

Kapitel 5: Interne Organisation und Lernprozesse im Sinne einer guten Gouvernanz

Christoph Bader & Noah Ramos

Eine gut organisierte und auf die Ziele der Initiative angepasste interne Gouvernanz, das heißt eine explizite Struktur von Regeln, Praktiken und Prozessen, ist ein zentraler Erfolgsfaktor für das langfristige Bestehen und Agieren einer Initiative. Die Forschung dazu hebt die Bedeutung von Strukturen hervor, die Lern- und Experimentierprozesse unterstützen. Als hierfür zentral werden erstens starke demokratische Prinzipien erachtet, inklusive partizipativer Entscheidungsfindungen. Zweitens kann die Gouvernanzform der Initiative zu sozialen Lernprozessen beitragen, indem sie die Verbundenheit der Beteiligten fördert, genügend Raum und Opportunitäten für Entscheidungsfreiheiten der Mitglieder bietet, um im Rahmen ihrer eigenen Wertvorstellungen zu handeln, sowie unterstützend wirkt bei der Wahrnehmung individueller und kollektiver Selbstwirksamkeitserfahrungen.

Wer soll was, wie und wann machen?

Die Suche einer passenden Gouvernanzform als Herausforderung

Die Gründung einer Nachhaltigkeitsinitiative beginnt oft mit einer guten Idee und engagierten Personen, die weder eine spezielle Rechtsform noch eine formalisierte Form der internen Interessensfindung und -umsetzung haben. Nachhaltigkeitsinitiativen werden insbesondere in der Anfangsphase von wenigen aktiven Personen getragen. Scheiden diese Personen zum Beispiel wegen Umzug, Überlastung oder beruflicher Veränderungen aus, können die (informell) aufgebauten Strukturen auch schnell wieder zusammenbrechen und zentrales Wissen verloren gehen. Deshalb sollten Initiativen ihre internen Regeln, Praktiken und Prozesse, welche die Richtung und Umsetzung der Initiative bestimmen, möglichst früh zu formalisieren versuchen. Spätestens nachdem Initiativen die Startphase hinter sich gelassen haben, sind viele neue

Aufgaben zu erledigen, die oft einen höheren administrativen Aufwand bedeuten. Konnte in der Anfangsphase vieles informell erledigt und organisiert werden, ist eine Formalisierung der Prozesse und damit eine Änderung in der Gouvernanzstruktur (englisch: »governance«) erforderlich (vgl. CGA 2008). Dabei besteht die Herausforderung, dass eine zu starke Formalisierung der Prozesse als demotivierend empfunden werden kann und mit zunehmendem Formalisierungsgrad die Bedingungen, welche die Mitarbeitenden an der Initiative geschätzt haben, nicht mehr gegeben sind. Beispielsweise sind die Möglichkeiten der Selbstbestimmung, der Selbstwirksamkeitserfahrungen, des gemeinsamen Experimentierens und des Späßes einige solcher Faktoren, die Menschen motivieren, sich in Nachhaltigkeitsinitiativen einzubringen (vgl. Grabs et al. 2016; Moser/Bader 2023). So nimmt die Möglichkeit der Partizipation und des Sicheinbringens in Entscheidungsprozesse, anders als bei konventionell geführten Unternehmen, bei vielen Nachhaltigkeitsinitiativen einen wichtigen Stellenwert in der Organisationsform ein. Dies kann damit zusammenhängen, dass viele Nachhaltigkeitsinitiativen mit Freiwilligen zusammenarbeiten oder gänzlich ehrenamtlich geführt werden. Als Gegenleistung für die Freiwilligenarbeit können Nachhaltigkeitsinitiativen Mitgestaltung und Mitbestimmung anbieten. Zudem sind engagierte Personen in Nachhaltigkeitsinitiativen meist mehr ideell als finanziell motiviert und wünschen vermehrt, partizipativ in die Ausgestaltung von Strategien und Entscheidungen eingebunden zu werden. Diese Möglichkeiten zur Partizipation und damit Einflussnahme auf Entscheidungsprozesse sind einerseits sehr attraktiv, erhöhen die Motivation der Mitglieder und können so zur Kontinuität beitragen. Andererseits beschreiben Yildiz et al. (2015) am Beispiel von Energiegenossenschaften in Deutschland aber auch ein mögliches Konfliktpotential bei unterschiedlichen Motiven von Gründungsmitgliedern und neueren Mitgliedern. Somit stehen viele Initiativen vor der Herausforderung, eine gute Balance zwischen den organisatorischen Anforderungen einer fortgeschrittenen Initiative und den attraktiven Aspekten zu finden (vgl. Dumitru et al. 2016; Haxeltine et al. 2016; Seyfang/Longhurst 2013).

»Die Kernfrage ist stets, wie findet man eine Form der Zusammenarbeit, mit welcher die Menschen zufrieden sind und welche funktioniert und nachhaltig ist.« (Interview mit Patrik Schmid, »Feinheit«)

Auf der Suche nach einer geeigneten Form der Zusammenarbeit – sowohl intern in der Geschäftsführung und unter Mitarbeitenden als auch mit Freiwilli-

gen und anderen externen Beteiligten – entscheiden sich Initiativen zwischen verschiedenen Formen, die hierarchisch, partizipativ oder basisdemokratisch sein können. Nicht zuletzt ist die Ermöglichung einer breiten Partizipation und damit die stärkere Einbeziehung von Mitgliedern ins Management auch aus einer anderen Perspektive wichtig: Gelingt der vermehrte Einbezug der Mitglieder ins Management nicht, kann es zu einer Überlastung der wenigen aktiven Freiwilligen kommen (vgl. Bradbury/Middlemiss 2014) sowie zu Nachwuchsproblemen, was weitere interne Spannungen nach sich ziehen kann (vgl. Haxeltine et al. 2016).

Im Zuge der Professionalisierung sollten Nachhaltigkeitsinitiativen nicht nur die geeigneten Organe und Zuständigkeiten definieren, sondern die entsprechenden Stellen auch mit qualifizierten Personen besetzen. Schließlich erfordert das Management einer Nachhaltigkeitsinitiative – von der Buchhaltung über das Schreiben von Förderanträgen bis zur Community-Pflege – verschiedenartige Kompetenzen. Zum Zeitpunkt der Gründung einer Initiative kann es jedoch sein, dass das notwendige Wissen bei den mitwirkenden Personen dafür (noch) nicht vorhanden ist.

Bei der Gründung von Nachhaltigkeitsinitiativen bietet es sich an, den Freundes- und Familienkreis in das Projekt zu integrieren, da dies kurzfristig eine unkomplizierte Lösung darstellt. Wenn die Mitarbeit in der Initiative noch wenig formalisiert ist, keine eindeutige Aufgabenteilung vorliegt, kaum Spielräume zur Entlohnung der Arbeit bestehen und keine festen Arbeitsverträge aufgesetzt werden, dann ist es für Initiativen oft schwierig, externes Fachpersonal zu gewinnen. Oft sind es dann Freundinnen, Freunde und Familienmitglieder, die auf Freundschaft und gegenseitigem Vertrauen basierend, teils ehrenamtlich, flexibel und intrinsisch motiviert im Projekt mitwirken. So erlebt beispielsweise der Migros-Pionierfonds teilweise, dass Projektinitiatorinnen und -initiatoren ihr persönliches Umfeld ins Team integrieren, diese Personen jedoch häufig nicht die passenden Kompetenzen aufweisen. Oft haben Freundinnen und Freunde ähnliche Stärken wie die Projektinitiatorinnen und -initiatoren selbst und es fehlt an anderen Kompetenzen – wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeiten oder Expertise im Finanzbereich. Für all die verschiedenen anfallenden Aufgaben Personen mit dem nötigen Know-how zu finden ist eine stetige Herausforderung – nicht nur für Nachhaltigkeitsinitiativen. Dennoch sollte der Fokus nicht ausschließlich darauf liegen, geeignete Personen zu finden, vielmehr sollten sich die Initiativen auch verstärkt darauf konzentrieren, die Beteiligten gut in ihren Arbeitsbereich einzuführen sowie aus- und weiterzubilden.

Wir haben uns auf die Suche nach Nachhaltigkeitsinitiativen gemacht, die es geschafft haben, Freiwillige zu mobilisieren und deren Engagement zu fördern, indem sie neue Ansätze nutzten respektive entwickelten, mit denen möglichst viele Mitglieder auf der Grundlage von Kreativität, Transparenz, Flexibilität und Reflexivität eingebunden und beteiligt wurden. Wir stellen im Folgenden in einem ersten Schritt dar, wie und welche alternativen Gouvernanzformen Nachhaltigkeitsinitiativen wählen können. In einem zweiten Schritt stellen wir Initiativen vor, die unterschiedliche innovative Formen gefunden haben, um eine möglichst breite Partizipation der Mitglieder zu ermöglichen. Zum Ende des Kapitels gehen wir auf die Frage ein, wie Initiativen Menschen mit den geforderten Kompetenzen finden können.

Soziokratie oder Holokratie

Maßgeschneiderte Lösungen bringen Erfolg

Wie ein Unternehmen oder eine Organisation sich am besten organisiert, wird immer wieder neu erfunden. Zu viel Bürokratie, langsame Entscheidungsprozesse, ineffiziente Arbeitsformen und damit auch Ressourcenverschwendung nähren die Sehnsucht nach einer besseren Organisation. Wie können Gremien, Entscheidungen, Kommunikation und Prozesse sinnvoller organisiert sein? Um Organisationen agiler und proaktiver zu machen, wird in der Literatur und der Start-up-Beratung zunehmend kreisförmiges Organisieren empfohlen (vgl. Laloux 2015; Rütger 2018). Soziokratie und Holokratie sind dabei die bekanntesten Beispiele, die eine bessere Organisationswelt versprechen: mehr Inklusion und Partizipation, mehr Kreativität und Innovation, mehr Commitment und Motivation. Soziokratie und Holokratie sind zwei Gouvernanzformen, die bei Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen und Initiativen zunehmend an Popularität gewinnen.

So ist zum Beispiel der Co-Working-Space und die dazugehörige Kaffeebar »Effinger« in Bern nach den Prinzipien der Soziokratie (siehe Box 5.1) organisiert. Der »Effinger« begann 2014 mit vier Menschen. Heute arbeiten, lernen und kreieren an der Effingerstrasse 10 in Bern rund 100 Personen aus unterschiedlichsten Berufen. Wer im »Effinger« arbeiten will, kann sich einen Arbeitsplatz mieten: tage- oder monatsweise, als Stempelkarte oder in Form eines festen Arbeitsplatzes. Mit einem 25 Quadratmeter großen Raum gestartet, entwickelte sich ein vierstöckiges Haus mit Kaffeebar im Stadtzentrum. Das sei nicht geplant gewesen, sondern nach und nach geschehen, sagt ein Ver-

einsmitglied im Gespräch. Für die Organisationsform der Soziokratie wurden die Gründungspersonen unter anderem durch das Buch »Thank God it's Monday: Wie wir die Arbeitswelt revolutionieren« von einem Kollektiv bestehend aus 30 Gründerinnen und Gründern (Dark Horse Innovation 2014) inspiriert.

Das Team im »Effinger« ist selbstorganisiert und kennt keinen Chef oder Vorgesetzte. Der Betrieb wird von 20 bis 30 Personen geführt, wobei niemand mehr Rechte hat als die anderen. Das »Effinger«-Team organisiert sich in Kreisen und Rollen, die von Jahr zu Jahr wieder angepasst werden. Kleinere Entscheidungen werden im »Ratschlag-Prozess« getroffen, das heißt, jemand hat einen Verbesserungsvorschlag und dann wird abgeschätzt, ob die Entscheidung wirklich in der ganzen Community besprochen werden muss oder nicht. Das Team, das die Geschäfte führt, setzt sich aus 20 bis 30 Menschen zusammen (»Effianerinnen« und »Effianer«), die alle ehrenamtlich arbeiten, dafür jedoch von vergünstigten Arbeitsplätzen profitieren. Die gesamte Community umfasst etwa 150 Personen.

Für den »Effinger« bietet Soziokratie die Möglichkeit, dass sich eine große Gruppe von Menschen in ein Projekt einbringen kann. Für Nachhaltigkeitsinitiativen, die oft auf viel Freiwilligenarbeit angewiesen sind, kann das besonders relevant sein, da das Sich-einbringen-Können für viele eine zentrale Motivation ist.

Box 5.1: Merkmale der Soziokratie Soziokratie wurde maßgeblich vom niederländischen Unternehmer Gerard Endenburg entwickelt und strebt die beste Kombination aus Elementen hierarchischer wie auch egalitärer Organisationsstrukturen an. Dabei lassen sich drei essenzielle Prinzipien der Soziokratie herausstreichen (vgl. Rüter 2018):

- (1) Entscheidungen in der Organisation werden im Konsent getroffen. »Konsent« ist ein Fachbegriff der Soziokratie und bedeutet, alle Beteiligten entscheiden gleichberechtigt und können Entscheidungen auch verhindern. Jedoch ist das nur durch begründete schwerwiegende Einwände möglich. Ein langwieriges Ausdiskutieren bis zum Konsens ist nicht vorgesehen.
- (2) Die Organisation ist in Kreise gegliedert, die innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs autonom entscheiden. Jeder Kreis hat seinen »Lead Link« und seinen »Rep Link«. Die beiden Funktionen zusammen stehen eigentlich für die klassische Funktion eines Teamleitenden in einer klassischen

Organisation. Der »Lead Link« ist dafür zuständig, den Kreis zusammenzuhalten und die Rollen zu belegen. So ist man zum Beispiel als »Lead Link« des Buchhaltungskreises dafür verantwortlich zu schauen, welche die kompetenteste Person ist, um die Lohnabrechnungen zu machen. Wenn diese Rolle nicht belegt ist, so ist der »Lead Link« automatisch dafür verantwortlich.

- (3) Zwischen Kreisen unterschiedlicher Hierarchieebenen gibt es doppelte Verbindungen durch eine vom übergeordneten Kreis bestimmte und per Top-down-Methode entsandte Leitung und von den Kreismitgliedern selbst bestimmte und per Bottom-up-Methode entsandte Delegierte. So repräsentiert der »Rep Link« den eigenen Kreis in einem größeren, übergeordneten Kreis. Der Buchhaltungskreis ist beispielsweise in einem übergeordneten Administrationskreis integriert.

Weiterführende Informationen Soziokratie: <https://sociocracy30.org>

Bei der Soziokratie könne man Freiwilligen sehr viel bieten, indem ihren Stimmen innerhalb der Initiative ein gebührendes Gewicht beigemessen wird. Ein weiterer Vorteil liege darin, dass ein Vorschlag von anderen nicht einfach aus einer Laune heraus abgeschmettert werden könne, sondern eine legitime Kritik vorgebracht werden muss. Gleichwohl wäre es manchmal auch zielführender, wenn einfach jemand bestimmen könnte. Zu bedenken gebe es zudem, dass Soziokratie eine hohe Eigenverantwortung an die Personen stellt und voraussetzt, dass Menschen Spaß daran haben, sich einzubringen. Menschen, die dies nicht mögen, könnten schnell überfordert sein. Wenn jemand gerne nach Plan arbeiten möchte und will, dass Vorgesetzte bestimmen, was getan werden muss, dann sei Soziokratie nicht geeignet, so die Erfahrungen im »Effinger«.

Holokratie (vgl. Robertson 2015; siehe auch Box 5.2) definiert zudem verschiedene Formate und Regeln der Zusammenarbeit. Eine Initiative, die sich nach holokratischen Grundsätzen organisiert, ist das Unternehmen Feinheit. Feinheit ist eine Kommunikationsagentur, die Dienstleistungen in den Bereichen »campaigning«, Onlinemarketing, Multimediadesign sowie Websites und IT-Infrastruktur anbietet. 2006 als GmbH gegründet, wurde sie schließlich in eine AG überführt, die relativ klassisch organisiert war. Die Gründerinnen und Gründer haben gleichzeitig auch die Teams geleitet. Wenngleich die Hierarchie flach war, war sie eben doch präsent. Nach knapp zehn Jahren wurde vermehrt diskutiert, wie die Prozesse effizienter gestaltet

und wie Mitarbeitende besser involviert werden könnten. Zu dieser Zeit war Feinheit klassisch organisiert, indem die Arbeit von den leitenden Angestellten akquiriert, nach unten verteilt und nach oben rapportiert wurde – eine klassische Pyramidenstruktur. Als 2015 einige Gründungsmitglieder »Reinventing Organizations« von Frederic Laloux (2015) lasen, begannen sie sich mit Personen aus anderen Organisationen zu treffen, die bereits Strukturen im Sinne einer Holokratie umgesetzt hatten. Als sich Feinheit schließlich die Gelegenheit bot, mit dem Erfinder der Holokratie, Brian Robertson, eine ganze Woche holokratische Strukturen unter Anleitung auszutesten, wurde die Einführung der Holokratie bei Feinheit nach einer anonymen Abstimmung im Jahr 2018 beschlossen. Für die bis dato leitenden Angestellten bedeutete dies, dass sie mehr Zeit und Energie erhielten, um sich mit Aufgaben zu beschäftigen, die ihnen mehr Spaß machen und in denen sie mehr Kompetenzen haben.

Box 5.2: Prinzipien der Holokratie Basierend auf der Soziokratie hat Brian Robertson (vgl. 2015) die Holokratie als eine Form der Strukturierung von Organisationen mit dem Ziel des Abbaus von Hierarchien und der Schaffung von transparenten Beteiligungsmöglichkeiten entwickelt. Die Organisationsform der Holokratie beinhaltet dieselben Prinzipien wie die Soziokratie, wenn auch mit kleineren Anpassungen. Zusätzlich gibt es die markanten Elemente wie die Regeln zur Gestaltung von »taktischen« Meetings (für Alltagsgeschäfte) sowie dem »Governance-Meeting« (zum Verändern der Organisationsstruktur) und das Softwarepaket Glassfrog, das die Rollen, Kreisstrukturen und Meetings in der Organisation übersichtlich darstellt und verbindet. Holokratie als Organisationsform zielt darauf ab, Entscheidungen stärker auf die Personen zu verlagern, die direkt mit den jeweiligen Inhalten und Aufgaben befasst sind, anstatt dass diese Entscheidungen ausschließlich von traditionellen Führungskräften getroffen werden. So soll Holokratie ermöglichen, dass Mitarbeitende, die über die nötigen Kompetenzen verfügen und die entsprechende Rolle innehaben, selbständig über Anliegen entscheiden.

Feinheit nutzt das Glassfrog-Tool (siehe Box 5.2), um sämtliche Rollen und deren Verantwortungsbereiche transparent für alle festhalten zu können. Trotz der holokratischen Strukturen und größtmöglicher Transparenz von Arbeiten, Aufgaben und Verantwortungsbereichen werde der Wissensaustausch zwischen den Rollen nicht automatisch gefördert. So bestehe die Gefahr, dass das Wissen nicht über die Rollen hinausgetragen werde. Deshalb hat Feinheit

in den letzten Jahren ein interne Plattform für den Wissensaustausch geschaffen – *FeinXchange*. Jede Woche stellt eine Person während eines 30-minütigen Treffens etwas aus ihrer Arbeit vor. Gemäß *Feinheit* lassen sich holokratische Organisationsformen sehr gut auf ideell orientierte Nachhaltigkeitsinitiativen anwenden, insbesondere da diese »purpose driven« seien. Die Menschen engagieren sich nicht, weil sie sich einen hohen Lohn versprechen, sondern weil sie an die Sache und den gemeinsamen Beitrag für eine nachhaltigere Zukunft glauben. Da ergibt Holokratie umso mehr Sinn, denn Holokratie ist »purpose«-getrieben: Wieso gibt es uns? Wieso braucht es uns? Diese gemeinsame Vision muss im Fall einer Holokratie geklärt sein – genauso wie bei Nachhaltigkeitsinitiativen im Generellen.

Eine Herausforderung von holokratischen Strukturen sieht *Feinheit* im Zusammenhang mit dem Wachstum eines Unternehmens und der damit verbundenen ständigen Eingliederung neuer Mitarbeitender ins holokratische System. *Feinheit* bezeichnet Holokratie als ihr Betriebssystem – zusammengehalten wird das Unternehmen jedoch von der Unternehmenskultur. In diese zu investieren, auch innerhalb der holokratischen Strukturen, hält *Feinheit* deshalb für einen kritischen Erfolgsfaktor. Eine weitere Herausforderung besteht gemäß *Feinheit* darin, dass alle Mitglieder des Systems ihre Spannungen (»tensions«) aus ihren Rollen heraus konsequent bearbeiten. Eine wohlwollende Unternehmenskultur unterstützt diesen Prozess.

Empowerment durch Partizipation

Eine inklusive Gouvernanz ist entscheidend für den langfristigen Erfolg von Nachhaltigkeitsinitiativen. »Empowerment« spielt hierbei eine zentrale Rolle und bezeichnet die Ermächtigung der Menschen, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen und aktiv zur Gestaltung der Initiative beizutragen (vgl. Avelino et al. 2020). Partizipative Entscheidungsfindung kann in vielfältigen Formen stattfinden und sollte bereits in den frühen Phasen der Gründung einer Initiative integriert werden. Wenn Mitglieder an der Festlegung von strategischen Zielen, Priorisierung von Aktivitäten und Entwicklung von Projektplänen beteiligt sind, entsteht ein Gefühl der Mitverantwortung und des Engagements. Solche partizipativen Prozesse erlauben es den Mitgliedern, ihre individuellen Perspektiven einzubringen und aktiv die Ausrichtung der Initiative mitzugestalten. Da viele Aufgaben in Nachhaltigkeitsinitiativen oftmals durch Freiwilligenarbeit geleistet werden, wirken Mitgestaltung und Mitbestimmung mit-

unter als Gegenleistung. Die Anerkennung der Bedeutung von Freiwilligenarbeit und der Spaß an den Tätigkeiten sind wichtige Aspekte für den Erfolg von Nachhaltigkeitsinitiativen. Insgesamt gilt es, eine inklusive Gouvernanz zu schaffen, die Raum für vielfältige Partizipation, soziales Lernen und Experimentieren ermöglicht. Durch diese Maßnahmen kann eine Nachhaltigkeitsinitiative langfristig erfolgreich sein und die Motivation und Zufriedenheit der Mitglieder steigern, das heißt, sie wird langfristig resilienter.

Niederschwellige Einstiegsformate für das Engagement

Einen vielversprechenden Weg der Inklusion und Partizipation der Mitglieder hat aus unserer Sicht die vertragslandwirtschaftliche Initiative »meh als gmües« ausprobiert. In der Vergangenheit, während des Übergangs von den Gründungsmitgliedern zur nächsten Generation in der Betriebsgruppe, stand die Genossenschaft vor einer bedeutenden Herausforderung. Die Betriebsgruppe koordiniert und verwaltet die Genossenschaft. Als die Ersten aus der Betriebsgruppe ausstiegen, konnten für diese keine neuen Mitglieder gefunden werden. Die verbleibenden Betriebsgruppenmitglieder trugen eine immer größere Last, was dazu führte, dass sich andere Mitglieder vernachlässigt fühlten und die Fachkräfte im Anbau nicht ausreichend Unterstützung erhielten. Diese Situation gefährdete die Zukunft der Genossenschaft als Ganze.

Um die Herausforderungen zu bewältigen, entschied sich die Genossenschaft dafür, die Resilienz zu stärken und in der Betriebsgruppe Redundanzen zu schaffen. Hierfür hat die Genossenschaft eine neue Organisationsebene in Form von Arbeitsgruppen zwischen der Betriebsgruppe und den Genossenschaftsmitgliedern eingeführt. Diese zusätzliche Ebene ermöglichte es, mehr Menschen zu gewinnen, die Verantwortung übernehmen und sich enger mit der Initiative verbunden fühlen. Diese Personen erhielten Einblicke in die Arbeiten der Betriebsgruppe und konnten Wissen aufbauen und ihre Selbständigkeit fördern. Das Ziel war es, neue Mitglieder für die Betriebsgruppe aus diesem Pool von engagierten Unterstützerinnen und Unterstützern zu rekrutieren. Jedes Mitglied der Betriebsgruppe bekam Personen an die Seite gestellt, die ihnen bei ihrer Arbeit zur Seite standen, so dass sie in die Aufgaben hineinschnuppern konnten. Dieser schrittweise Einstieg und das Engagement der Unterstützenden senkten die Hemmschwelle für eine spätere Übernahme von Aufgaben in der Betriebsgruppe. Gleichzeitig war es so möglich, sich vermehrt zu engagieren, ohne gleich die volle Verantwortung zu übernehmen, die ein

Betriebsgruppenmitglied hat. Trotz dieser niederschweligen Einstiegsmöglichkeit bleibt es jedoch eine Herausforderung, Personen zu finden, die bereit sind, auch grundlegende Verantwortung zu übernehmen. So rekrutieren sich die Mitglieder der Betriebsgruppe weiterhin primär aus Neumitgliedern und besonders Aktiven.

Vom Ehrenamt zur Fachexpertise: Aufbau und Einbindung von Kompetenzen in Nachhaltigkeitsinitiativen

Nehmen die Aufgaben im Zuge des Wachstums einer Initiative zu oder kommen neue Aufgabenfelder hinzu, müssen (externe) Fachpersonen in die bestehenden Gouvernanzstrukturen integriert werden. Beispielsweise wurde bei den »Frischlingen« (vgl. Kapitel 3) in der Anfangsphase die Buchhaltung wie alle anderen Aufgaben auch von einem Gründungsmitglied ehrenamtlich übernommen. Doch wurde der Aufwand dafür mit der Zeit zu groß, um ihn unentgeltlich zu leisten. Dies war die Ausgangssituation, aus der heraus sich die Initiative dazu entschied, einerseits externe Beratung (bspw. für die Rechnungskontrolle) zu suchen und andererseits die interne Person, die sich um die Buchhaltung kümmert, dafür zu entschädigen.

Auch im Zuge der Professionalisierung sollten Nachhaltigkeitsinitiativen nicht nur die geeigneten Organe und Zuständigkeiten definieren, sondern die entsprechenden Stellen auch mit qualifizierten Personen besetzen. Schließlich erfordert das Management einer Nachhaltigkeitsinitiative – von der Buchhaltung über das Schreiben von Förderanträgen bis zur Community-Pflege – verschiedenartige Kompetenzen.

Einen innovativen Umgang mit dieser Herausforderung hat die Initiative »E-Wende« gefunden. Die »E-Wende«-Genossenschaft ist eine nicht gewinnorientierte Organisation, die sich auf den Selbstbau von Photovoltaikanlagen spezialisiert hat. Durch dieses Selbstbau-Modell profitieren die Mitglieder nicht nur von kostengünstigeren Solaranlagen, sondern auch vom Aufbau und der Einbindung von Kompetenzen. Indem die Gebäudeeigentümerinnen und -eigentümer ihre Anlagen selbst mit bauen, erwerben sie detailliertes Wissen über die Funktionsweise der Anlage. Die Mitglieder eignen sich dieses Wissen nicht nur an, sondern geben es auch innerhalb der Genossenschaft aktiv an andere Mitglieder weiter. Die Genossenschaft organisiert den Kontakt zu Personen, die bereits eine Anlage selbst gebaut haben und die dann anderen bei deren Bau helfen. Diese Stunden, die andere auf dem eigenen Dach einbrachten, müssen bis Ende September des Folgejahres in anderen

Projekten wieder abgearbeitet werden. Falls dies nicht möglich ist, zahlen die Mitglieder der Genossenschaft 60 CHF pro Stunde für die von anderen auf ihrem Dach geleistete Arbeit. So entsteht eine lernende Gemeinschaft, die kontinuierlich ihr kollektives Know-how erweitert und die Energiewende durch gemeinschaftliches Engagement vorantreibt.

Den Startschuss der »E-Wende«-Genossenschaft mit ihrem Angebot von Solaranlagen im Selbstbau markierte im November 2014 neben der Veröffentlichung eines Zeitungsbeitrags eine Informationsveranstaltung. Die Resonanz war so überwältigend, dass rund die Hälfte der 80 Teilnehmenden der Veranstaltung bereits ein Angebot für eine Solaranlage wollte. Es wurde deutlich, dass mehr Personen mit Kompetenzen im Bereich Solarbau und -planung benötigt wurden, um diese Nachfrage befriedigen zu können.

Aufgrund dieses Bedarfs entstand die Idee für den nunmehr angebotenen Solarkurs. Ein Initiator von »E-Wende«, der während seines Studiums das nötige Fachwissen erworben hatte, konnte sein Wissen breiter zugänglich machen, indem ein solcher Kurs konzipiert und durchgeführt wurde.

Viele Planungen von unterschiedlichen Personen, die als Selbständige auf Mandatsbasis arbeiteten, führten jedoch zu einem Wildwuchs in der Art und Weise, wie Angebote erstellt wurden – ohne klare Strukturen und Abläufe. Um diesem Problem entgegenzuwirken, wurde später nach dem Vorbild des Solarkurses auch eine Ausbildung für die Planung ins Leben gerufen. Dadurch konnte eine gemeinsame Struktur geschaffen werden, die zu einer Professionalisierung der Angebote führte. Diese Ausbildung ermöglichte es den Planerinnen und Planern, ihre Dienstleistungen auf einheitliche Weise anzubieten, und trug dazu bei, die Qualität der erbrachten Leistungen zu verbessern.

Fazit

Eine passende interne Gouvernanz im Sinne expliziter Regeln, Praktiken und Prozesse erlaubt einerseits partizipative Entscheidungsfindungen, ohne in endlose Diskussionen abzuschweifen. Andererseits ermöglicht sie die Weiterentwicklung der Initiative sowie die institutionalisierte Weitergabe von Wissen und Erfahrungen. Nicht zuletzt ermutigt und honoriert sie das Engagement freiwilliger Mitarbeit. Viele Nachhaltigkeitsinitiativen experimentieren in diesem Bereich mit rollenbasierten, flachen Organisationsstrukturen, die sich an den Konzepten der Soziokratie und Holokratie anlehnen. Es stellt sich dabei häufig die Herausforderung, genügend aktive Engagierte

zu finden, welche die notwendige Fachexpertise mitbringen oder sich aneignen und die auch bereit sind, regelmäßig und dauerhaft Verantwortung zu übernehmen. Dieser Aufgabe kann mit niederschweligen Einstiegsformaten begegnet werden, in denen solche Positionen ausprobiert werden können, mit dem Schaffen von bezahlten (Teilzeit-)Stellen, mit interner Weiterbildung und mit Gemeinschaften, in denen Arbeit, Zeit und Kompetenzen getauscht werden. Gleichwohl bleibt die Frage zu lösen, wie sich Menschen genügend Freiraum für ein Engagement in Nachhaltigkeitsinitiativen schaffen können, wenn dieses nicht oder nur zum Teil einkommenssichernd ist.

Literatur

- Avelino, F., Dumitru, A., Cipolla, C., Kunze, I., Wittmayer, J. (2020). Translocal empowerment in transformative social innovation networks. *European Planning Studies*, 28(5), 955–977. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1578339>
- Bradbury, S., Middlemiss, L. (2014). The role of learning in sustainable communities of practice. *Local Environment*, 20(7), 796–810. <https://doi.org/10.1080/13549839.2013.872091>
- CGA – Certified General Accountants of Ontario (Hg.) (2008). *Grassroots Governance. Governance and the Non-Profit Sector*. Toronto: CGA. https://cdn4.sportngin.com/attachments/document/0131/4984/publication_grassroots_governance.pdf
- Dark Horse Innovation. (2014). *Thank God it's Monday! Wie wir die Arbeitswelt revolutionieren*. Berlin: Ullstein Buchverlage.
- Dumitru, A., Kunze, I., Kemp, R. (2016). *Social Learning for Transformative Social Innovation*. Oakland: Transit.
- Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schöpke, N. (2016). Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, 134, Teil A(10. November, Sonderheft: Transitions to Sustainable Consumption and Production in Cities), 98–111. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.061>
- Haxeltine, A., Jorgensen, M.S., Pel, B., Dumitru, A., Avelino, F., Bauler, T., et al. (2016). *On the agency and dynamics of transformative social innovation* (Transit Working Paper 7, November).

- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Aus dem Engl. v. M. Kauschke. München: Vahlen.
- Moser, S., Bader, C. (2023). Why do people participate in grassroots sustainability initiatives? Different motives for different levels of involvement. *Frontiers in Sustainability*, 3(11. Januar), 994881. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.994881>
- Robertson, B.J. (2015). *Holacracy. The Revolutionary Management System That Abolishes Hierarchy*. New York: Penguin Portfolio.
- Rüther, C. (2018). *Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux' »Reinventing Organizations« und »New Work«*. Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation. 2., überarb. u. stark erw. Aufl. Norderstedt: Books on Demand. <https://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2018/07/buch-soziokratie-holakratie-laloux-2018-zweite-auflage.pdf>
- Seyfang, G., Longhurst, N. (2013). Desperately seeking niches: Grassroots innovations and niche development in the community currency field. *Global Environmental Change*, 23(5), 881–891. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2013.02.007>
- Yildiz, Ö., Rommel, J., Debor, S., Holstenkamp, L., Mey, F., Müller, J.R., et al. (2015). Renewable energy cooperatives as gatekeepers or facilitators? Recent developments in Germany and a multidisciplinary research agenda. *Energy Research & Social Science*, 6(März), 59–73. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2014.12.001>

