlich, vergleichen sie angenommene und reelle Budgets regelmäßig und verändern sie Pläne, falls notwendig. Eine notwendige Frage ist, wie tief die Budgetanalyse eines CSAs gehen sollte? Außerdem sollten wir uns die Frage stellen, ob wir Profit an der gesamten CSA messen, an den Produktarten, oder jedem einzelnen Produkt? Dies ist ein wichtiges Thema für CSAs, da diese nicht mit Preisen oder Produktgegenständen kalkulieren. Trotzdem kann es hilfreich sein zu wissen, ob ein bestimmtes Produkt, oder eine Dienstleistung Verluste bringt.

2.5. Wie legt man einen fairen Preis fest?

Einen fairen Preis festzulegen ist eine der schwierigsten Fragen für CSA Betriebe. Die Verfügbarkeit von billigem Essen setzt den Versuch, Nahrung mit einem fairen Preis zu verkaufen, der für den Erhalt des Hofes sorgt, generell unter Druck. Es ist wichtig alle Kosten von Produktion, dem Erhalt der Gemeinschaft und einen vernünftigen Lohn für die Bauern darin miteinzuschließen.³⁶

Preissetzung sollte ein transparenter Prozess sein. Wer entscheidet über den Preis?

- » Bauern und Mitglieder verhandeln über den Preis.
- » Der Bauer legt den Preis fest, anhand der Produktion. Falls notwendig können die Kosten für kooperative Arbeit mit enthalten sein (Vertrieb, etc.).
- » Der Bauer/Koordinator schlägt den Preis vor und die Gemeinschaft einigt sich darüber.

TIPP

Entdecken sie **URGENCI's Hub**. Lernen sie aus Tutorien über Preissetzung bei CSA und schauen sie das Video an unter bit.ly/2DyFnFl⁸. Erkunden sie Modul 5 zur finanziellen Nachhaltigkeit eines CSA-Betriebs unter bit.ly/384TiBc¹⁹

TECHNIKEN ZUR PREISGEBUNG IN CSA

Betriebsmodell 100% CSA

Diese Option ist die einfachste und stellt sicher, dass die Kosten gedeckt sind. Vorausgesetzt, dass angemessene Kosten in der ursprünglichen Budgetkalkulation enthalten sind.

- » Erstellen sie ein komplettes Budget. Beziehen sie alle Kosten mit ein: Produktionskosten

(z. B. Saatgut, Setzlinge, Werkzeuge), Mitarbeiterkosten, Maschinerie und deren Instandhaltung, Investitionen, Fixkosten.

- » Teilen sie die Gesamtmenge durch die Anzahl von Mitgliedern und erhalten sie den Preis des Anteils..

Falls die Anzahl der Mitglieder noch nicht festgelegt ist, so finden sie hier die Methode zur Berechnung wie viele Anteile benötigt werden um das folgende 100% CSA Preisgebungsmodell zu realisieren.

- » Schätzen sie die jährlichen Kosten einer Produktionssaison (Einnahmen, die sie aus einer Saison erhalten möchten)
- » Schätzen sie, wie viel Menschen pro Saison für Gemüse ausgeben (Preis des Anteils)
- » Teilen sie die angenommenen Kosten durch den Preis des Anteils und erhalten die Anzahl der benötigten Mitglieder um ihr Budget einzuhalten.

Modell der Angebotsrunde

Die Mitglieder entscheiden selbst, welche Summe sie gerne beisteuern möchten um die Kosten des Betriebsbudgets abzudecken. Diese Methode fördert Kreativität, Solidarität und Inklusion von Mitgliedern mit geringem Einkommen. Sie erfordert allerdings Vertrauen und Zusammenhalt in der Gemeinschaft.

TRENNEN SIE IHR FAMILIENBUDGET VON IHREM BETRIEBSBUDGET! Budgets für das Einkommen und die Ausgaben der Familie haben oftmals eine geringere Priorität für landwirtschaftliche Familien, als das Budget für das Unternehmen. Ohne ein Budget kann es jedoch passieren, dass die familiären Ausgaben das verfügbare Geschäftseinkommen übertreffen und die eigentlichen finanziellen Ziele des Betriebs und der Familie gefährden. Das Management von familiären Ausgaben mit gemeinsamen Zielen in der Familie kann dabei helfen den unnötigen Verlust von Geld zu verhindern. Es kann Ihnen auch dabei helfen ihr Geld besser zu nutzen. Mehr Informationen in der »Familienbudget managen« Broschüre²⁷ bit.ly/33y9Cro

BEISPIEL: ANGEBOTSRUNDE IM SOLAWI NETZWERK.

In Deutschland verwenden Solawis häufig das Konzept einer Angebotsrunde, um die jährlichen Produktionskosten solidarisch unter der Gruppe zu verteilen. Das Gesamtbudget wird im Detail präsentiert und an die Mitglieder verteilt, so dass ein Richtwert ermittelt werden kann. Jedes Mitglied bietet eine freiwillig gewählten Beitrag an – das Ziel ist es das Gesamtbudget am Ende zu decken. Die Idee stammt aus Österreich (Bidding Round 2.0) wo das gesamte Nettoeinkommen der Mitglieder (pro Monat oder Jahr) anonym geteilt und dann summiert wird. Danach wird kalkuliert welcher Prozentsatz des Nettoeinkommens der Mitglieder aus den jährlichen Produktionskosten des Unternehmens besteht. Dieser Prozentsatz wird als Richtwert angegeben - jede(r) kann ein Prozentsatz seines/ihrer Einkommens anbieten. www.solidarische-landwirtschaft.org

- » Präsentieren sie ihrer Gemeinschaft das Gesamtbudget. Zeigen sie, was die Zielsumme für die Angebote ist.
- » Lassen sie die Mitglieder ihre Angebote schreiben (meistens anonym).
- » Wenn alle Angebote das Budget abdecken = fertig. Falls nicht, machen sie eine weitere Runde von Angeboten, bis das Budget abgedeckt ist

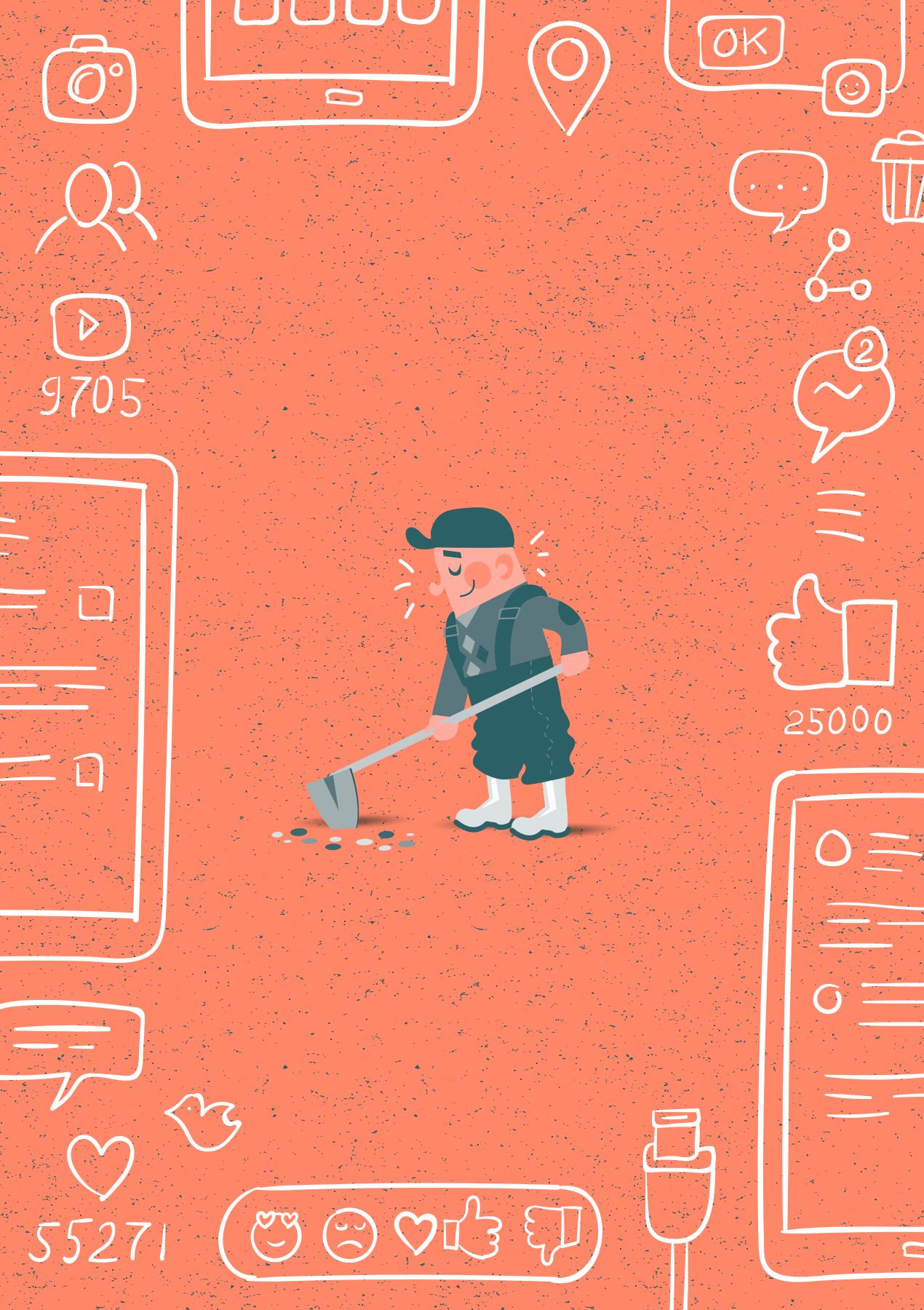
für eine Veggiebox Abo, und den Preis als Ziel ansetzen. Danach bilden sie den Anteil, basierend auf den Preis unterschiedlicher Artikel in regionalen Bauernmärkten oder in ähnlichen Direktvertriebssystemen, bis sie den Zielpreis erreichen.

Die Modelle klingen zwar einfach, jedoch wird in der Praxis alles etwas komplizierter. Deshalb sollten sie sich auch von ihrem lokalen CSA Netzwerk beraten lassen. Klicken sie auf urgenci.net, unter »CSA« finden sie den Kontakt zu einem Netzwerk in ihrem Land.

MARKTPREISE

Die häufigste Art der Preisbildung für eine CSA ist es sich an die Marktpreise zu orientieren. Sie müssen herausfinden, welchen Preis die Menschen bereit zu zahlen sind





DIGITALE WERKZEUGE

TRAINING MODUL

Solidaritätsbasierte Ernährungssysteme (SFS) sind komplexe Strukturen, die, spätestens ab einer gewissen Größe, notwendigerweise Gebrauch von digitalen Werkzeugen machen müssen. In Anbetracht der Tatsache, dass die üblichen, kommerziellen Anbieter massiver Kritik aufgrund ihres Umgangs mit persönlichen Daten ausgesetzt sind, ist eine neue Kultur, die Software-Lösungen fundiert auf Freiheit, Offenheit und Solidarität anbietet, entstanden.

Das sind die ganz ähnliche Konzepte auf denen auch die Bewegung für mehr Ernährungssouveränität beruht. Auch die freie Software Bewegung experimentiert mit solidaritätsbasierten ökonomischen Konzepten, daher ist zu erwarten, dass aus einer Kooperation positive Synergien entstehen. Das ist ein wesentlicher Grund weshalb wir in diesem Ratgeber nur freie und quelloffene Software vorstellen.

3.1. Free and Libre Open Source Software (FLOSS)

SFS Initiativen haben das Ziel die Lebensmittelproduktion in eine Ökonomie umzuwandeln, die nicht nur den Zugang zu gesundem Essen gewährleistet, sondern auch die ökologische und soziale Dimension anerkennt. Diese Ziele sind gleichermaßen wichtig, wenn man Technologie und Digitalisierung in Betracht zieht. Kann Digitalisierung nachhaltig sein? Hardware, die Konflikt-beladene Metalle verwendet, eine verschwenderische Kultur für elektronische Geräte sowie Monopole, die eine riesige Menge an Daten besitzen, sind nicht die Zukunft. Es gibt eine sozial verantwortliche und nachhaltige Art des Wirtschaftens - sogar in der IT Branche! Im Bereich der Software hat sich für freie und quelloffene Software die vieldiskutierte Abkürzung FLOSS (Free and Libre Open Source Hardware) entwickelt.

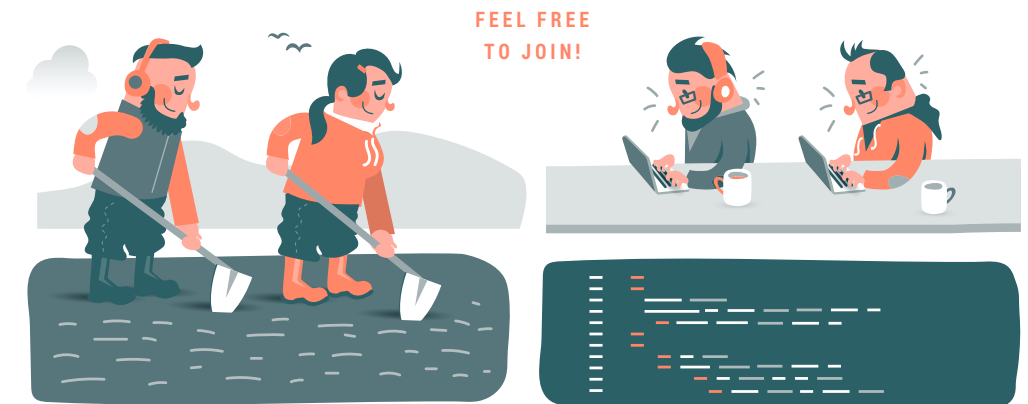
In der Recherche der europäischen CSA Initiativen, antwortete lediglich ein Fünftel der Befragten (21%) mit "ja" auf die Frage: "Hat sich Ihre CSA bewusst dazu entschie-

*den FLOSS als Teil ihrer Datensouveränität zu verwenden?" Dies zeigt klar einen Mangel an Bewusstsein über diesen Aspekt der Bürgersouveränität.*³¹

WAS IST FLOSS UND WO KOMMT ES HER?

Die freie Software Bewegung entstand in den 1980ern als Reaktion auf die zunehmende Kapitalisierung von Software, die bis dato beinahe ausschließlich im universitären Kontext anzutreffen war. Das Wort "frei" bezieht sich hier nicht auf den Preis, sondern auf die Freiheit die Software nach eigenem Ermessen zu kopieren und insbesondere zu verändern. Basierend auf diesen Grundsätzen kann Software entstehen, welche die Freiheit und die Selbstbestimmungsrechte der Nutzer*innen respektiert. Vier grundlegende Freiheiten wurden von Richard Stallmann bei der Konstitution der „Free Software Foundation“ definiert (► www.gnu.org):

1. Die Freiheit, das Programm auszuführen wie man möchte, für jeden Zweck



2. Die Freiheit, die Funktionsweise des Programms zu untersuchen und eigenen Datenverarbeitungsbedürfnissen anzupassen.
3. Die Freiheit, das Programm zu weiter zu verteilen und damit Mitmenschen zu helfen.
4. Die Freiheit, das Programm zu verbessern und diese Verbesserungen der Öffentlichkeit freizugeben, damit die gesamte Gesellschaft davon profitiert.

Es gibt andere, ähnliche Konzepte wie “Open Source” oder “Freeware”, jedoch ist FLOSS das einzige, dass alle vier oben genannte Freiheiten gewährleistet, bei dem die Nutzer die komplette Kontrolle über das Programm behalten. SFS wie FLOSS sind wichtige Werkzeuge eine Welt zu erreichen, die auf Vertrauen, Teilen und Solidarität basiert. Daher erscheint es sinnvoll in Lebensmittelinitiativen Informationstechnologien zu verwenden, deren Produktionsweise auf ähnlichen Prinzipien beruht wie die, die in der Landwirtschaft mittels der Initiative gefördert werden wollen. Deshalb stellen wir in dieser Broschüre digitale Werkzeuge vor, die nach FLOSS Prinzipien entwickelt worden sind. Obwohl es faktisch kaum möglich ist, in der Nutzung von Open Source Technologie Perfektion zu erreichen, hoffen wir mit diesem Beitrag die Fähigkeit zu stärken, digitale Technologie bewusster auswählen zu können.

3.2. Empfohlene Digitale Werkzeuge für Ihre Gemeinschaft

In dieser Broschüre präsentieren wir frei lizenzierte digitale Werkzeuge die generell für Kommunikation und Zusammenarbeit nutzbar sind und weitere die speziell für die Organisation von SFS konzipiert sind. Der Aus-

wahlprozess kam von zwei Quellen. Einerseits befragten wir SFS Repräsentanten bezüglich der eingesetzten Software, andererseits wurde im FLOSS Milieu recherchiert.

Eine ausführlichere und nach Möglichkeiten aktuell gehaltene Version dieser Liste findet sich auf ► solidbase.info/recommendations

GEWÖHNLICHE BÜROWERKZEUGE

Wenn man eine CSA oder eine andere SFS gründet, benötigt man keine besondere Software. Es reicht aus einfach Universal Office-Software zu installieren wie LibreOffice (► www.libreoffice.org) und den offline Mail-Client Thunderbird (► www.thunderbird.net). Eventuell können sie bei dem Librehoster ihres Vertrauens einen E-Mail-Verteiler einrichten (siehe Liste im folgenden Teil) und los gehts! Wenn keine Drittpartei spionieren soll, können sie Linux verwenden. Eine Übersicht über die aktuell beliebtesten Distributionen findet sich auf Distrowatch (► linuxmint.com, distrowatch.com).

TIPP

Unterstützung beim Installieren von Free Software, finden sie bei dem lokalen Linux User Group, ► en.wikipedia.org/wiki/Linux_user_group oder von Eurem lokalen hackerspace ► hackerspaces.org

TOOLS FÜR CSA VERWALTUNG

Hier sind Werkzeuge präsentiert, die speziell für CSAs entwickelt worden sind, damit sie leichter Konsumenten und Produzenten vernetzen und den Alltagsbetrieb erleichtern können. Sie spiegeln die große Vielfalt von CSA Modellen wider.

AUSGEWÄHLTE WERKZEUGE FÜR CSA

WERKZEUG	LAND	BESCHREIBUNG
AMAPJ ► amapj.fr	FRANKREICH	AMAPJ wurde ursprünglich für das französische AMAP Netzwerk entwickelt, aber aktuell ist es frei zugänglich für andere Nutzer. Es ist gut dokumentiert.
CAGETTE ► www.cagette.net	FRANKREICH	CAGETTE wurde von der Agentur entwickelt, um die digitalen Kompetenzen und Kommunikation der Produzenten zu trainieren, spezifisch für das Lebensmittel Kurzschluss Projekt, Alilo (► www.alilo.fr). Sie finden eine Führung durch die App auf der Website.
AMAPRESS ► amapress.fr	FRANKREICH	Ein Plug-In für das gebräuchlichste Web Management System, WordPress, das die Organisation der AMAPS erleichtert.
REPANIER ► repanier.be/fr	BELGIEN	REPANIER ist ein multilinguales Werkzeug, das ursprünglich als Food-Coop Verwaltung konzipiert war, und später an CSAs angepasst wurde. Es ermöglicht das Ordnen, Bestandsverwaltung in Echtzeit, Aufgabenverwaltung, Verkauf, Buchhaltung usw.
ACPADMIN ► acp-admin.ch	SCHWEIZ	Eine sehr vollständige Lösung, die die Bedürfnisse der AGRICULTURE CONTRACTUELLE DE PROXIMITÉ (ACP) Initiativen deckt, von dem FRACP Netzwerk (► www.fracp.ch).
OPEN OLITOR ► openolitor.org	SCHWEIZ	Internet basierte multilinguale Plattform, die das Einrichten der CSAs sowie die Vernetzung der Produzenten und Konsumenten ermöglicht.
JUNTAGRICO ► juntagrigo.org	SCHWEIZ	Das Produkt des Schweizer Pioniers CSA Ortoloco hat unter anderem eine ausgefeilte Ausstattung für Mitarbeiter Management, Mitgliederverwaltung und Lieferplanung.

OPENOLITOR

OpenOlitor ist eine Internet basierte, multilinguale Plattform, die das Einrichten von CSAs ermöglicht, und weitere Funktionen im Angebot hat, wie Mitgliederverwaltung, Lieferungsplanung, Zahlungsverfolgung und das Verfassen von Berichten. Zusätzlich bietet das Mitgliederportal den Mitgliedern Zugang zu Informationen über ihre Mitgliedschaft, und das Registrieren für Arbeitstage am Bauernhof. (► openolitor.org) OpenOlitor wurde 2015 in Bern in der Schweiz gegründet; es wurde mitgegründet von dem Schweizer Bundesministerium für Landwirtschaft. Die Gesellschaft überwacht die Instandhaltung des Codes und der Dokumentation. Es gibt eine wachsende internationale Gemeinschaft, mit Sunu (► sunu.eu) in Deutschland, die weitere Funktionen hinzugefügt hat, um die Software internationaler zu gestalten.

TIPP

Testen sie Open Olitor durch Trainingsmaterial aus dem SolidBase Projekt bereitgestellt, mit Schritt-für-Schritt Anleitung: ► learn.solidbase.info/de/openolitor

WERKZEUGE FÜR FOOD-COOPS

Werkzeuge für Lebensmittelkooperativen unterstützen ethische Lieferketten, die ein Angebot im Laden und eine Vorbestellfunktionalität erfordern, die es Lebensmittelherstellern ermöglicht, direkt online zu verkaufen. Das aus globaler Sicht bemerkenswerteste Werkzeug ist das **OpenFoodNetwork** (OFN) (► www.openfoodnetwork.org) aus Australien. Eine weitere interessante Option ist **Foodsoft** (► github.com/foodcoops/foodsoft) aus Amsterdam, das über großartige Funktionen zur Verwaltung großer Produktlisten von Großhändlern über mehrere Foodcoops hinweg verfügt. Ein weiteres bemerkenswertes Tool ist auch **Foodcoopshop** (► www.foodcoopshop.com) aus Österreich, wo es mehrere Food-Coops unterstützt, die fast ausschließlich von lokalen Produzenten kaufen.

In der folgenden Tabelle sind die gemeinsamen Funktionen der ausgewählten Werkzeuge repräsentiert. Natürlich können diese Funktionen auch von kleineren Werkzeugen mit breiter Anwendungsfähigkeit erreicht werden.

ÜBERBLICK VON TOOLS FÜR CSA VERWALTUNG

ANWENDUNG	JUNTAGRICO	SUNU	CAGETTE	OPENFOODNETWORK	ACP-ADMIN	AMAPJ
VERWALTUNG VON MITGLIEDERN	X	X	X	X	X	X
EMAIL MITGLIEDER	X	X	X	X	X	X
PLANUNG VON LIEFERUNG	X	X	X	X	X	X
ANTEILMANAGEMENT	X	X	X	X	X	X
VERÄNDERBARE BESTELLUNGEN			X	X		X
KONTROLLE VON ZAHLUNGEN	X	X	X	X	X	X
SEPA (SINGLE EURO PAYMENTS AREA) TRANSFER		X				
FREIWILLIGENMANAGEMENT	X	X			X	

OPEN OLITOR FUNKTION www.openolitor.org

- » Organisieren sie alle Stakeholder – Mitgliederverwaltung, Produzenten und Individuen; Tragen sie Fehlzeiten und Urlaube ein; Erschaffen und verwalten sie Abos und Arbeitsschichten; Bearbeiten sie die Stammdaten des Projekts; Organisieren sie Produkte und Preise.
- » Planung und Ausführung von Lieferungen – Lieferungsplanung und Verteilung der Ernte; Körbe organisieren; Bestellungen; Buchhaltung der Lieferung.
- » Erstellen sie Rechnungen und Buchbezahlungen – Rechnungen an die Mitglieder; Buchen sie Eingangszahlungen.
- » Großartige Flexibilität – Mitglieder Portal um Lieferungen anzuzeigen, Abwesenheiten, Rechnungen, Arbeitsschichten; anpassbare Aufzeichnungen; Archiv zur Aufbewahrung aller PDF Dateien.

GARTEN/BETRIEBSPLANUNG

Die größten Spieler der Agrotechnologie haben sich vereint, um **365FarmNet** (► www.365farmnet.com) zu kreieren. Es ist eine komplette Lösung – gratis für kleine Betriebe – um alle Aspekte der Landwirtschaft zu managen. Wenn ihnen Datensouveränität egal ist, so ist dies der richtige Weg für sie. Für Biobauern gibt es ein Werkzeug namens **Tend** (► www.tend.com) welches in den Vereinigten Staaten entstanden ist und die Bedürfnisse von Bauern sehr gut abzudecken scheint. Allerdings ist die Anwendung noch nicht mit dem metrischen System verfügbar.

Zwei Windows basierte Werkzeuge für den offline Gebrauch, die für das Management von Lebensmittelkistenzustellungen in den 1980ern entworfen wurden, sind immer noch erwähnenswert. **Der PC Gärtner** (► www.pcgaertner.de) ist eine Komplett-Lösung von der Ernteplanung bis hin zur Lieferung von Kisten an die Haustür. **Der AboBote** (► www.abobote.de) hat nur eine Funktion zur Planung von Auslieferung, ist aber sehr gut und durchdacht gemacht worden. Das einzige FLOSS tool, das im Bereich Betriebsmanagement aktiv zu sein scheint, ist **Farm OS** (► famos.org). Es ist eine Web-basierte Anwendung für

Farmmanagement, Planung und Aufbewahrung von Berichten. Diese wurde mit dem Ziel entwickelt, eine Plattform zur Sammlung und zum Management von landwirtschaftlichen Daten zu erstellen.

VERWALTUNG VON MITGLIEDERN

In der SolidBase Umfrage wurden keine FLOSS tools identifiziert, die bei der Produktion genutzt werden. Dennoch hat **Galette** (► www.galette.eu) gute Aussichten darauf, ein Werkzeug für Mitgliederverwaltung zu werden, das einen breiteren Anwendungsbereich hat. Ein weiteres, ähnliches tool ist **Garradin** (► garradin.eu) und es könnte ebenfalls für französische SFSs interessant sein. Ein tool, das von manchen Solawis in Deutschland genutzt wird, ist **JVerein** (► www.jverein.de). In Finnland wurde **Flo members** (► flomembers.fi) bekannt als Werkzeug für die Verwaltung von Mitgliedern. Zuletzt ein sehr detailliertes und kostenloses – aber nicht libre – Werkzeug für den deutschsprachigen Bereich: **Campai** (► campai.com).

BUCHHALTUNG

Auf dem Markt konkurrieren hunderte Lösungen zur Buchhaltungs- und Unternehmensplanung. Dennoch sind nur einige wenige FLOSS tools entstanden. Ein sehr starkes Werkzeug ist **GNUCash** (► www.gnucash.org). In Deutschland ist **Hibiscus** (► www.willuhn.de/products/hibiscus) beliebt. Obwohl dies auch eine Offline-Anwendung ist, ist es sehr einfach Informationen über die Plattform zu teilen. Andere, nennenswerte und kostenlose Online-Anwendungen sind **Bokio** (► www.bokio.co.uk) aus dem Vereinigten Königreich und **Szamlazz** (► www.szamlazz.hu) aus Ungarn..

Für eine umfassendere Unternehmensorganisation sollten Sie vielleicht ein ERP-Tool (Enterprise Resource Planning) verwenden. Es gibt FLOSS-Tools wie **Dolibarr** (► www.dolibarr.org), **Odoo** (► www.odoo.com) oder **ErpNext** (► erpnext.com), die bereits mit allen grundlegenden Funktionen für die Landwirtschaft ausgestattet sind. In Belgien gibt es außerdem eine Organisation, die genossenschaftlichen Supermärkten dabei

GNUCASH (► www.gnucash.org)

GnuCash ist eine personalisierte Software für die Finanzbuchhaltung für kleinere Unternehmen. Die Software ist frei lizenziert unter der GNU GPL und für den Desktop. Auf der Website wird sie wie folgt beschrieben: »GnuCash erlaubt es ihnen ihre Bankkonten, Aktien, Ein- und Ausnahmen zu überwachen und ist für einen einfachen Gebrauch, aber starke und flexible Anwendung gestaltet worden. Es soll so schnell und intuitiv benutzbar wie ein Scheckbuchregister sein und basiert auf professionellen Prinzipien der Verwaltung um ausgeglichene Buchhaltung und einfache, exakte Dokumentation zu garantieren.« GnuCash ist die einzige, voll entwickelte und vom SolidBase Projekt identifizierte FLOSS Verwaltungssoftware, die sich für eine internationale Gemeinschaft eignet. Sie wird weitgehend genutzt und hat eine wachsende und langjährige Gemeinschaft aus Unterstützern, Nutzern und Ingenieuren. Es existiert eine umfangreiche Dokumentation.

hilft, sich mit Hilfe von Odoo (► www.coopiteasy.be) selbst zu organisieren.

PLANUNG UND AUFZEICHNUNG VON ARBEITSZEIT

Zur Planung und Aufzeichnung von Arbeitsstunden experimentieren manche SFSs mit dem Gebrauch der proprietären Webanwendung **Toggl** (► www.toggl.com). In Norwegen hatten manche CSAs gute Erfahrungen mit dem Gebrauch des tools zur Koordination von Freiwilligen, **Rubic** (► rubic.no). Das erfolgreiche, kostenlose (aber nicht libre) tool **Volunteer Sign Up** (► www.volunteer-signup.org) kommt aus den Vereinigten Staaten. Eine nette, kleine Smartphone Anwendung zur Überwachung der Zeit die das Saatgut im Beet verbringt ist **Beetclock** (► www.beetclock.com). In diesem Abschnitt sind auch Apps aufgeführt, die die Erstellung von Umfragen und die Planung von Zeiten für eine Veranstaltung ermöglichen, wie zum Beispiel **Framadate** (► framadate.org) oder **Dudle** (► dudle.inf.tu-dresden.de).

WERKZEUGE ZUR KOMMUNIKATION

Anbieter von Online-Kommunikation

Fast jede vorhandene digitale Kommunikation benötigt eine Art von Vermittler im

Internet, um Verbindungen herzustellen. Dies geschieht mit Hilfe von Servern, die von Organisationen, die Hosters genannt werden, betrieben werden. Deshalb ist das Werkzeug hier noch enger mit dem sozialen Umfeld verbunden, das es am Laufen hält, als bei eigenständiger Software. Da unsere Organisationen auf Kommunikation basieren und alle Werkzeuge, die wir für die Kommunikation verwenden, die Art und Weise beeinflussen, wie wir kommunizieren, sollte die Frage, wie wir gerne digital kommunizieren, gründlich überlegt werden. Das Internet bietet großartige Möglichkeiten für eine dezentralisierte Kommunikation. Einige bekannte Unternehmen wollen das Netz neu zentralisieren, um alle Informationen über den Bürger zu sammeln, die sie für die Erzielung von Gewinn und Macht erhalten können. Wenn wir unsere Datenhoheit behalten wollen, müssen wir mit Hostern zusammenarbeiten, die sich an die Schlüsselbegriffe der Vernetzung halten: Dezentralisierung und Transparenz. Transparenz drückt sich in der strikten Anwendung von FLOSS und der Möglichkeit aus, sich selbst einzubringen, mit den Hostern zusammenzuarbeiten. Dies kommt in dem „Libre“ innerhalb von Librehoster zum Ausdruck und ist gut vergleichbar mit der "freiwilligen" Mitarbeit in einer Solawi.



Librehosters – Anbieter basierend auf libre Software

LISTE VON LIBREHOSTERS ▶ Liste von librehostern https://lab.librehosters.org/	BESCHREIBUNG
HOSTSHARING ▶ hostsharing.net	HOSTSHARING EG ist eine Gemeinschaft von Menschen, die Websites und Webanwendungen unabhängig, nachhaltig und technisch perfekt hosten.
INDIEHOSTERS ▶ indie.host	INDIEHOSTERS ist ein Team von leidenschaftlichen Menschen, deren Ziel es ist, das Leben eines jeden Menschen durch flexible, sichere und datenschutzfreundliche Produkte zu verbessern.
DISROOT ▶ disroot.org/en	DISROOT ist eine Plattform, die Online-Dienste basierend auf Prinzipien der Freiheit, Privatsphäre, Verbundenheit und Dezentralisierung anbietet.
WEBARCHITECTS CO-OPERATIVE ▶ webarchitects.coop	WEBARCHITECTS ist eine in Sheffield ansässige, kleine und freundliche Multi-Stakeholder-Kooperative, die seit über 20 Jahren ethische und grüne, Webhosting, virtuelle Server und GNU/Linux-Systembetreuungsdienste anbietet.
SYSTEMAUSFALL ▶ systemausfall.org	SYSTEMAUSFALL ist eine kostenlose Plattform, die es zum Ziel hat einen kritischen Gebrauch von Hilfsanwendungen unter allen emanzipatorischen Bewegungen voranzutreiben.
WEHOST ▶ weho.st	WEHO.ST ist eine kollaborative Gemeinschaft, die sich auf die Bereitstellung von Internet-Dienstleistungen in einer nicht gewinnorientierten Weise konzentriert.

Hier finden sie noch mehr empfohlene Hosters: ▶ urgenci.net/shared-tools. Sie können auch ihr örtliches IT Kollektiv nach Hosting-Möglichkeiten fragen.

Kommunikation ist von allerhöchster Wichtigkeit für Gemeinschaften. Die Werkzeuge, die wir für digitale Kommunikation verwenden, haben einen starken Einfluss darauf, wie wir kommunizieren.

E-MAIL

Sie können Ihre E-Mail-Kommunikation in einem selbstbestimmten Raum behalten, wenn Sie bei der Einrichtung ihres Postfachs mit einem Librehoster zusammenarbeiten. Laut der Umfrage scheint der einzige Offline-Client, der verwendet wird, das Libre-Software-Tool **Thunderbird** (▶ www.thunderbird.net) von der **Mozilla Foundation** (▶ foundation.mozilla.org) zu sein. Der einzige genannte Online-Mail-Client ist **Roundcube** (▶ roundcube.net). Es wird empfohlen, Thunderbird zu verwenden, da es viel schneller ist und einige zusätzliche Funktionen hat, die Online-Clients nicht bieten können, z.B. eine offline Archivierung.

E-MAIL VERTEILER

Neben den am weitesten verbreiteten Google Groups gibt es mit **Mailman** (▶ www.list.org) und **Sympa** (▶ www.sympa.org), Lösungen, die für eine Mailinglistenfunktionalität verwendet werden. Das Versenden von E-Mails an alle oder Teile der Mitglieder ist eine Kernfunktionalität aller oben erwähnten dedizierten SFS-Tools.

MESSAGING

Halten sie ihre Kommunikation über Nachrichten sicher und benutzen sie dezentralisierte und sichere Werkzeuge. **Matrix** (▶ matrix.org) bietet die am meisten fortgeschrittenen Protokolle. Chatting im Team mit Brücken zu fast allen anderen Plattformen sind verfügbar. **Rocket.Chat** (▶ rocket.chat) ist eine kostenlose, uneingeschränkte und frei verfügbare Lösung, die am meisten Nutzerfreundlichkeit aufzuweisen hat. Das **Signal** (▶ signal.org) Projekt bietet eine frei zugängliche, und sicher nutzbare App für Mobiltelefone.

FOREN

Falls sie nach Alternativen für Facebook und Google suchen können sie die FLOSS Lösung Discourse, oder phpBB ausprobieren. **Discourse** (▶ www.discourse.org) ist eine open-source Diskussionsplattform, die auch als Mailing-Liste, Diskussionsforum und Chatroom genutzt werden kann. **phpBB** (▶ www.phpbb.com) ist eine kostenlose Pinnwand Software, die genutzt werden kann, um mit einer Gruppe von Menschen in Kontakt zu bleiben, oder um ihre gesamte Website zu unterstützen. Innerhalb von Minuten können sie mit diesen Hilfsprogrammen ein Forum kreieren.

SOZIALE MEDIEN

Soziale Medien sind eine großartige Möglichkeit mit Leuten in Kontakt zu bleiben und sie über die Neuigkeiten und Geschehnisse ihrer Gemeinschaft zu informieren. Momentan sind die am häufigsten genutzten Optionen Facebook, Twitter und Instagram. Die am öftesten genutzte Lösung sind momentan wahrscheinlich geschlossene Facebook Gruppen, die eine private Diskussion unter Mitgliedern gestatten. In Finnland gibt es sogar eine erfolgreiche Käufergruppe namens REKO, die sich ausschließlich auf Facebook verlässt.³⁹

Falls sie es wagen, gegen den Strom zu schwimmen, könnten sie ein kleines Problem haben: Ihr Publikum ist um einiges kleiner, wenn sie alternative Kommunikationskanäle benutzen. Sich bewusst für etwas außerhalb der Norm zu entscheiden erfordert oftmals die Zeit und Energie einer Menge Leute und das ist nicht immer möglich. Diese Hürde kann nur dann überwunden werden, wenn sie wirklich daran glauben, dass Daten den Gemeinschaften und nicht den Monopolen gehören. Falls sie einer dieser standfesten Menschen sind, so versuchen sie es mit **Fediverse** (▶ en.wikipedia.org/wiki/Fediverse).

Dies ist ein Netzwerk aus frei-lizenzierten Apps mit verschiedenen Funktionen, die mit offenen Protokollen operieren können. Dadurch wird eine dezentralisierte, föderierte digitale Kommunikationslandschaft Realität, welche durch ihre Mitglieder entwickelt, gebaut und kontrolliert wird.

TIPP

Sie können jemanden einstellen, der sich um ihre Website und sozialen Medien kümmert. Lassen sie ihre Gemeinschaft wissen, dass sie einen Freiwilligen für einen spezifischen Job benötigen! Scheuen sie sich nicht davor nach Hilfe zu fragen. Menschen mögen es nach Hilfe gefragt zu werden und nützlich zu sein, also helfen sie ihnen, ihnen zu helfen.

CONTENT MANAGEMENT SYSTEME (CMS)

Wenn Sie keine sehr kleine Gemeinde sind, benötigen Sie eine Website, die grundlegende Informationen über Ihre Arbeitsweise, Preise, Standort, ethischen und andere Betriebsgrundlagen enthält. Es gibt verschiedene Content-Management-Systeme, die es Ihnen ermöglichen, Ihre eigene Website zu erstellen. Das bekannteste CMS ist WordPress mit dem, bei guter Voreinstellung, einfache Websites sehr gut zu erstellen sind. Verwenden Sie einen Webhosting-Service, um sicherzustellen, dass Sie einen eigenen Domainnamen (Webadresse) haben. Empfohlene Content-Management-Systeme sind: **Word Press** ► wordpress.org, **Concrete5** ► www.concrete5.org, **Hexo** ► hexo.io, **Gohugo** ► gohugo.io, **Grav** ► getgrav.org

CLOUD DIENSTE

Eine Zusammenarbeit basierend auf dem Austausch von Informationen ist grundlegend für SFS. Deshalb benutzen Gemeinschaften

meistens sogenannte Clouds, um Daten zu speichern, Informationen auszutauschen und um online zusammenzuarbeiten. Mit einer Cloud zu arbeiten kann ihrer Gemeinschaft einige Vorteile bringen. Sie haben von überall, wo eine Internetverbindung vorhanden ist, Zugang zu ihren Daten. Solche Zugänglichkeit erleichtert die Arbeit mit Freiwilligen und den Austausch von Informationen innerhalb ihrer Gemeinschaft, und darüber hinaus. Es könnte Ihnen Geld und Zeit ersparen. Auf der anderen Seite haben sie jedoch keinen Zugang zu ihren Informationen, sollten ihre Verbindung abgebrochen sein, bis die Verbindung zum Internet wiederhergestellt ist. Falls ihr Cloud Anbieter selbst mit Problemen zu kämpfen hat, so könnte das auch Auswirkungen auf sie haben. Außerdem sollten sie die Frage der Datensicherheit im Hinterkopf behalten.

Neben den konventionellen Anbietern wie Google Drive, oder Dropbox, gibt es einige FLOSS Lösungen, wie **Nextcloud** (► nextcloud.com). Es erlaubt Ihnen nicht nur den Austausch von Dateien, sondern auch von Kontakten, Kalendern und Aufgaben. Sogar das gemeinsame editieren von Dokumenten und Videoanrufe sind mit gut aufgebauten Servern online möglich. Diese Eigenschaften sind in der zentralen Leistung der meisten Librehosts enthalten.

UMFRAGEN

Umfragen sind eine großartige Möglichkeit um Rückmeldung von den SFS Mitgliedern zu erhalten, oder um neue anzuwerben. Kommerzielle Internetprogramme wie *Google-Form*, *SurveyMonkey* oder *KwikSurveys* bieten eine kostenlose und einfache Möglichkeit, Umfragen zu erstellen. Allerdings haben sie mit diesen urheberrechtlich geschützten Apps keine Kontrolle über die gesammelten Daten. Allerdings gibt es einige Alternativen. **KoBo Toolbox** (► www.kobotoolbox.org) bietet eine

kostenlose Nutzung auf ihrer Homepage an. Weitere freie tools sind **Drupal Webforms** (► www.drupal.org/project/webform), **Limesurvey** (► www.limesurvey.org) und **OhMyForm** (► ohmyform.com). URGENCI, das internationale CSA Network, hat Limesurvey in der Vergangenheit für Befragungen bei mehreren europäischen Projekten eingesetzt ► questionnaires.urgenci.net.

3.3. Planen sie ihr Budget mit der SolidBase App

Die im Rahmen des Solid-Base-Projekts durchgeführte Analyse zeigte, dass ein Instrument benötigt wird, das den SFS-Koordinatoren hilft, alle notwendigen Kosten in ein Budget einzubeziehen und das Selbstvertrauen bei der Kommunikation der notwendigen Höhe der Kosten an die (potenziellen) Mitglieder zu fördern. Daher wurde die SolidBase-Anwendung als ein pädagogisches Werkzeug entwickelt, um Buchhaltungskompetenzen innerhalb von Initiativen der Solidarökonomie, insbesondere im Bereich der Nahrungsmittelproduktion, aufzubauen.

SolidBaseApp (► solidbase.info) ist ein Budgetplanungs- und Präsentationswerkzeug, das die finanzielle Dimension von SFS sichtbar und greifbar macht. Es ermöglicht den Nutzer*innen, die jährlichen Kosten eines mitgliederbasierten Unternehmens einzugeben. Durch die Division der jährlichen Gesamtkosten durch die Anzahl der Mitglieder wird ein Richtwert für den individuellen Beitrag berechnet. Die Kostenkategorien können mit erläuternden Texten verknüpft werden, so dass die Mitglieder Einblick in die Notwendigkeit der Höhe der Kosten für den Anteil an der Produktion gewinnen

können. Mitgelieferte Beispieltex te, die von allen registrierten Nutzer*innen angepasst werden können, helfen bei der Vermittlung komplexer gesellschaftlicher Fragestellungen, die SFS zu lösen versucht. Zu den dringenden Fragen gehören niedrige Löhne in der Landwirtschaft, Landkosten und Saatsouveränität. Die zur Verfügung gestellten Beispielbudgets vereinfachen die individuelle Erstellung des Budgets, insbesondere in der Startphase.

Die Anwendung wird als freie Software bereitgestellt (veröffentlicht unter der GNU Affero General Public License ► www.gnu.org/licenses). Sie verwendet die Konzepte von SoLiD (Socially linked Data), die den Benutzern Kontrolle über ihre eigenen Daten ermöglicht. SoLiD ist ein relativ neues, dezentrales Konzept, um der fortschreitenden Monopolisierung des Internets entgegenzuwirken, und erlaubt Ihnen, (Budget-)Daten auf jedem beliebigen solid Server zu speichern. Fein abgestufte Zugriffsrechte machen Ihre Daten für Sie selbst oder definierte Personen zugänglich.

SOLIDBASEAPP BIETET FOLGENDE FUNKTIONEN:

- » Ein Jahresbudget erstellen
- » Budget visualisieren
- » Erklärende Texte für Kostenkategorien erstellen
- » Von Beispielbudgets lernen



PARTIZIPATORISCHE INKLUSIONSTECHNIKEN

TRAINING MODUL

CSAs gehören zu den Gemeinschaften, die bewusst daran arbeiten, flache Hierarchien zu schaffen und Gruppenarbeitsprozesse zu entwickeln, die im Sinne des Teilens von gemeinsamer Verantwortung sind. Ein hoher Level an Partizipation verbessert nicht nur die Entscheidungsfindung, Teamarbeit und Informationsaustausch, sondern lässt auch das Motivationslevel ansteigen und gibt Teilnehmern das Gefühl einer größeren Gemeinschaft anzugehören. Partizipation ist ein wesentlicher Faktor beim Verhindern von Burn-Out bei CSA Mitarbeitern, weil eine Vielzahl an verschiedenen Aufgaben entstehen können, die von dem Koordinator oder Bauern nicht alleine bewältigt werden können. Partizipation bedeutet nicht zwangsläufig, dass jeder an allen Entscheidungen beteiligt ist, da die Effizienz der Arbeit sonst darunter leiden würde, aber auf unterschiedlichen Ebenen sollte Partizipation dennoch geschehen. In diesem Kapitel, führen wir Ihnen partizipatorische Techniken vor, die Ihre CSA stärken kann – durch das Verständnis der Bedürfnisse gemeinschaftsbasierter Prozesse.

4.1. Entscheidungsfindung durch Konsens

Entscheidungsfindung, die auf Konsens begründet ist, ist eine kreative und dynamische Möglichkeit Zustimmung unter allen Gruppenmitgliedern zu erreichen. Statt einfach für einen Punkt abzustimmen, so dass die Mehrheit der Gruppe sich durchsetzt, engagiert sich eine Gruppe, die durch Konsens entscheidet, für Lösungen, die alle aktiv unterstützen, oder zumindest in Ordnung finden. Auf diese Art wird sichergestellt, dass alle Meinungen, Ideen und Bedenken berücksichtigt werden. In dem sie einander aufmerksam zuhören, sucht die Gruppe win-win-Lösungen, die für alle annehmbar sind. Es ist zwar nicht einfach, aber langfristig betrachtet bleiben Menschen eher in einer Gruppe, die ihre Ansichten und Bedürfnisse respektiert. ^{1,11}

WIE MAN EINEN KONSENS ERREICHT ¹¹

- » **Stellen sie die Themen klar vor, über die entschieden wird.** Teilen sie die relevanten Informationen.
- » **Erforschen sie das Thema und suchen sie nach Ideen.** Erfassen sie Bedenken und Ideen, um das Problem innerhalb der Gruppe zu lösen. Halten sie eine breite Diskussion und debattieren sie ihre Ideen. Denken sie über Lösungen nach. Sortieren sie manche Ideen aus.
- » **Halten sie Ausschau nach neu entstehenden Vorschlägen.** Suchen sie einen Vorschlag, der die besten Elemente der diskutierten Ideen vereint. Suchen sie eine Lösung für die Hauptanliegen der Gruppenmitglieder.
- » **Den Vorschlag diskutieren, erläutern und abändern.** Sein sie sicher, dass alle übrigen Bedenken angehört werden, und dass jeder die Chance hat mitzuwirken. Suchen sie nach Änderungen, die die Akzeptanz des Vorschlags für die Gruppe noch erhöhen.
- » **Prüfen sie die Zustimmung.** Wenn es keine Übereinkunft gibt, dann sollten sie mit Gruppenmitgliedern sprechen, die sich enthalten haben, oder weiterhin Bedenken haben.

» **Implementieren sie die Entscheidung.** Wenn es keine Blockaden, nicht zu viele Enthaltungen und eine aktive Zustimmung gibt, dann sollte die Entscheidung implementiert werden. Die Gruppe soll dann entscheiden wann, wie und von wem sie umgesetzt werden soll.

SOZIOKRATIE: DIE MACHT VON KLEINEN GRUPPEN

Eine interessante Art der Organisation und Entscheidungsfindung, die von CSAs angewendet wird ist Soziokratie, ein sozialverträgliches Verwaltungssystem, das in den Niederlanden gegründet wurde. Ursprünglich von Kees Boeke 1945 konzipiert, ermöglicht die Soziokratie den Menschen Kollegen zu bleiben, während sie sich effektiv führen und voneinander geführt wurden. Es ist eine Methode der Selbstverwaltung, die aus drei Kernelementen besteht (► www.sociocracyforall.org/en):

1. Kleine, autonome, verschachtelte und verbundene Kreise

Kleine Teams von Menschen, die zusammen arbeiten bilden Kreise. Sie besitzen Autorität

über ihre Zuständigkeits- und Interessensbereiche, sprich, sie treffen Entscheidungen über ihre eigene Arbeit. Kreise sind verschachtelt und stets doppelt verbunden mit ihrem Elternkreis, mit einem Anführer und Vertreter, die vollwertige Mitglieder beider Kreise sind. Dies führt zu einem guten Informationsfluss zwischen Kreisen der Organisation. Jeder ist sich dessen bewusst, wie sein Verhältnis zum Gesamten ist. Eine Organisation von miteinander verflochtenen Gruppen führt zu mehr Transparenz und effektiver Zusammenarbeit. Falls eine neue Arbeitsgruppe benötigt wird, so wird ein neuer Kreis hinzugefügt. Das sorgt für große Flexibilität.

2. Übereinstimmende Entscheidungsfindung

Alle Entscheidungen werden durch Konsent getroffen. Eine Gruppe stimmt überein, wenn niemand einen Einspruch hat. Die Gruppe hat das Recht einem Vorschlag zu widersprechen, sollte dessen Durchführung die Arbeit des Kreises behindern. Einsprüche führen zu einem Verbesserungsprozess des Vorschlages, der von der Frage geleitet wird: Wie können wir den Vorschlag verbessern,

so dass der Einspruch berücksichtigt wird? Menschen werden in Führungspositionen oder andere Rollen durch Konsent gewählt.

3. Ständige Verbesserung durch Rückmeldung

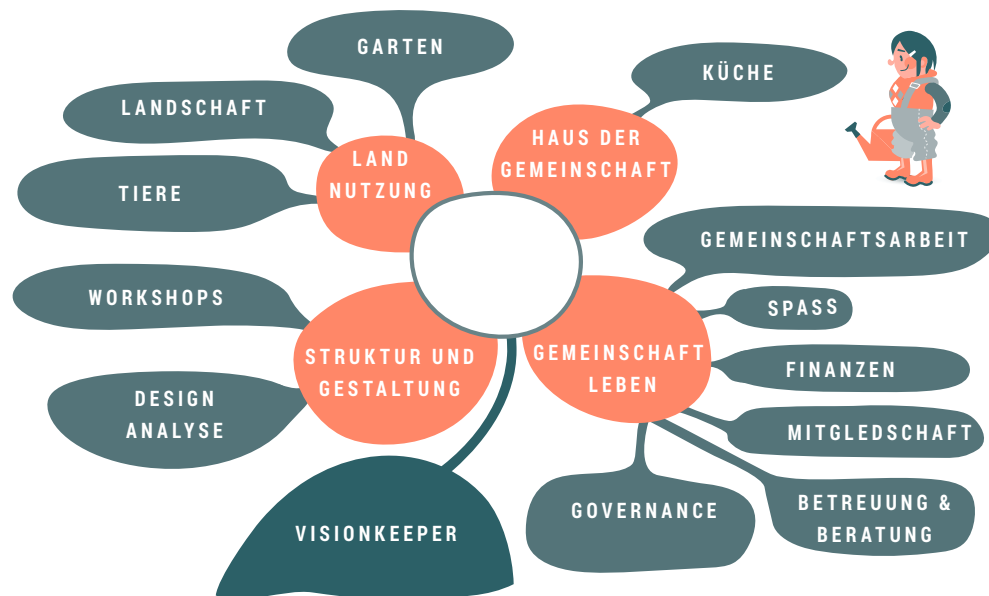
Soziokratie ist ein stetiger Lernprozess, der auf der Evaluation von Versammlungen, der Rückmeldung Einzelner und der Evaluation von Strategien nach einem festgelegten Zeitraum basiert. Dies dient der Verbesserung und Weiterentwicklung. Die Entscheidungsfindung geschieht im Kleinen und wird flexibel gehandhabt.

TIPP

DAS INTERAKTIVE SELBSTLERNPROGRAMM "MOOSE"

Lerne was Soziokratie ist in 45 Minuten, frei zugänglich mit interaktiven Videos. Jedes Video bringt sie den grundsätzlichen Ideen näher:

► www.sociocracyforall.org/en/moose



ANGEBOTS RUNDE – PARTIZIPATIVE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG FÜR CSA BUDGETS

Über das Budget zu bestimmen ist eine der Schlüsselmomente im Leben eines CSAs. Eine ausgezeichnete und erprobte Methode für CSAs, ihre Ausgaben abzudecken, ist die sogenannte Angebotsrunde. Diese Methode erlaubt es jedem Mitglied einen Beitrag nach seinem Ermessen und Mitteln zu leisten, anstatt, dass jeder die gleiche Geldsumme beisteuert. Jemand der ein höheres Einkommen hat kann zum Beispiel eine größere Summe beisteuern, als eine alleinstehende Mutter mit zwei Kindern, die finanziell wenig beisteuern kann. Dies ermöglicht es auch für Gruppen mit geringerem Einkommen, in einem CSA mitzuwirken und verwirklicht das Prinzip der Solidarität. Lesen sie mehr über den Prozess der Angebots Runde im Kapitel über *Finanzielle Planung*.

4.2. Gestaltung und Durchführung von Versammlungen

Für die alltägliche, sowie strategische Entscheidungsfindung von Gemeinschaften sind Versammlungen essenziell. Mitglieder der Gemeinschaft sollten Informationen erhalten, ihre Meinung austauschen, Verantwortung übernehmen und über gemeinsame Fragen entscheiden. Ohne einen professionellen Vermittler (Facilitator) gestaltet es sich allerdings schwierig, einer Agenda zu folgen, sich mit eher dominanten Mitgliedern auseinanderzusetzen, jeden zu Wort kommen zu lassen und ein Treffen zeitig zu beenden. Eine Gruppe muss in der Lage sein, langfristig an effektiven Treffen teilzunehmen und diese zu vereinfachen. Vereinfachung hilft der Gruppe mit den Aufgaben voranzukommen und zwar in einer inklusiven, teilnehmenden Art.¹⁶



FIG A.



FIG B.

TIPP

Lernen sie "Facilitation" durch praktische Erfahrung. Reflektieren sie ihre eigene Erfahrung und beobachten sie andere "Facilitator". Nutzen sie ihre eigene Beurteilung und Innovation, da jede Versammlung anders ist.

EINE ERFOLGREICHE VERSAMMLUNG VORBEREITEN¹⁶**Eine Zeit und einen Versammlungsort finden**

Berücksichtigen sie alltägliche Aktivitäten, um eine Zeit festzulegen, zu der die meisten Menschen an einer Versammlung teilnehmen können. Finden sie einen Versammlungsort, der groß genug, zugänglich und willkommenheitsfördernd ist um alle Mitglieder gemütlich zu beherbergen. Fragen sie nach speziellen Voraussetzungen von den Menschen, die erscheinen werden und beziehen sie diese in ihre Planung mit ein.

Denken sie über Techniken für "Facilitation" nach

Sogar kleine Änderungen können den Vorgang der Versammlung positiv beeinflussen und die aktive Teilnahme der Mitglieder verstärken. Denken sie an effektive Techniken der "Facilitation", ganz besonders bei komplexen und kontroversen Themen.

Entdecken sie weitere Techniken der "Facilitation" und lernen sie mehr darüber, wie diese mehr Teilnahme und Kreativität fördern. Mehr auf dieser Website:
▶ www.seedsforchange.org.uk/tools¹⁷
oder ▶ bit.ly/2EHxeih⁴

Bereiten sie eine effektive Agenda vor

Eine gut strukturierte Agenda ist unerlässlich für eine gute Versammlung. Es ist wichtig, dass jeder die Chance auf einen Beitrag erhält und dass alle mit der Agenda einverstanden sind.

- » Einigen sie sich auf die Ziele der Versammlung, bestenfalls im Voraus.
- » Schätzen sie die nötige Zeit für jeden Punkt. Denken sie über Prioritäten nach. Was könnte man ein anderes Mal oder in anderen Gruppen behandeln?
- » Erarbeiten sie die Reihenfolge der verschiedenen Punkte auf ihrer Agenda. Oft ist es gut sich mit schwierigen Themen zu befassen, wenn die Gruppe aufgewärmt, aber nicht erschöpft ist.
- » Wie soll die Versammlung beginnen? Wird es eine Einführung geben, eine Check-in, oder Aufwärmaktivität?
- » Wie soll die Versammlung enden? Können sie sich eine abschließende Aktivität einfallen lassen? Können sie eine Evaluation gegen Ende mit einbeziehen, so dass sie mehr für das nächste Mal lernen können?
- » Planen sie Pausen, besonders bei Versammlungen, die länger als 1½ Stunden gehen.
- » Haben sie einen Ausweichplan: Fragen sie sich, was sie von der Agenda weglassen könnten, falls die Zeit zu knapp wird.

Wenn die Versammlung nur für eine Stunde angesetzt ist, dann sollten die Punkte der Agenda auch nur in einer Stunde abgedeckt werden können!

Denken sie an das technische Arrangement

Berücksichtigen sie physische Gegebenheiten, wie die Temperatur, Luftqualität, Akustik und wie gut alles zu sehen ist. Arrangieren sie die Sitzordnung in einer inklusiven Art und Weise. In einem Kreis zu sitzen erlaubt beispielsweise jedem den Anderen zu sehen. Sammeln sie für

eine Versammlung notwendige Materialien, z. B. eine Uhr, Stifte, Marker, Flipcharts, schriftliche Präsentationen und Vorschläge.

Teilen sie die Rollen auf

Die Organisation einer Versammlung beinhaltet verschiedenste Aufgaben die einfach zwischen verschiedenen Leuten aufgeteilt werden können. Besonders bei großen und fordernden Versammlungen. Das könnte zum Beispiel das Aufteilen der Rolle des "Facilitators" in zwei, oder mehr, Co-Moderatoren beinhalten, aber auch das kreieren verschiedener anderer Veranstaltungsrollen, um den Druck zu verringern. Sie können Rollen entwickeln wie: Co-Moderator (nützlich um das Verständnis zu überprüfen), Sprecher benennen (Aufpassen, wer mit Sprechen an der Reihe ist und den Redenden ein Zeitlimit setzen), Stimmungswächter (Achtgeben auf die emotionale Atmosphäre, bei stressvollen, oder konfliktreichen Situationen werden die Stimmungswächter eingreifen), Zeitnehmer (Achtgeben auf die für die Versammlung gesetzte Zeit und, dass diese eingehalten wird), Protokollant (geht Entscheidungen nach, schreibt Notizen oder Protokolle, bringt Aufmerksamkeit auf unfertige Entscheidungen oder gibt eine Zusammenfassung der Diskussion, falls notwendig), Pförtner (heißt Neuankömmlinge oder Verspätete willkommen und bringt sie auf den aktuellen Stand der Versammlung – weist darauf hin, was bereits besprochen wurde, wie Entscheidungen gefällt wurden und verweist auch auf praktische Informationen wie den Standort der Toiletten), praktischer Koordinator (besonders nützlich in großen Versammlungen, Verantwortlich für den Treffpunkt, die Ausstattung, Erfrischungen, etc.)

Laden sie Leute ein

Informieren sie alle über Zeit und Ort der Versammlung. Verschicken sie davor Materialien, falls notwendig.

Bereiten sie sich vor und achten sie auf ihre Gefühle

Rufen sie sich die wichtigsten Informationen der Gruppe und der Agenda in Erinnerung. Was ist das Ziel der Versammlung? Warum nehmen Menschen daran teil? Was für einen Prozess wird die Gruppe für die Entscheidungsfindung nutzen (z. B. Konsens, oder eine Abstimmung)? Was ist auf der Agenda und warum? Was für Zugangsvoraussetzungen werden sie bedenken müssen? Sind sie sich über bestimmte Dynamiken oder Probleme, die einen Einfluss auf die Interaktion der Menschen haben werden, bewusst?

TIPP

Für mehr Tipps zur Organisation von erfolgreichen Versammlungen besuchen sie
▶ www.seedsforchange.org.uk/meeting³⁰
oder ▶ www.seedsforchange.org.uk/access⁴¹

"FACILITATION" EINER VERSAMMLUNG VON ANFANG BIS ENDE³⁰**Die Begrüßung und die Einleitung**

Stellen sie sicher, dass jeder bei der Ankunft begrüßt wird. Stellen sie sich jedem vor und erklären sie die Rolle des "Facilitators". Sorgen sie dafür, dass Leute sich untereinander vorstellen, wenn sich nicht alle einander bekannt sind, oder falls Neuankömmlinge darunter sind.

Erklären sie die Regeln und stellen sie die Rollen sicher

Erklären sie den Zeitplan, das Thema, die Ziele der Versammlung, den Prozess zur Entscheidungsfindung und die Verantwortungen. Einigen sie sich auf akzeptables/inakzeptables Verhalten während der Versammlung mit der Gruppe. Erklären sie die vorgeschlagene Agenda und fragen sie nach Kommentaren. Gegebenenfalls nehmen sie Änderungen vor. Bestimmen sie für jeden Punkt eine gewisse Menge an Zeit und setzen sie einen realistischen Zeitpunkt für das Ende der Versammlung. Halten sie sich daran. Falls sie Entscheidungen im Konsens fällen, erlauben sie, falls notwendig, zusätzliche Zeit, um die Probleme näher zu adressieren.

Gehen sie durch ihre Agenda

Stellen sie sicher, dass jeder die Agenda sieht – zeigen sie sie auf einem großen Stück Papier, oder einem Bildschirm und stellen sie Kopien für jeden der möchte bereit. Als visuelle Erinnerung können sie bereits besprochene Punkte durchstreichen, sobald sie diese abgearbeitet haben. So zeigen sie, dass das Treffen vorangeht.

Gehen sie Schritt für Schritt durch die Agenda. Halten sie den Fokus der Gruppe bei einem Punkt nach dem anderen, bis sie eine Entscheidung gefällt haben (oder eine bewusste Entscheidung sich ein anderes Mal mit der Thematik zu befassen). Falls neue Punkte während der Diskussion auftreten sorgen sie dafür, dass diese notiert werden, damit sie sich später damit befassen können. Stellen sie sicher, dass Entscheidungen über Aktionen das Was, Wie, Wann und Wo beinhalten. Jede Aktion muss zusammen mit demjenigen, der sie wann und wo auszuführen hat, notiert werden. Ermutigen sie

alle dazu sich freiwillig für Aufgaben und Rollen zu melden. Wenn immer die gleichen Leute sich um all die Arbeit kümmern, kann dies zu Spannungen und inoffiziellen Hierarchien in der Gruppe führen.

TIPP

Erschaffen sie Parkplätze: Falls etwas aufkommt, was nicht für die momentane Diskussion relevant ist, so »parken« sie es auf dem Parkplatz (ein großes Stück Papier an der Wand) und kümmern sie sich zu einem späteren Zeitpunkt darum. Das erlaubt Ihnen, konzentriert zu bleiben, stellt aber auch sicher, dass jeder Teilnehmer gehört wird.

Unterstützen sie Diskussion und Teilnahme

Koordinieren sie die Diskussion indem sie Sprecher in einer angemessenen Reihenfolge zu Wort kommen lassen. Oft geschieht dies einfach in der Reihenfolge der Meldung. Manchmal halten sich etwas lautstarke Sprecher etwas mehr zurück, um anderen den Raum für ihren Beitrag zu geben. Laden sie zur Diskussion ein und bringen sie diese weiter. Seien sie positiv und wertschätzend gegenüber den Beiträgen und ziehen sie Punkte der Zustimmung aus der Diskussion. Klären sie Vorschläge, die gebracht wurden. Machen sie kurze Zusammenfassungen, um zu zeigen an welchem Punkt die Konversation gerade ist und um selbst auf der Spur zu bleiben.

Helfen sie jedem, sich einzubringen: Ermutigen sie ruhigere Menschen, verhindern sie das Abschneiden von Worten, lassen sie niemanden die Diskussion dominieren. Stellen sie Ideen wie Brainstorming vor, formen sie kleinere Gruppen für die Diskussion, delegieren sie Arbeitsgruppen um das Treffen effektiver und interaktiver zu machen. Manche Übungen

könnten für einige nicht so gut geeignet sein, wie für andere. Denken sie an Hörvermögen, Sicht und Mobilität. Stellen sie sicher, dass die Diskussion nicht zu schnell voranschreitet und dass jede(r) in der Lage dazu ist, aktiv teilzunehmen.

TIPP

Redeobjekt – Ein Objekt, das in der Mitte der Gruppe platziert wird. Falls jemand sprechen möchte, so muss die Person das Objekt halten. So kann jederzeit nur eine Person reden, während die Anderen ihr aktiv zuhören.

Überprüfen sie die Gruppenstimmung und ändern sie die Dynamik

Überprüfen sie während der Versammlung das vorherrschende Gefühl der Gruppe: Energie Level, Interesse am Thema, ob die Ziele erfüllt werden, ob die Struktur angemessen ist (z. B. in kleinen oder großen Gruppen) und die Zeit.

Ändern sie während dem Treffen die Dynamik: nutzen sie kleine Punkte, witzige Punkte, Ankündigungen und Pausen während der Agenda, um dem Rest ein bisschen Erholung von den schwereren Punkten zu geben. In angespannten, oder ermüdenden Situationen versuchen sie es mit Humor, bekräftigenden Spielen, Platzwechsel, Stille, einer Pause, etc.

Stellen sie sicher, dass die Versammlung ein sicherer Ort ist. Falls ein Teilnehmer beleidigende, oder verletzende Dinge sagt oder tut ist es wichtig, dies anzugehen – selbst wenn sie glauben, dass der Kommentar auf niemanden im Raum zutrifft. Gleichzeitig erinnern sie sich daran, dass Menschen oftmals beleidigen, ohne sich darüber im Klaren zu sein. Als Vermittler ist es am effektivsten, jedem den gebührenden Respekt entgegenzubringen.

TIPP

ÄNDERN SIE DIE DYNAMIK DES TREFFENS MIT DER UNTERTEILUNG IN KLEINERE GRUPPEN

Kleine Gruppen sind eine wunderbare Methode um die Teilnahme gleichmäßiger zu gestalten und eine sichere Atmosphäre für das Ausdrücken von Gefühlen herzustellen. Sie können Versammlungen auch effizienter machen, z. B. kann sich jede kleinere Gruppe auf ein anderes Thema konzentrieren und somit kann im Großen und Ganzen mehr abgedeckt werden. Erklären sie eindeutig, was jede Gruppe zu tun hat. Schreiben sie die Aufgabe dort auf, wo die Leute es sehen können. Falls sie am Ende eine Rückmeldung möchten, müssen sie deutlich sagen, worauf sich die Rückmeldung beziehen soll. Geben sie ihnen Zeit zu entscheiden, was sie sagen und wer es sagen wird.

Beenden sie die Versammlung

Stellen sie sicher, dass das Treffen zeitig beendet wird, oder jedermanns Zustimmung erhält, bevor fortgefahren wird. Sorgen sie dafür, dass jemand mitgeschrieben hat und lassen sie die Notizen so schnell wie möglich zirkulieren. Bieten sie ein zufriedenstellendes Ende des Treffens: Erinnern sie daran, was jeder beigetragen hat und fassen sie es zusammen. Denken sie daran allen zu danken, das sie erschienen sind und mitgemacht haben.

Evaluieren sie das Treffen

Eine Evaluation der Versammlung kann ihnen dabei helfen, sich und weitere Treffen konstant zu verbessern. Eine gute Idee ist es am Ende jeder Agenda ein paar Minuten dafür freizulassen die Gruppe zu fragen, was gut lief und wo noch Bedarf zur Ver-

besserung besteht. Sie könnten sich danach auch mit den anderen Organisatoren treffen um die Versammlung zu evaluieren.

Feiern sie

Feiern sie, was sie erreicht haben! Eine informelle Aktivität nach dem Treffen wie ein gemeinsames Essen oder ein Gang zu einem Café kann schön sein. Denken sie an spezielle Bedürfnisse und versuchen sie einen inklusiven Ort oder Aktivität zu finden.

TIPP

Für mehr Tipps zum Schreiben von Protokollen bei Versammlungen besuchen sie diese Anleitung auf der Website

- ▶ www.seedsforchange.org.uk/minutes⁴⁰.
Protokolle schreiben mit Funktionen wie
- ▶ text.allmende.io erlaubt gemeinsames Schreiben und sofortiges Teilen
- ▶ etherpad.org.

4.3. Lernen durch Rückmeldung

Eine klare Kommunikation und gute Rückmeldung sind essenziell für die Vermeidung von Problemen und bei der Bildung von starken Gemeinschaften. Im Falle von CSAs ist es nicht immer ganz klar wie sich die verschiedenen Akteure untereinander Feedback geben können. Falls die Methoden zur Evaluation gut geplant sind, so können ein paar einfache, grundsätzliche Werkzeuge für Rückmeldungsmechanismen angewandt werden (z. B. Evaluationsbögen am Ende jedes Jahres, Versammlungen). Es könnte aber auch andere, alltägliche Probleme geben, die eine Rückmeldung erfordern, um Langzeit-Konflikte zu vermeiden. Oftmals trauen sich Konsumenten nicht eine Rückmeldung über Qua-

lität und Quantität des Produktes zu geben, oder ein CSA Bauer traut sich nicht aufrichtig über Kosten und Preise zu reden. Koordinatoren der Gemeinschaft können diesen Prozess mit ein paar einfachen Methoden vereinfachen, die auf den Prinzipien von gewaltfreier Kommunikation (▶ www.cnvc.org) basieren. Denken sie daran, dass Rückmeldung zu geben und zu erhalten ein sensibler Prozess ist und es sich daher empfiehlt, sich an folgende Prinzipien zu halten.

RÜCKMELDUNG GEBEN ²¹

- » Kreieren sie eine sichere Umgebung. Finden sie die richtige Zeit und den richtigen Ort für die Person, die die Rückmeldung erhält, um sich sicher und offen zu fühlen.
- » Beginnen sie mit dem Positiven und seien sie spezifisch. Jeder braucht Ermutigung und Bestätigung. Beginnen sie mit den Dingen, die die Person gut macht und was ihre Stärken sind. Anstatt allgemeine Kommentare wie »das war großartig« zu machen, versuchen sie genau festzulegen, was die Person gemacht hat, das großartig (oder schrecklich) war. Und auch welchen Effekt dies auf sie hatte, z. B. »Ich fand es toll, wie Du die Anlieferungsstelle gereinigt hast, jedoch konnte ich einige Dinge nicht finden.«
- » Seien sie ehrlich. Es macht keinen Sinn zu sagen, dass etwas toll war, während sie das Gegenteil denken. In diesem Fall wird die Person, die die Rückmeldung erhält, nichts lernen und ihre Fehler weiterhin in der Zukunft machen.
- » Sprechen sie aus ihrer eigenen Perspektive oder Erfahrung. Machen sie keine universellen Aussagen. Beginnen sie mit »Ich«, oder »Meiner Meinung nach«. Sprechen sie über bestimmte Situationen, statt über die Persönlichkeit von Leuten.

RÜCKMELDUNG ERHALTEN ²¹

- » Seien sie offen für konstruktive Rückmeldung, denn sie ist dafür da ihnen beim Lernen zu hel-

fen. Hören sie bedächtig zu und nehmen sie beides wahr, das Positive und das Negative. Stellen sie sicher, dass sie das Gesagte verstehen. Fragen sie nach, falls sie sich unsicher sind oder genauere Rückmeldung zu einem bestimmten Aspekt haben möchten. Versuchen sie nicht defensiv zu werden, oder jeden negativen Punkt mit einer Entschuldigung oder Erklärung abzutun (Das könnte man Rückmeldungs-Tennis nennen).

- » Falls sie die Rückmeldung als schwierig empfinden, bitten sie darum sie anzuhalten.
- » Danken sie der Person für ihre Rückmeldung.
- » Entscheiden sie darüber was sie tun werden, um die Rückmeldung zu nutzen – was für Veränderungen werden sie vornehmen?

4.4. Umgang mit Konflikt

Konflikte entstehen dann, wenn zwei oder mehr Menschen scheinbar inkompatible Meinungen, Werte, oder Bedürfnisse haben. In Gemeinschaften treten Konflikte in allen Formen und unterschiedlichen Größen auf. Auch wenn es nicht immer einfach ist mit Konflikten umzugehen, laden wir sie dazu ein, diese nicht als Probleme sondern als Möglichkeit für positive Veränderung wahrzunehmen. Möglichkeiten, die das Leben von allen Beteiligten auf lange Sicht verbessern werden.^{45, 46}

~~~~~  
*Konflikt ist kein Problem.  
Konflikt ist eine Möglichkeit!*  
~~~~~

WIE KONFLIKT IN DEN KREIS EINER GRUPPE PASST

1965 entwickelte Bruce Tuckman, ein Bildungspsychologe, eines der einflussreichsten Modelle die beim Verständnis des Lebenszy-

klus und der Dynamik einer Gruppe helfen. Das Modell repräsentiert die verschiedenen Phasen, die eine Gruppe durchgehen muss, um ein Team zu werden. Zwar hat jede Stufe ihren eigenen Fokus, trotzdem korrespondieren sie jeweils zu einem unterschiedlichen Set von Gefühlen, Verhalten und Aufgaben der Gruppe. Besonders für CSA Koordinatoren und andere Organisatoren ist es besonders hilfreich zu verstehen, dass Konflikte ein ganz natürlicher Teil der Entwicklung einer Gemeinschaft sind.⁹

Der berühmte Gründer Morgan Scott Peck wendete die Theorie der Teamentwicklung für die Gründung von Gemeinschaften an. Typischerweise durchgehen sie dabei vier Phasen: Pseudo-Gemeinschaft, Chaos, Leere und wahrhaftige Gemeinschaft.³

PHASEN DER KONFLIKTLÖSUNG, DIE ZU ZUSAMMENARBEIT FÜHREN

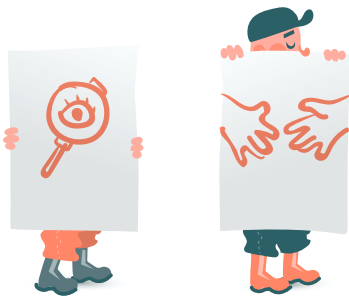
Der erste Schritt um jeden Konflikt zu vermeiden, zu erkennen, zu verstehen und zu lösen ist es zu verstehen, wie Konflikte entstehen und eskalieren.

TIPP

Lernen sie mehr über Friedrich Glasl's Theorie²⁹ über die neun Phasen der Konflikteskalation auf Youtube www.youtube.com/watch?v=OBjOwPBxYgA

- » **Identifizieren sie den Konflikt:** In dieser Phase identifizieren wir die Situation, den »Konflikt«. Der Konflikt verursacht Stress, also können wir vielleicht bestimmte Gefühle, spezifisches Verhalten, oder Symptome identifizieren.
- » **Entscheidung über Zusammenarbeit:** Wir können diese Phase ausführen, wenn wir an früherer Stelle erkannt haben, dass es einen Kon-

ENTSCHEIDUNG ÜBER ZUSAMMENARBEIT



IDENTIFIZIEREN SIE DEN KONFLIKT

flikt gibt. Wir sollten darüber nachdenken, ob wir den Konflikt lösen können, wie wichtig das aktuelle Thema ist, wie bedrohlich die Situation ist und was das Resultat der Auseinandersetzung sein könnte. Durch die Entscheidung zur Zusammenarbeit bauen wir Vertrauen auf.

- » **Zuordnung von Bedürfnissen:** Wir sollten die Bedürfnisse, Werte und Ansichten der jeweiligen Stakeholder deutlich sehen.
- » **Methoden identifizieren:** Wir sollten so viele Optionen wie möglich zur Lösung von Konflikten finden. Wir können eine Sitzung zum Brainstorming organisieren.
- » **Übereinstimmung, Plan:** Die verschiedenen Stakeholder wählen eine Methode, die für alle Beteiligten funktioniert und arbeiten an einer Übereinkunft. Wir sollten die für die Lösung des Problems notwendigen Schritte notieren.

TIPP

Lernen sie Techniken für den besseren Umgang mit Konflikten. Entdecken sie die Website Conflict Resolution Network
 ► www.crnhq.org. Downloaden sie die Broschüre "Working with conflict in our groups – a guide for grassroots activists"⁴⁶
 ► seedsforchange.org.uk/conflictbooklet.pdf

METHODEN IDENTIFIZIEREN



ZUORDNUNG VON BEDÜRFNISSEN

KOMMUNIKATION, DIE BEI DER LÖSUNG UND VERMEIDUNG VON KONFLIKTEN HILFT ⁴⁶

Einander zuhören und gute Kommunikation sind der Kern einer jeden guten Gemeinschaft. Das hilft uns beim Aufbau von Vertrauen, gegenseitigem Verständnis und Offenheit in der Gruppe. Und nicht zuletzt auch dabei, bessere Entscheidungen zu treffen und Auseinandersetzungen zu vermeiden.

*Sie haben zwei Ohren und nur einen Mund –
Nutzen sie diese in genau diesem Verhältnis!*

Aktives Zuhören

Manchmal entsteht Konflikt einfach dadurch, dass sich Menschen nicht gegenseitig zuhören oder aufeinander Acht geben. Aktives Zuhören ermöglicht uns das Verstehen unseres Gegenübers. Aufmerksames Zuhören baut Vertrauen auf – es ist viel einfacher sich zu öffnen, wenn man sich angehört und verstanden fühlt. Um aktiv zuzuhören müssen sie:

- » Eine sichere Atmosphäre für den Sprecher erzeugen. Finden sie einen Raum, und entfernen sie ablenkende Elemente (Handys, Fernseher und Computer ausschalten usw.)

ÜBEREINSTIMMUNG, PLAN

- » Zeigen sie, dass sie zuhören. Hören sie auf zu reden, seien sie sich über Ihre Körpersprache bewusst. Anzeichen des Zuhörens sind: sich in die Richtung des Sprechers lehnen, ein interessierter Gesichtsausdruck und Blickkontakt. Gesichtsausdrücke und kleine Bewegungen wie ein Kopfnicken, können Interesse und Unterstützung zeigen. Meiden sie Zeichen von Ungeduld wie z. B. auf Ihre Uhr zu schauen.
- » Geben sie geistigen Freiraum. Denken sie nicht darüber nach, was sie als nächstes antworten, sondern fokussieren sie sich auf den Sprecher.
- » Versuchen sie Ihre Interpretationen und Meinungen über das Gesprochene beiseite zu legen.
- » Verwenden sie verbale Signale um mehr von den Gedanken des Sprechers zu erfahren, z. B.: »Wie fühlten sie sich dabei?«, »Erzählen sie mir mehr.«
- » Fassen sie zusammen und wiederholen sie das Gesagte.
- » Stellen sie mögliche Grenzen ihres Zuhörens von Anfang an klar – wenn sie eine begrenzte Menge Zeit haben, sagen sie das. Wenn sie einen wichtigen Anruf erwarten – entschuldigen sie sich im Voraus.

Fragestellung

Fragen helfen klarzustellen worüber geredet wird, und unterstützen Menschen dabei ihre Bedürfnisse zu erkunden und sich neue Möglichkeiten zu überlegen. Gute Fragen zu stellen ist Teil des aktiven Zuhörens. Es kann Ihnen helfen zu verstehen, was jemand überbringen möchte.

- » Benutzen sie klärende Fragen wie »Ich glaube sie meinen [...], stimmt das?« oder »Wenn sie sagen, dass wir unseren Teil nicht leisten, können sie erläutern, wie wir uns ihrer Meinung nach verbessern könnten?«
- » Stellen sie offene Fragen, auf die man nicht mit ja/nein antworten kann. Offene Fragen geben dem Befragten mehr Raum für Kommunikation und der Gruppe mehr Raum für neue Ideen.

- » Sie können die "5 whys" Methode ausprobieren, die hilft die Ursache eines Problems zu ermitteln

Zusammenfassen

Zusammenfassen hilft einem dabei sich an die Kernpunkte der Diskussion zu erinnern und sicher zu gehen, dass alle dasselbe Verständnis haben.

- » Warten sie bis der Sprecher fertig ist.
- » Bieten sie vorsichtig Ihre Zusammenfassung an, und erlauben sie die Korrektur der Anderen, falls sie einen Fehler machen.
- » Verwenden sie Phrasen wie: »Das was ich bisher von einigen höre ist [...], habe ich etwas verpasst?«, »Für mich klingt es so als wäre Ihr Hauptanliegen [...], ist das richtig?«
- » Halten sie es kurz und einfach. Man soll ihnen leicht folgen können – anstatt, dass sie alles Gesagte einfach wiederholen!
- » Überlegen sie wann sie am besten ihre eigenen Worte verwenden, oder die des Sprechers.
- » Berücksichtigen sie, dass eine Zusammenfassung mehr Gewicht hat als ein üblicher Diskussionsbeitrag. Insbesondere, wenn sie die Ansichten der gesamten Gruppe zusammenfassen. Wenn sie sagen »Also stimmen wir alle überein, dass [...]« ist es schwierig ihnen zu widersprechen.
- » Es hilft während der Diskussion Notizen zu machen, um das Zusammenfassen zu erleichtern.

Sprechen sie über sich selbst, nicht über andere

- » Sorgen sie dafür, dass sie für sich selbst sprechen, in dem sie »Ich« Aussagen verwenden. So sprechen sie über ihre eigenen Gedanken und Wahrnehmungen, machen keine Schuldzuweisungen, sind ehrlich und direkt über die Wirkung des Verhaltens anderer auf sie.
- » Vermeiden sie moralische Urteile und Schuldzuweisungen, die auf Ihre Gefühle bezogen sind.
- » Beschreiben sie klar Ihre eigenen Emotionen, statt Ihre Grundsätze.

BEST PRACTICES

LAURENT MARBOT'S AMAP, UMGEBUNG VON PARIS, FRANKREICH

Laurent trug als Bauer zum Beginn von AMAP (französische Variante von CSA) 2006 bei. In der Region von Paris war es eines der ersten Projekte. Es gab keine Unterstützung oder Rückmeldung von erfahrenen AMAP-Bauern, da die Bewegung zu der Zeit erst begann (die erste AMAP wurde 2001 im Süden Frankreichs gegründet). *»Es gab keine vorgefertigten Regeln, die uns beim Schöpfungsprozess halfen. Zum Glück haben die Neueinsteiger nun einen viel besseren Kontext um ihr Unternehmen zu starten.«*, erinnert sich Laurent.

Der Preis wurde ziemlich willkürlich gewählt, da die "tools" für die Kalkulation damals noch nicht vorhanden waren. 15 Euro pro Anteil wurden festgelegt. *»Wenn sie sich den Preis anschauen, so war es viel mehr ein Laden als eine echte AMAP. AMAP ist anders, es ist eine wechselseitige, solidarische Beziehung. Es bedeutet, sich die Ernte zu teilen«*. Die Gruppe wuchs rasch zu einer Mitgliedschaft von 60 Personen, was dabei half, ein Einkommen für Laurent zu kreieren.

Während der Generalversammlung der Gruppe, nach dem dritten Operationsjahr, stieß die Kerngruppe eine tiefe Veränderung an. Sie beschlossen den Preis neu zu berechnen und zwar mit Auslegung auf Laurents gezieltes Einkommen. Das gewählte Einkommen war 2000 Euro pro Monat, was zu diesem Zeitpunkt fast 20% über dem durchschnittlichen Gehalt in Frankreich lag. Die gesamte Buchhaltung wurde auf dieses Ziel umstrukturiert, also mussten die vorläufigen Kosten ebenfalls neu berechnet werden. Heutzutage hilft Laurent vielen neuen AMAP Bauern und hat bemerkt, dass die Kosten von einem Betrieb zur anderen in der Umgebung von

Paris recht ähnlich sind. Das macht es einfacher für die neuen AMAP-Bauern.

Laurent hat bei der Gestaltung einer besseren Situation für Neustarter mitgewirkt. Es gibt nun 130 Gemüsebauern in der Region um Paris, die biologisch anbauen und die Meisten (mehr als 80) haben ihr Unternehmen in den letzten 10 Jahren gestartet. Es gibt zwei neue Organisationen, die die Situation für AMAP-Bauern in der Umgebung deutlich verbessert haben. Die Erste ist das regionale Netzwerk AMAP-IdF, welches u.a. Bauer-zu-Bauer Gespräche organisiert. Genauso organisiert es umfangreiche Trainings, denn *«faire de l'Amap, c'est un métier en plus»* (*»Eine AMAP zu betreiben ist ein zusätzlicher Job«*). Dank seiner Rolle als ein aktives Mitglied in einer regionalen Koalition verschiedener Organisationen zur Neugestaltung der Landwirtschaft kann das AMAP-IdF Netzwerk neuen Bauern Plätze in einem Bauernhof Inkubator Programm vermitteln. Die zweite neu geschaffene Organisation ist eine Bauern Genossenschaft, welche die gemeinsame Nutzung von Werkzeugen erlaubt. Statt ein 200 000 Euro Darlehen aufzunehmen um anzufangen, kann ein junger Gemüsebauer eine Beteiligung von 20000 Euro an die Genossenschaft zahlen und hat damit Zugang zu aller nötigen Ausstattung. Dieses Schema ist wichtig für AMAP Bauern, die nicht ihre neue AMAP-Gruppe um Unterstützung bitten wollen, da es Zeit braucht, um Vertrauen aufzubauen. Die Kooperation mit anderen Bauern kann ihnen dabei behilflich sein Skaleneffekte zu erreichen und sogar um sich Urlaub zu nehmen.

Laurent beharrt darauf, wie wichtig es ist, Hilfe von Menschen mit den richtigen Fähigkeiten zu erhalten und transparent zu sein, wenn ein Problem auftritt. Er kann sich glücklich schätzen in seiner Gruppe auf

einen Finanzkontrolleur zählen zu können, der seine Fehler korrigiert und die Zahlen, so wie das zusammengefasste Budget den AMAP Mitgliedern präsentiert. Das Netzwerk stellt außerdem ein Training über die Präsentation eines Budgets für eine CSA Gruppe zur Verfügung, inkl. Rollenspiel-Techniken.

Laurents momentane Situation scheint ziemlich nachhaltig zu sein: die Anteile, die er bereitstellt, werden zu einem geringeren Preis als in Biomärkten verkauft. 150 Familien sind in seinem Betrieb engagiert und er arbeitet mit anderen Bauern zusammen, von denen manche durch das Inkubator Hof Programm trainiert wurden, das er mitbegründet hat. Das gibt ihm die Möglichkeit, in den Urlaub zu fahren.

SOLAWI WEINHEIM, DEUTSCHLAND: BENUTZUNG VON KOSTENLOSER SOFTWARE

Ein gutes Beispiel für die Nutzung freier Software kommt von der Solawi Weinheim, einer jungen Solawi mit ~40 Mitgliedern, die von den Erfahrungen der naheliegenden Solawi MA-LU (Mannheim-Ludwigshafen) profitieren konnte. Das Thema jeder Solawi ist die möglichst horizontale Kommunikation mit den Mitgliedern, so dass jeder gehört werden kann - und um die Konversationen strukturiert zu halten.

Die Entwicklung der digitalen Kommunikationstools ging von E-Mail Listen zu Foren und Instant Messengern. Die Solawi MA-LU experimentierte mit ein paar Wordpress Plugins um ein Forum-/Facebook-ähnliches Verhalten zu imitieren; erreichte aber nur eine sehr geringe Nutzerakzeptanz. Das führende OpenSource Forum Discourse wurde in Weinheim von Anfang an eingeführt - mit Erfolg. Discourse bringt etwas Intelligenz in die elektronische Kommunikation. Die Solawi benutzt es für alle Arten der Kommu-

nikation. Die einzigen zusätzlichen Kommunikationswege sind informelle Unterhaltungen und eine Tafel im Garten. Konkret wird Discourse für Abstimmungen, Sitzungsprotokolle, die Archivierung von Daten und im Allgemeinen für Diskussionen aller Art genutzt. Innerhalb von Discourse gibt es Gruppen, um individuellen Bedürfnissen nachzugehen.

Für andere Arten der Datenaufzeichnung werden einfache Web-tools bevorzugt: Solawi MA-LU benutzt Ethercalcs für die Koordination von Freiwilligen und Solawi Weinheim benutzt Libreoffice Tabellenkalkulationen für die Buchhaltung. Auf ihrer Website solawi-weinheim.de haben sie einen Wordpress Blog. Solawi MA-LU benutzt Nectcloud als Alternative zu Dropbox.

LE CHAMP DES POSSIBLES, FRANKREICH: SELBST-ERNTE VON KONSUMENTEN, FARBIGES-FLAGGEN SYSTEM

Le Champ des Possibles ist ein auf biologischem Gemüseanbau basierendes Projekt, das auf dem Prinzip des Vertrauens zwischen Konsument und Produzent beruht. Die 130 Mitglieder haben freien Zugang zum Feld durch einen gemeinsam geteilten Zugangscode für die Tür. Wenn sie möchten kommen sie jede Woche und sammeln ihren Anteil ein. Das Feld ist stets zugänglich für sie. An der Seite befindet sich eine Tafel, die die mögliche Ernte auflistet und ein Flaggensystem abbildet, mit dem gezeigt wird, was gepflückt werden kann. Eine gelbe Flagge bedeutet: »Bitte pflücke der Tabelle entsprechend«. Eine rote Flagge bedeutet: »Bitte pflück so viel du brauchst«. Dem Bauern zu Folge gibt es keinerlei Probleme mit beschädigtem Gemüse, falschem Gemüse oder Dieben.

LUZERNENHOF, NAHE FREIBURG I.B., DEUTSCHLAND

Der Luzernenhof ist eine Solawi im Südwesten von Deutschland. Der Betrieb folgt den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft und produziert ca. 120 verschiedene Produkte. Von Getreiden über Schweine- und Rindfleisch, Milchprodukten bis hin zu Gemüse. Gülle wird anstelle von zugekauften Produkten als Dünger verwendet. Die Schweine erhalten Molke aus der Käseproduktion und die Kühe werden mit Alfalfa gefüttert und zweimal am Tag gemolken.

Die Kundschaft des Hofes besteht aus einer Gemeinschaft von Konsumenten, die die Produktion fast vollständig finanzieren. Jedes Jahr arbeitet der Betrieb mit einem Budget aus (400 000 Euro 2019). 80 000 Euro können durch Subventionen und kleinere Verkäufe abgedeckt werden. 320 000 Euro werden von Konsumenten beigesteuert. Diese treffen sich im November zur großen Generalversammlung. Beiträge werden abgeleitet durch eine Kalkulation der Bestellungen im letzten Jahr.

Nachdem Konsumenten ihren Teil beigesteuert haben (ein monatlicher Beitrag ist möglich), können sie eine wöchentliche Bestellung der saisonalen Produkte aufgeben, die sie haben möchten.

Bauer Johannes Supenkämper legt Augenmerk auf die Tatsache, dass der Hauptvorteil des Betriebs bei den Löhnen der Arbeiter liegt (12 Menschen in 8 Positionen). Er ruft zu einer Landwirtschaft mit größerer menschlicher Beteiligung auf und warnt vor der Mechanisierung eben jener, da diese dazu neigt, die Fruchtbarkeit des Bodens zu zerstören.

Durch eine Spenden Kampagne war der Luzernenhof nicht nur dazu in der Lage, sein Land zu sichern, sondern auch sein Bauernhaus. Beides wurde mit der Hilfe von zwei

unterschiedlichen Organisationen »vom Markt genommen«. *Mietshäusersyndikat* für das Wohnen, *Kulturland* für die landwirtschaftliche Fläche. ► www.luzernenhof.de

CSA CoolAND, TSCHHECHISCHE REPUBLIK

CSA CoolAND ist eine der größten, typischen CSAs in der Tschechischen Republik, die von Konsumenten geführt wird. Nach 5 jähriger Existenz hat die Gemeinschaft 90 Konsumenten und arbeitet mit drei Biohöfen zusammen. Sie produzieren Gemüse, Ziegenkäse und Büffelmilch.

Das grundsätzliche Gerüst und die Vision der Gemeinschaft, sind in dem geteilten Kodex eingebettet. Jeder Konsument schließt mit jedem Bauern eine Abmachung für eine Saison, bestätigt durch eine Online-Registrierung. Die Verantwortung ist wie folgt aufgeteilt: Bauern produzieren die Nahrung, achten auf das Land und liefern ihren Ertrag an Abholstellen in der Stadt. Konsumenten zahlen im Voraus und Freiwillige nehmen an der Auslieferung zu den Abholstellen teil. Es gibt eine Kerngruppe von 5 Koordinatoren unter den Konsumenten, die für die allgemeine Organisation der CSA verantwortlich sind.

Die Kerngruppe steuert die Administration von Mitgliedern und Zahlungen. Die CSA verwendet digitale Hilfsprogramme, wie GoogleDrive, Google Spreadsheets, Google Documents und Google Forms für die Registrierung von Mitgliedern und gelegentliche Bestellungen. Zur Kommunikation zwischen den Mitgliedern werden hauptsächlich E-Mail Listen benutzt. Gelegentlich erhalten die Mitglieder einen Newsletter mit interessanten Informationen vom Feld, Einladungen zu Veranstaltungen und Lesetipps, etc. Zweimal jährlich gibt es eine Versammlung die von Konsumenten organisiert wird und mindestens einmal jähr-

lich eine, die von Bauern organisiert wird und zwar auf jedem Bauernhof.

Konsumenten senden alle Zahlungen an das transparente Konto der CSA und ein Koordinator überweist das Geld für die Produktion an die Bauern. Konsumenten zahlen für ihren Anteil in zwei Teilen (April, Juli) und leisten eine Mitgliedsgebühr (10 Euro), die die Kosten der Koordination abdeckt. Das Meiste an Budget wird nur durch die Beiträge abgedeckt. In 2019 waren das um die 1000 Euro. Die Budgets der Bauern werden von dem Budget der Gemeinschaft getrennt und die Entscheidungsfindung über den Anbau und weitere landwirtschaftliche Praktiken obliegt alleine den Bauern. Gemeinsam mit der Koordinationsgruppe besprechen die Bauern die Regeln für die kommende Saison und legen diese fest, den Preis miteingeschlossen.

Der große Vorteil des CSA-Ansatzes für die Bauern liegt darin, dass die Gemeinschaft einen großen Teil der Arbeit mit den Konsumenten und den Vertrieb übernimmt. Für die Gemeinschaft ist die Gestaltung dieser inoffiziellen Gruppe einfacher, da die Verwaltung einfacher und die Kosten geringer sind. Trotzdem kann das Teilen der Verantwortung und die Entscheidungsfindung eine große Schwierigkeit sein. Als CSA ist CoolAND eine inoffizielle

Gruppe von Menschen und nur eine Person übernimmt die Verantwortung für die Rechenschaft, weil es keine rechtliche Organisation gibt, mit der dies verwaltet werden könnte. Das ist eine potenziell riskante Situation, nicht nur für die Verantwortlichen, sondern auch für die Gemeinschaft. Mit dem Wachstum der Gemeinschaft wird es schwieriger transparente Regeln zur Entscheidungsfindung zu wahren während gleichzeitig die Menge an Arbeit und Administration wächst. Das CSA Modell hängt größtenteils von Freiwilligen und deren Motivation ab. Daher zieht die CSA die Gründung einer gemeinnützigen Organisation in Erwägung.

Seit den Anfängen hat CoolAND die Aktivitäten in Blog Posts festgehalten (► blog.cooland.cz), mit dem Ziel für die Idee von lokaler Nahrungsversorgung und agrar-ökologischen Prinzipien zu werben. 2015 startete CoolAND zusammen mit dem Straßenfotografen Kevin V. Ton eine Ausstellung und ein Jahr später veröffentlichten sie eine tschechische Geschichte von CSA in der Broschüre "Unsere Liebe für Landschaften geht durch unsere Mägen".

- www.cooland.cz, [kpzcooland.tumblr.com](https://www.tumblr.com/kpzcooland),
- [laskakekrajine.tumblr.com](https://www.tumblr.com/laskakekrajine)

SPOLKOVÝ OBCHOD OBŽIVA: EIN BEISPIEL VON SFS AUS TSCHEDIEN

2018 gründeten Bauern und Konsumenten ein gemeinschaftliches Geschäft für den Verkauf von Bio- und fairen Produkten. Das Ziel ist es den Lebensunterhalt der Mitglieder zu vereinfachen und zu garantieren, basiert auf der Philosophie der persönlichen Beziehungen und Gegenseitigkeit. Am Anfang steckt jedes Mitglied einen Investitionsbeitrag in die Gesellschaft (192 €) und zahlt dann jeden Monat eine betriebliche Gebühr (14 €/Person, 18 €/Familie). Monatliche Beiträge werden dafür genutzt die Kosten des Unternehmens (Löhne, Mieten, etc.) abzudecken. Nur Mitglieder können in dem Laden einkaufen und die Güter werden ohne Handels-Schnitt verkauft. Im Juni 2019 hatte die Gesellschaft 120 Mitglieder.

HÁROMKAPTÁR BIOLOGISCHER GARTEN, UNGARN

Der Háromkaptár (drei Bienenstöcke) Betrieb war eines der ersten CSA Projekte in Ungarn, welches 2010 startete. Die CSA ist über die Jahre gewachsen und zählt nun ungefähr 60 Familien zu der Gemeinschaft. Die CSA wird von Bauern geführt; Familienmitglieder spielen eine aktive Rolle im Leben des Betriebs und der CSA. Der Hof steht allen Mitgliedern offen und jedes Jahr wird eine transparente Versammlung organisiert um die Saison der CSA zu evaluieren.

Da die CSA das Jahr mit einem finanziellen Defizit beendet hatte waren die Kernmitglieder während dieser Versammlung der Meinung, dass es eine Veränderung geben muss. Anscheinend schloss die CSA laut der Bäuerin mit »null« ab, jedoch ohne deren Gehalt. Also beschloss eine Gruppe von 10 Mitgliedern herauszufinden, wie die CSA finanzielle Nachhaltigkeit erreichen kann, so das für die Bäuerin und ihre Familie ein gutes Leben gewährleistet ist. Um langfristige Nachhaltigkeit zu erreichen ist Solidarität und ein langfristiges Engagement der Mitglieder unerlässlich. Wie ein Mitglied sagte: »Die Gemeinschaft könnte hilfreich sein, aber Bauern sollten dafür offen sein, sie in die CSA miteinzubeziehen«. Hier ist die Liste von Aktivitäten, die von den Mitgliedern erarbeitet wurde:

1. Erst überprüften sie das Budget und gingen systematisch die Kosten durch. Darauf basierend schlugen sie eine größere Mitgliederzahl vor. Das war besonders wichtig, da sich die Bäuerin nicht traute von den Mitgliedern mehr Geld zu erfragen, obwohl der Austausch eigentlich gut war. Die Kerngruppe organisierte außerdem eine Spendenaktion in der Gemeinschaft für den Bau eines Folien-

tunnels, der zwar gebraucht wurde, aber noch nicht im CSA Budget enthalten war.

2. Sie schlugen die Reform von bestimmten Aktivitäten vor.

- 2.1. Statt einer Mitgliedschaft in drei Größen ("big box", "small box" und eine "box for babies"), schlugen sie vor, nur zwei Größen anzubieten, da die Arbeit die mit dem Packen verbunden ist, für alle drei dieselbe ist, die Babybox aber weniger Gewinn bringt. Erst blieben sie bei einem großen und einem kleinen Anteil bei 70% des Preises. Ab nächstem Jahr werden sie nur noch große Anteile anbieten. Familien sollen sich selbst organisieren, falls die Anteile zu groß für sie sind und sie mit Anderem teilen.

- 2.2. Ein weiterer Vorschlag ist die wöchentlichen Lieferungen im Winter zu reduzieren, da die Menge an Gemüse geringer ist und die Mitglieder damit einverstanden sind, eine Lieferung weniger zu erhalten. Damit können unnötige Transport- und Arbeitskosten verringert werden.

3. Sie stellen außerdem den *Arbeitsbeitrag* für Mitglieder vor. Mitglieder können sich entscheiden entweder eine extra Summe zu bezahlen (etwa ein Monat des großen Anteils mehr), oder für drei Tage im Jahr auf dem Betrieb zu arbeiten. Es ist eine große Herausforderung für die Bäuerin, Arbeitskräfte zu finden. Diese Lösung nimmt etwas von dem Druck, der bei der Suche nach Arbeitern aufkommt und die Energie kann so anderweitig genutzt werden. Die ersten Erfahrungen sind gemischt. Manche extra Beiträge wurden noch nicht bezahlt aber die Idee scheint vielversprechend zu sein und sie werden damit fortfahren. Sie glauben daran, dass das Arbeiten auf dem Betrieb für den Erhalt der Mitglieder sorgt

und tiefere Verbindungen schafft.

4. Die Gruppe haben der Bäuerin auch mit der Diversifikation des Einkommens geholfen, mit folgenden Aktivitäten.

4.1. Der Betrieb rief einen speziellen Kurs zu biologischem Anbau ins Leben, bei dem Erfahrungen geteilt wurden. Für jeden, der sich dafür interessiert. Es gab auch weitere Workshops (z. B. für Kinder).

4.2. Mitglieder organisieren ebenfalls Workshops über den Aufbau eines diversifizierten Betriebes (zum Beispiel die Herstellung von Seife) und bieten die Einnahmen der CSA an. Außerdem versuchen sie den Hof als Veranstaltungsort anzupreisen.

► haronkaptar.hu

OMA MAA LUOMUOSUUSKUNTA, FINLAND

Oma Maa Luomuosuuskunta (Own Land Organic Cooperative), ist eine der bedeutendsten Ernährungsinitiativen in Finnland. Es ist eine Kombination aus CSA (wöchentliche Verteilung mit Vorauszahlung) und einer Food Coop (die Mitglieder kaufen einen Anteil, bis sie aus dem Projekt austreten). Lassila Farm, die über Oma Maa verkauft, würde den Verkauf von 120 Anteilen zu 100% durch die CSA benötigen um vollkommen tragfähig zu sein. Momentan liegt die Mitgliedschaft bei etwa der Hälfte des Zieles.

Trotzdem ist die Initiative ein gutes Beispiel einer CSA. Ruby, eine in Finnland lebende Niederländerin und langjähriges Oma Maa Mitglied, hat den Sprung von der bewussten Konsumentin, die in einer Stiftung für nachhaltige Entwicklung arbeitete, bis hin zur Arbeit auf den Feldern gemacht. Sie erzählt von den vielfachen Bemühungen, Konsumenten zu involvieren: »Das wichtigste ist es, den Konsumenten

klarzumachen, worum es geht«. Ruby erklärt, dass es viele verschiedene Anläufe gab, über den Bauernhof und seine Aufgaben zu kommunizieren: »Es gab Abendessen im Oma Maa Restaurant, wir waren auf den sozialen Medien aktiv. Am Anfang wurde der Hof damit beworben die Nahrungsbedürfnisse von einer Familie mit 2 Eltern und 2 Kindern abzudecken! Das benötigte ein wenig Berechnung, war aber ein großartiges pädagogisches Werkzeug. Zum Beispiel zu zeigen, dass der Proteinbedarf mit lokalen Faber Bohnen abgedeckt werden kann. Das ist immer noch ein Ausgangspunkt für die Planung der nächsten Anteile. Eher ein Ausgangspunkt als eine strikte Vorgabe zum Befolgen, würde ich sagen.«

Jukka, der Familienbauer von Oma Maa mag nachdenklich aussehen, aber sprechen sie nur das magische Wort *Biodiversität* aus und sein Gesicht wird sofort erstrahlen. Er wird sie zum Dinkelfeld führen und ihnen erzählen, dass die örtliche Gattung 100 oder 200 Jahre von weiter hierher gebracht wurde. Bevor sie vergessen und wiedereingeführt wurde – ohne irgendwelche Interventionen von Akademikern, einige Dekaden zuvor. Jukka wird ihnen lächelnd erzählen, dass: »Grundsätzlich beginnt ein Bauer damit eine Art zurück nach Finnland zu bringen und nur dann entwickeln Akademiker ein Interesse und schreiben Artikel... Anders würde es nicht sehr gut funktionieren...«. Jukka wird ihnen das rustikale Getreide zeigen, dass er durch Maatiainen (www.maatiainen.fi) erhalten hat. Einen Verein, der den Gebrauch von Landrassen bewirbt. Er wird sie zur Obstplantage führen, wo Haselnuss Bäume die Birnen Bäume beschützen. Wo man Pflaumen, Quitte, Birnen, Äpfel und Kirschbäume finden kann, mit Büschen darum. Manche der Bäume sind einheimisch, besonders manche Birnen- und Apfelbäume. Sie sind höchst frostresistent (eine wurde weitgehend in Russland genutzt). Sogar Minikiwis, die draußen angepflanzt sind gibt es hier, entwi-

ckelt in den kälteren Regionen Chinas. Jukka wird sie weiterführen zum großen Gewächshaus, wo ein selbstgebautes Heizsystem mit Wärme- und Wassersammlung ihre Aufmerksamkeit auf sich ziehen wird, genauso wie dutzende verschiedene Arten von Tomaten.

Außerdem dürfen sie sich nicht die Mais-Zucchini-Bohnen Kombination in den Feldern entgehen lassen. Jukka erwähnt eine indianische Art von Mais, die in Finnland weiterentwickelt wurde. Eine Art, die nicht viel Wasser benötigt und resistent, aber leider nicht sehr produktiv ist. Jukka wird ihnen erzählen, wie diese blühende Biodiversität genährt wird. Durch inoffiziellen Austausch mit Bauern, nicht nur aus Tsuula, nicht nur aus Finnland, nicht nur aus Europa, sondern auch aus Brasilien, Nepal, West Afrika und Asien.

Trotz all dieser Biodiversität ist Jukka entschlossen, mehr zu tun: »Es gibt immer noch so viel Arbeit zu tun um selbst den hingabevollsten

Konsumenten auf den Bauernhof zu bringen um zu verstehen, worum es hier alles geht...«

► www.omamaa.fi/liity-mukaan

BEISPIELE VON CSA NETZWERKEN UND DACHVERBÄNDEN IN EUROPA

- » URGENCI, Europa: ► urgenci.net
- » Miramap, Frankreich: ► miramap.org
- » Community Supported Agriculture, Vereinigtes Königreich: ► communitysupportedagriculture.org.uk
- » The alliance for better food and farming ► www.sustainweb.org
- » AMPI – Asociace místních potravinových iniciativ, Tschechische Republik: ► www.asociaceampi.cz, ► kpzinfo.cz
- » Solawi – Netzwerk Solidarische Landwirtschaft, Deutschland ► www.solidarische-landwirtschaft.org
- » KöKiSz, Ungarn: ► tudatosvasarlo.hu/cikk/kokisz
- » Tudatos Vásárlók Egyesülete, Ungarn ► tudatosvasarlo.hu/csa
- » GASAP, Belgien ► gasap.be
- » FRACP – La Fédération Romande d'Agriculture Contractuelle de Proximité, Französischsprachiges Netzwerk in der Schweiz ► www.fracp.ch

PARTNER UND DIE SITUATION IN IHREN LÄNDERN

Ungarn

THE ASSOCIATION OF CONSCIOUS CONSUMERS (TVE)

Der Verein bewusster Konsumenten (TVE) wurde 2001 gegründet. Das Ziel der Organisation ist es, die Konsumenten bzgl. Umweltschutz und den sozialen und ethischen Aspekten ihres Verbrauchs aufmerksam zu machen und ihnen dabei zu helfen einen nachhaltigeren Lebensstil zu verwirklichen. Um dieses Ziel zu erreichen stellt TVE Informationen bereit, organisiert Kampagnen und gemeinschaftliches Lernen, veröffentlicht und vertreibt Bildungsmaterial, führt Hintergrundforschung durch und beeinflusst Entscheidungsträger. ► tudatosvasarlo.hu/english

CSA IN UNGARN

In Ungarn gibt es ungefähr 20 aktive CSA Betriebe, aber auch manche, die das Konzept planen oder testen. Die Mehrheit der CSA wird von Bauern geführt, die Größe einer Gemeinschaft variiert zwischen 35 und 150 Familien. Ungefähr zwei Drittel davon sind zertifizierte Biobetriebe, während sich die anderen dafür entschieden haben, ohne ein offizielles Zertifikat zu agieren. Die Mehrheit der Höfe produziert Gemüse, es gibt aber auch schon Fleisch, Eier und Obst, das durch CSAs zugänglich ist. Die Konsumenten – oftmals *Mitglieder* genannt – kommen meistens aus städtischen Gegenden. Sie unterschreiben einen Vertrag mit den Bauern, an der Unterstützung des Bauernhofes teilzunehmen. Das Ganze entweder für eine gesamte Saison, oder von Frühling bis Herbst. Sie bezahlen eine monatliche Mitgliedsgebühr, die oft, aber nicht unbedingt, im Voraus geleistet wird.

Das CSA Konzept wurde in Ungarn 1998 eingeführt. Die ersten Bauernhöfe, die vom

englischen CSA Konzept beeinflusst wurden, gaben das Modell auf und ersetzten es mit etwas ähnlichem, das aber offener ist. In 2010 eröffneten drei neue CSA Betriebe, die von einigen Besuchen durch die französischen AMAPs beeinflusst wurden, die von URGENCI organisiert worden waren. Der französische Einfluss ist immer noch deutlich sichtbar, zum Beispiel benutzen die ungarischen CSAs übersetzte AMAP Dokumente. Es haben sich aber auch neue Formen herausgebildet, wie beispielsweise die soziale Kooperative.

2014 wurde das inoffizielle, ungarische CSA Netzwerk (*Közösségi Kisgazdaságok Szövetsége* ~ Allianz der kleinen CSA Höfe) mit seiner ganz eigenen Deklaration gegründet. Mitglieder treffen sich regelmäßig und organisieren gemeinsame Einkäufe, sowie Unterstützung. Der nächste Schritt der Organisation wird die Gründung eines Participatory Guarantee System (PGS) sein, dass bei der Definition, welche Betriebe sich CSA nennen können, behilflich sein wird.

Für den CSA-Ansatz setzt sich in Ungarn TVE ein. Sie veröffentlichen Informationen über die besten nationalen und internationalen Vorgehensweisen, organisieren Trainings für lokale Gemeinschaften, koordinieren Projekte um das Bewusstsein für das Thema zu erweitern und um für ein besseres Verständnis zu sorgen. Zum Beispiel *Be part of CSA*, *SolidBase*, oder *Food & More Training programs in Europa*. Seit 2012 haben mehr als 1800 Teilnehmer an den CSA Veranstaltungen teilgenommen. In Ungarn gibt es außerdem ein paar Initiativen, die CSAs ähneln. Einige Modelle bieten neuerdings Bio-Gemüse-Boxen an, welche saisonales Gemüse enthalten, das auf dem Betrieb geerntet wurde und jede Woche für einen festgelegten Preis abgegeben wird. Käufergruppen und diese Form von Box-Bestellungen sind sehr beliebt im Land.

In diesem Fall bilden Menschen aus städtischen Gegenden eine Gemeinschaft und suchen nach Bauern, die 30–50 Kilometer in ihrem Umkreis liegen. Die Produkte sind saisonal und lokal, aber nicht unbedingt biologisch. Eine ausschlaggebende Rolle spielt hierbei ein internationaler Ansatz als Alternative zur Bio-Zertifizierung: Bei PGS besuchen Organisatoren, Bauern und Konsumenten die Höfe regelmäßig.

Folgen sie TVE auf Facebook oder Instagram. Mehr zu CSA und der Liste von aktiven Initiativen in Ungarn finden sie auf der Webseite ► tudatosvasarlo.hu/csa.

Deutschland

DIE AGRONAUTEN

Die Agronauten sind eine gemeinnützige Forschungsgesellschaft mit Sitz in Freiburg, Deutschland. Der Name ist von der griechischen Legende der Argonauten abgeleitet und verbindet Landwirtschaft mit der Reise der antiken Helden und ihrer Suche nach dem goldenen Fließ. Die Agronauten haben es sich wie die Griechen zum Ziel gesetzt in unbekannte Sphären vorzudringen und mit Wissen und Weisheit hinsichtlich regionaler, agrarökologischer Ernährungssystem zurückzukehren.

2011 haben sich Die Agronauten gegründet und seitdem mit vielen verschiedenen Aspekten der lokalen Ernährungs- und Landwirtschaftskultur auseinandergesetzt, z.B. mit Partnerschaftsmodellen von Produzenten und Konsumenten, neuen Formen innovativer Ernährungssysteme, Ernährungssouveränität, regionaler Resilienz, regionaler Logistik- und Netzwerkorganisation, Indikatoren für nachhaltige Landwirtschaft, interkulturelles Lernen zwischen Generationen, Zugang zu Land,

Saatgut und Biodiversität. Für Die Agronauten ist das Verständnis der kulturellen Dimensionen, wie wir Nahrung produzieren und uns mit Essen versorgen, eine ausschlaggebende Voraussetzung für Veränderung.

Auch wenn der Forschungsschwerpunkt auf lokalen Ernährungssystemen liegt, so waren die Agronauten auch auf nationalem und europäischem Level aktiv und haben mit Initiativen in den meisten europäischen Ländern zusammengearbeitet. Mit einem interdisziplinären Ansatz und großem Wert auf partizipativer Forschung arbeiten die Agronauten in Richtung Demokratisierung von landwirtschaftlicher Forschung. Durch Ausstellungen an Schulen, Filmen, dem AgriKultur Festival und andere Veranstaltungen waren die Agronauten sehr aktiv in ihrer Kommunikation mit der Gesellschaft. Momentan arbeiten 6 Menschen für die Agronauten, darunter Bauern, Sozialwissenschaftler, Biologen und Geographen. ► www.agronauten.net

NETZWERK SOLIDARISCHE LANDWIRTSCHAFT (SOLAWI)

Das Netzwerk solidarische Landwirtschaft ist ein Verein von Menschen mit landwirtschaftlichem Hintergrund und ebenso Konsumenten, die an der Verbreitung von solidarischer Landwirtschaft interessiert sind. Das Netzwerk sieht sich selbst gleichermaßen als demokratische Graswurzel-Organisation und als Verein.

Das Solawi Netzwerk bietet Kontakt und Beratungsmöglichkeiten, als auch Vernetzung für Solawis auf regionaler und nationaler Ebene. Es ist mit anderen Organisationen zu Hause und im Ausland im Austausch, um Solidarität und umweltfreundliche Landwirtschaft voranzubringen. Außerdem koordiniert er die zahlreichen Anfragen, z.B. aus Politik, Wissenschaft.

SOLIDARISCHE LANDWIRTSCHAFT IN DEUTSCHLAND

Die Entwicklung von solidarischer Landwirtschaft in Deutschland begann langsam. Nach der Gründung der ersten Solawi, Buschberghof im Jahr 1998, wurden nur drei weitere CSA in den folgenden fünfzehn Jahren ins Leben gerufen. Zwischen 2003 und 2007 verdoppelte sich die Zahl auf acht. Danach wuchs die Bewegung drastisch, nachdem ein deutschlandweites Netzwerk etabliert wurde. Heute gibt es ungefähr 300 CSA Betriebe in Aktion, dazu noch viele, die gerade planen zu beginnen.

Es gab einen bemerkenswerten Anstieg im Interesse von Konsumenten und Produzenten als auch von den Medien, der Wissenschaft und der Politik. In vielen Gegenden suchen Menschen nach einer ernstzunehmenden Lösung für eine Veränderung in Richtung bäuerlicher, regionaler Landwirtschaft. Diese Herausforderung wurde ebenfalls in einem globalen Bericht des International Assessment of Agricultural Knowledge, Science and Technology for Development (IAASTD, Weltagrarbericht, McIntyre, 2009) festgehalten. Der Buschberghof erhielt 2009 eine Auszeichnung vom Ministerium für Landwirtschaft für seine erfolgreiche Entwicklung und die Umsetzung eines innovativen wirtschaftlichen Systems.

Das Teilen des Risikos ist ein zentraler Aspekt von Solawi. Das bedeutet beispielsweise, dass im Falle, dass die Ernte negativ durch äußere Faktoren wird, die nicht innerhalb der Kontrolle der Bauern liegen (z.B. Wetter), die Mitglieder trotzdem ihre Beiträge zahlen.

Der Verein Solidarische Landwirtschaft e.V. dient dem Netzwerk als unterstützender Verein in allen formalen Belangen. Die Struktur ist bürgernah, demokratisch und partizipativ. Sie ist darauf ausgelegt so vielen Menschen wie möglich die Chance der Beteiligung an der Bewegung zu geben und sie mitzugestalten. Das Netzwerk ist an der Bewahrung und Förderung von nachhaltiger, bäuerlicher Landwirtschaft interessiert, in der Produzenten und Konsumenten verbindlich zusammenarbeiten; denn Landwirtschaft hat eine soziale Verantwortung. Das Netzwerk bietet Hilfe zur Selbstorganisation und konkrete Handlungsmöglichkeiten für Aktionen an, für Konsumenten sowie Produzenten. Nationale Versammlungen werden zweimal im Jahr abgehalten, um Erfahrungen auszutauschen und um die Bewegung weiterzuentwickeln. Während dieser Versammlungen wird ein Rat gewählt, der sowohl Betriebe als auch individuelle Mitglieder repräsentiert. Um einen starken Bezug mit der landwirtschaftlichen Realität zu erhalten besteht die Hälfte dieses Rates aus Repräsentanten von Bauern. Der Rat selbst wählt Koordinatoren, die sich zweimal monatlich für eine Telefonkonferenz treffen, um wichtige Entscheidungen und Fragen des Netzwerks zu besprechen. Es existieren auch regionale und nach Themen geordnete Gruppen im Rat. Die meiste Arbeit des Netzwerks geschieht auf freiwilliger Basis. Größere Aufgaben werden von bezahlten Netzwerk Vertretern durchgeführt. Das Budget ist ganz dem CSA Prinzip getreu durch die Beiträge der Mitglieder abgedeckt. Schließlich soll ein vollständiger Paradigmenwechsel in der Landwirtschaft erreicht werden!

► www.solidarische-landwirtschaft.org

Tschechische Republik

ASOCIACE MÍSTNÍCH POTRAVINOVÝCH INICIATIV (AMPI)

AMPI ist eine in 2014 gegründete gemeinnützige Organisation, die sich hauptsächlich mit der Entwicklung von lokaler Ernährung, Solidaritäts-basierten Initiativen und Ernährungssouveränität in der Tschechischen Republik befasst. Die Hauptziele sind die Weiterbildung von Erwachsenen, Jugendlichen und Kindern zu Umweltauswirkungen von Landwirtschaft und Nahrungskonsum. Auch sollen Bauern und Konsumenten Richtung Gründung lokaler Ernährungsinitiativen und sozialen Unternehmen angeleitet werden, um lokale Ernährungssouveränität zu fördern und um Forschung in diesem Feld zu betreiben.

► www.asociaceampi.cz,

► kpzinfo.cz

CSA IN DER TSCHESCHISCHEN REPUBLIK

Landbau ist in der Tschechischen Republik hauptsächlich auf großer, industrieller Produktion aufgebaut – mit einer durchschnittlichen Anbaufläche von 800 Hektar. Nur 7% der großen landwirtschaftlichen Unternehmen »kultivieren« 65% des nutzbaren Bodens im Land. Die Mehrheit der Nahrung wird durch (internationalen) Supermarktketten vertrieben, die eine große Menge von Nahrung aus dem Ausland anbieten. Trotz dessen wächst die Bewegung für lokale Nahrungsversorgung immer mehr: durch die Entwicklung von Bauernmärkten, Gemüse-Kisten Abos und Gemeinschafts- und Solidaritäts-basierten Initiativen, die von Öko-Käufergruppen bis hin zu CSA Höfen reichen.

Das erste CSA der Tschechischen Republik wurde 2009 gegründet. Momentan gibt es bereits 40 aktive CSAs. Die Mehrheit dieser CSA Initiativen funktioniert mit einer gemein-

schaftlichen Abonnenten-Gruppe, wobei eine Gruppe von Konsumenten einen Vertrag mit einem existierenden Betrieb für eine Lieferung einer ganzen/teilweisen Saison abschließt. Die kümmern sich auch um den Vertrieb von den Abholstellen aus. Bei diesem Modell bleibt die Verantwortung der Landwirtschaft beim Bauern, der im Großen und Ganzen als Unternehmer fungiert, der seine Produkte an die Mitglieder verkauft. Ein weiterer Teil dieser Initiativen sind die Betriebe im gemeinschaftlichen Besitz. Dort unterhält eine Gemeinschaft (NGO) selbst den Bauernhof, stellt einen Landwirt, oder Arbeiter ein und teilt die gesamte Ernte und das Einkommen, dass durch den Verkauf der Ernte erhalten wurde. In diesem Fall ist die Gemeinschaft für alles verantwortlich. Eine weitere Form von Initiative ist die Abonnenten-CSA, bei denen Bauern ihre Produkte anbieten und die Konsumenten Anteile für eine ganze Saison zu einem günstigeren Preis abonnieren. Der Vertrieb und die Lieferung werden vom Bauern organisiert. Außer einer Vorauszahlung und einem Abo für die gesamte Saison gibt es keinerlei Verpflichtungen von Seiten der Abonnenten. Manche von ihnen sind offiziell biologisch zertifiziert, der Rest beansprucht zumindest für sich unter biologischen Prinzipien zu arbeiten.

Europa

URGENCI

URGENCI ist das internationale Netzwerk für CSA und ist damit ein Netzwerk aus Allianzen zwischen Produzenten und Konsumenten, mit Mitgliedern aus 32 europäischen Ländern. Die Organisation wirbt für CSA als ein Experiment und eine Chance, sozusagen als ein lebendes Labor, anstatt einer vorgefertigten Lösung. URGENCI repräsentiert die Bewe-

gung in all ihrer Diversität, fördert Austausch und Solidarität zwischen beitragenden Initiativen. URGENCI ist Teil der weltweiten Bewegung für Ernährungssouveränität.

Egal wer diese initiiert, oder welche rechtliche Form diese annimmt: Lokale, Solidaritäts-basierte Partnerschaften zwischen Bauern und den Menschen die sie ernähren sind der Kern einer neuen Art der Versorgung. Es gibt keine festgelegte Art um solch eine Partnerschaft zu organisieren, es ist lediglich ein Rahmenkonzept um Gemeinschaften dazu zu inspirieren mit ihren regionalen Bauern zusammenzuarbeiten und sich gegenseitige Vorteile zu verschaffen. Um sich wieder mit den Menschen auf dem Land zu verbinden, auf dem ihre Nahrung angebaut wird.

Das CSA Konzept, erstmal in den 1960ern in dem *Teikei*-Ansatz in Japan aufgekommen, zeigt zusammen mit vielen anderen Initiativen wie Konsumenten und Bauern an verschiedenen Orten und in unterschiedlichen Kontexten auf den gleichen globalen Druck reagieren – durch den Erhalt und die Weiterentwicklung von biologischen, Familien-betriebenen Bauernhöfen und den Aufbau fairer, lokaler Ernährungssysteme.

URGENCI organisiert alle zwei Jahre eine europaweite Versammlung der CSA Bewegung. Die vierte europäische Versammlung dieser Art fand im November 2018 in Thessaloniki, Griechenland statt.

► urgenci.net

CSA IN EUROPA

Die Vielfalt der CSA Bewegung in Europa wird durch die steigende Anzahl an Initiativen reflektiert:

- » *Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne (AMAP) in Frankreich*
- » *Groupes d'achats solidaires de l'agriculture paysanne (GASAP) und Voedselteams in Belgien*
- » *Solidarische Landwirtschaft in Deutschland oder Gemeinschaftsgetragene Landwirtschaft in Österreich*
- » *Kumppanuusmaatalous oder partnership agriculture in Finnland*
- » *Gruppo di acquisto solidale in Italien*
- » *Grupos de Consumo in Spanien*
- » *GSR (Groups of solidarity exchange), SEG (Ecological solidarity groups) und RIS (exchange and solidarity) in Kroatien*
- » *Agriculture contractuelle de proximité und Vertragslandwirtschaft in der Schweiz*
- » *Asociatia pentru Sustinerea Agriculturii Taranesti (ASAT) in Rumänien*
- » *Komunitou podporované zem d lstvı (KPZ) in Tschechien*
- » *Közösségi mez gazdálkodás in Ungarn*

Trotz der Vielfalt der Ansätze und des Mangels an soliden Organisationsstrukturen, kann CSA als eine alternative Bewegung gesehen werden, deren gemeinsames Ziel es ist, Produzenten und Gemeinschaften miteinander zu vernetzen. Viele Mitglieder und Organisatoren der CSA Initiativen würden gerne sehen, wie sich das Konzept verbreitet, mit aktivem Support und Unterstützung von etablierten Initiativen. Laut Forschungen, die 2015 in 22 europäischen Ländern betrieben wurden, gab es 6292 CSAs, die tätig waren, und Lebensmittel für 500 000 bis 1000 000 000 Menschen produzierten – je nachdem wie eng man CSAs definiert.

Literatur und Quellen

1. **A Consensus Handbook. Cooperative decision-making for activists, coops and communities.** Seeds for Change Lancaster Cooperative Ltd, 2013. Abgerufen August 2019, von ► www.seedsforchange.org.uk/handbookweb.pdf
2. Armstrong, Rachel, et al. (2018). **Farmers Guide to Business Structures. Farm Commons, SARE.** Abgerufen März 2019, von ► www.sare.org/Learning-Center/Books/Farmers-Guide-to-Business-Structures
3. **Authentic Community.** Community Research Project, 2016. Abgerufen August 2019, von ► comresp.com/unity/authentic-community
4. **Basic group techniques.** Department of Conservation Te Papa Atawhai. Abgerufen Juli 2019, von ► www.doc.govt.nz/get-involved/run-a-project/community-project-guidelines/basic-group-techniques
5. Bednarek, Dominik, et al. (2015). **Training in Alternative Food Distribution Systems (AFDS).** URGENCI. Abgerufen November 2018, von ► urgenci.net/wp-content/uploads/2015/01/Training-in-AFDS_final_print.pdf
6. Blake, Bennet, et al. (2005). **SWOT Analysis. Identifying Your Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.** Department of Agricultural Economics, Texas Cooperative Extension, Texas A&M University. Abgerufen Juli 2019, von ► agecoext.tamu.edu/wp-content/uploads/2016/10/F.-SWOT-Anlysis.pdf
7. **Business plan. The A-Z to setting up a CSA: How to set up and run a successful community supported agriculture, Publicity and promotion.** Abgerufen April 2019, von ► communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/B.pdf
8. **Business Plan for the Biodynamic Land Trust 2017–2018.** Biodynamic Land Trust, 2017. Abgerufen April 2019, von ► biodynamiclandtrust.org.uk/business-plan
9. **Bruce Tuckman.** Wikipedia. Abgerufen August 2019, von ► en.wikipedia.org/wiki/Bruce_Tuckman
10. **Carrot Project Financial Calendar Tools.** New Entry Sustainable Farming Project, Tufts University. Abgerufen August 2019, von ► nesfp.org/resources/carrot-projects-financial-calendar-tool
11. **Consensus Decision Making, Seeds for Change.** Abgerufen August 2019, von ► www.seedsforchange.org.uk/consensus
12. **Crop Planning for Vegetable Growers** (webinar). ATTRA, 2016. Abgerufen Juni 2019, von ► www.youtube.com/watch?v=EZwFm-oPp-w&feature=youtu.be
13. **Cultivating Co-operatives, organisational structures for local food enterprises.** Soil Association, 2005. Abgerufen März 2019, von ► ldn.coop/wp-content/uploads/2015/01/Cultivating_Cooperatives-1.pdf
14. **Developing a Plan for Financial Sustainability.** Community Tool Box, Center for Community Health and Development at the University of Kansas. Abgerufen Juli 2019, von ► ctb.ku.edu/en/table-of-contents/finances/grants-and-financial-resources/financial-sustainability/main
15. DiGiacomo, Gigi, King, Robert, Dale, Nordquist (2003). **Building a Sustainable Business. A Guide to Developing a Business Plan for Farms and Rural Businesses.** The Minnesota Institute for Sustainable Agriculture & Center for Farm Financial Management, SARE. Abgerufen Februar 2019, von ► www.sare.org/Learning-Center/Books/Building-a-Sustainable-Business
16. **Facilitating Meetings, Seeds for Change.** Abgerufen August 2019, von ► www.seedsforchange.org.uk/facilitationmeeting
17. **Facilitation tools for meetings and workshops. Seeds for Change.** Abgerufen August 2019, von ► www.seedsforchange.org.uk/tools
18. **Farm Business Planning.** Beginning Farmers, Carbon Media Group Agriculture, 2017. Abgerufen April 2019, von ► www.beginningfarmers.org/farm-business-planning
19. **Financial Sustainability of a CSA Farm.** URGENCI CSA Hub. Abgerufen September 2019, von ► hub.urgenci.net/module/module-5-financial-sustainability-of-a-csa-farm
20. **Five whys.** Wikipedia. Abgerufen August 2019, von ► en.wikipedia.org/wiki/Five_whys
21. **Giving and Receiving Feedback, Seeds for Change.** Abgerufen August 2019, von ► www.seedsforchange.org.uk/feed-back
22. **Group Planning.** Department of Conservation Te Papa Atawhai. Abgerufen Juli 2019, von ► www.doc.govt.nz/get-involved/run-a-project/community-project-guidelines/group-planning

23. **How to Make Your CSA Farm Financially Sustainable** (webinar). Urgenci CSA Hub, 2019. Abgerufen Mai 2019, von ► hub.urgenci.net/webinar/how-to-make-your-csa-farm-financially-sustainable
24. Lamb, John, et al. (1998). **How to Establish Goals: A Group Project for Farmers and their Families**. The Minnesota Institute for Sustainable Agriculture. Abgerufen Juni 2019, von ► misadocuments.info/Goal_Setting_Handbook.pdf
25. **Legal structures. The A-Z to setting up a CSA: How to set up and run a successful community supported agriculture**. Community Supported Agriculture, CSA Network UK. Abgerufen April 2019, von ► communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/L.pdf
26. McCorkle, Dean & Bevers, Stan. **Business Plans for Agricultural Producers**. The Texas A&M AgriLife Extension. The Texas A&M University System, U.S. Department of Agriculture, County Commissioners Courts of Texas Cooperating. Abgerufen Juli 2019, von ► www.agrilifebookstore.org/v/vspfiles/downloadables/E492.pdf
27. McCorkle, Dean A., Klose, Steven L. & Klinefelter, Danny. **Managing a Family Budget**. AgriLife Communications, The Texas A&M System. Abgerufen Juli 2019, von ► agecoext.tamu.edu/wp-content/uploads/2013/10/rm3-17.pdf
28. Miller, Jen (2016). **Tips for Tracking Costs of Production**. Northeast Organic Farming Association. Abgerufen Juni 2019, von ► nofavt.org/sites/default/files/files/resources/tips-for-tracking-cop-factsheet_0_0.pdf
29. **Nine-stage of conflict escalation – Fridrich Glasl** (video). Flixabaut.com, 2017. Abgerufen August 2019, von ► www.youtube.com/watch?v=OBjOwPBxYqA
30. **Organising Successful Meetings. Seeds for Change**. Abgerufen August 2019, von ► www.seedsforchange.org.uk/meeting
31. Parot, Jocelyn, et al. (2019): **Guide for trainers of the Solid Base training programme**. SolidBase Research Report on the Financial Sustainability of CSA. URGENCI. Abgerufen November 2019, von ► urgenci.net/wp-content/uploads/2019/11/Booklet31082018final.pdf
32. Perényi, Zsófia, et al. (2016). **Be part of CSA! Supporting booklet for training on community supported agriculture**. TVE, CRIES, URGENCI, PRO-BIO LIGA. Abgerufen Dezember 2018, from ► urgenci.net/wp-content/uploads/2016/11/BPCSABooklet_2016_eng.pdf
33. **Plan to Succeed. The one page business plan**. Annies Project, Empowering women in agriculture. Abgerufen August 2019, von ► www.anniesproject.org/home/media/One-page-Business-Plan-filled-in.pdf
34. **Planning and Writing an Annual Budget**. Community Tool Box, Center for Community Health and Development at the University of Kansas. Abgerufen Juli 2019, von ► ctb.ku.edu/en/table-of-contents/finances/managing-finances/annual-budget/main
35. **Positive Practice in Farm Labour Management: Keeping Your Employees Happy and Your Production Profitable**. GIRS & NCAT, 2008. Abgerufen Februar 2019, von ► attra.ncat.org/attra-pub-summaries/?pub=278
36. **Price Building in Community Supported Agriculture** (video). URGENCI, 2019. Abgerufen Juni 2019, von ► www.youtube.com/watch?v=bPCp5tkaBos&feature=emb_logo
37. **Publicity and promotion. The A-Z to setting up a CSA: How to set up and run a successful community supported agriculture**. Community Supported Agriculture, CSA Network UK. Abgerufen April 2019, von ► communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/P.pdf
38. **Simply Legal. All you need to know about legal forms and organisational types. For co-operatives and community owned enterprises**. Co-operatives UK, 2017. Abgerufen Juni 2019, von ► www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/simply-legal-final-september-2017.pdf
39. Snellman, Thomas (2015). **REKO – a winning concept in Finland! URGENCI**. Abgerufen August 2019, von ► urgenci.net/reko-a-winning-concept-in-finland
40. **Taking Minutes at Meetings. Seeds for Change**. Abgerufen August 2019, von ► www.seedsforchange.org.uk/minutes
41. **Venues and Accessibility. Seeds for Change**. Abgerufen August 2019, von ► www.seedsforchange.org.uk/access
42. **Volunteers. The A-Z to setting up a CSA: How to set up and run a successful community supported agriculture**. Community Supported Agriculture, CSA Network UK. Abgerufen April 2019, von ► communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/V.pdf
43. Volz, Peter, et al. (2016). **Overview of Community Supported Agriculture in Europe**. URGENCI. Abgerufen Dezember 2018, from ► urgenci.net/wp-content/uploads/2016/05/Overview-of-Community-Supported-Agriculture-in-Europe-F.pdf
44. **Webinar: Capturing and Organizing Farm Data with Chris Blanchard**. New Entry Sustainable Farming Project, Tufts University, 2016. Abgerufen Juni 2019, von ► nesfp.org/resources/webinar-capturing-and-organizing-farm-data-chris-blanchard

45. Whittle, Kate, *From conflict to cooperation. Booklet 1, Conflict – where it comes from and how to deal with it.* Co-operatives UK, 2019. Abgerufen Juli 2019, von ► www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/c2c-booklet1-final.pdf

46. *Working with conflict in our groups – a guide for grassroots activists.* Seeds for Change, 2013. Abgerufen August 2019, von ► www.seedsforchange.org.uk/conflictbooklet.pdf

47. *8 tips to motivate volunteers. Markel direct.* Abgerufen September 2019, von ► www.markeluk.com/articles/8-tips-to-motivate-volunteers

LINKS

» AMPI – Asociace místních potravinových iniciativ: ► www.asociaceampi.cz

» ATTRA Sustainable Agriculture, Publications: ► attra.ncat.org/publications

» Buschberghof: ► buschberghof.de

» Community Supported Agriculture: ► communitysupportedagriculture.org.uk

» Conflict Resolution Network: ► www.crnhq.org

» GSA GooLAND: ► www.cooland.cz

» Die Agronauten: ► www.agronauten.net

» FRACP – La Fédération Romande d’Agriculture Contractuelle de Proximité: ► www.fracp.ch

» GASAP, Belgium: ► gasap.be

» Háromkaptár biogazdaság: ► harmokaptar.hu

» KöKiSz: ► tudasvasarlo.hu/cikk/kokisz

» Komunitou podporované zeme.de.lstvi: ► kpzinfo.cz

» Luzernenhof: ► www.luzernenhof.de

» Miramap: ► miramap.org

» Obživa: ► obziva.cz

» Omamaa: ► www.omamaa.fi/liity-mukaan

» Our love to landscapes goes through our tummies: ► laskakekrajine.tumblr.com

» Sociocracy for all (SoFa) ► sociocracyforall.org

» Solawi-Netzwerk Solidarische Landwirtschaft: ► www.solidarische-landwirtschaft.org

» Svobodný statek: ► www.svobodny-statek.cz

» The alliance for better food and farming: ► www.sustainweb.org

» The Center for Nonviolent Communication: ► www.cnvc.org

» Tudas Vásárlók Egyesülete (TVE): ► tudasvasarlo.hu

» URGENCI: ► urgenci.net

» URGENCI’s Hub: ► hub.urgenci.net

» Volunteer Centre Sheffield: ► www.sheffieldvolunteercentre.org.uk

» WorldWide Opportunities on Organic Farms: ► www.woof.net

Notizen

Impressum

2019 veröffentlicht, als Teil des internationalen Projekts, Solid Base, das von der Europäischen Union finanziert und unter dem Erasmus+ Programm durchgeführt wurde. In Kooperation mit:

TVE, ► www.tve.hu

Asociace místních potravinových iniciativ (AMPI), ► www.asociaceampi.cz

Die Agronauten, ► www.agronauten.net

Netzwerk Solidarische Landwirtschaft (Solawi),

► www.solidarische-landwirtschaft.org

URGENCI, ► www.urgenci.net

Autoren: Sarka Krcilkova, Zsófia Perényi,

Johannes Winter, Jan Valeška, Jocelyn Parot, Peter Volz,

Anikó Haraszti, Klaus Strüber, Carolin Gruber

Übersetzung aus dem Englischen: Peter Volz und Johannes Winter

Grafikdesign und Abbildungen: Anna Bárdy, György Szalay

Alle in dieser Publikation verwendete Bilder sind Eigentum der obengenannten Verfasser, sofern nicht anderweitig genannt.

Diese Publikation wurde veröffentlicht unter der Creative Commons Lizenz:



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ko-finanziert durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union. Diese Veröffentlichung gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



TUDATOS
VÁSÁRLÓK
EGYESÜLETE



DIE AGRONAUTEN

Forschungsgesellschaft
für Agrar- und Ernährungskultur

 **Solidarische
Landwirtschaft**

sich die Ernte teilen



URGENCI