

# Bericht vom 1. Plenum meh als gmües - Strategie 2025.

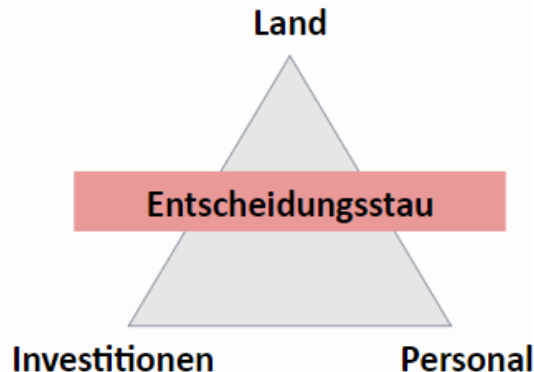
20. Januar 2020

Im November 2019 hat die Betriebsgruppe zur Unterstützung aufgerufen. Dabei hat sich die Strategiegruppe 2025 gebildet - bestehend aus Erik, Frank, Jana, Joana, Johanna, Jörg, Orlando, Stefanie und Ueli. In den vergangenen drei Monaten haben wir uns regelmässig getroffen, viel diskutiert und unter anderem den Leporello erstellt und anschliessend verteilt.

Unserem Aufruf zum ersten Plenum folgten am 25. Januar 42 Personen, welche gespannt der halbstündigen Einleitung folgten: Die Strategiegruppe hat sich gebildet, weil *meh als gmües (mag)* vor einigen grundlegenden Entscheidungen steht. Aktuell läuft es gut, oder zumindest halb gut, auf jeden Fall verfügen wir als Genossenschaft über vier sehr wertvolle Jahre Erfahrung, haben eine gute Infrastruktur, sind gut vernetzt und haben eine funktionierende Genossenschaft.

Doch stehen wir vor einigen grundlegenden Problemen:

## Ist-Probleme



- **Land:** Wir verfügen über keine mehrjährige Landpacht. Deshalb müssen wir jedes Jahr aufs Neue mit den umliegenden Bauern verhandeln, um geeignete Flächen zu erhalten und ziehen deshalb oft um. Dadurch können wir den Boden nicht unseren Ansprüchen entsprechend aufbauen, von bereits gepflegtem Boden profitieren oder gar Bäume pflanzen.
- **Personal:** Die aktuelle Personalsituation ist unbefriedigend. Viel Verantwortung lastet auf Franks Schultern - er bringt das meiste Wissen und die Erfahrung ein. Bei einem (nicht zu erhoffenden) Ausfall von Frank würde *mag* stark ins Wanken geraten. Laut Studien und Erfahrungsberichten ist eine entsprechende Gemüsegenossenschaft erst mit 3-4 Gartenfachkräften stabil und resilient. Eine solche Personalaufstockung bedingt eine Genossenschaft mit mehr Mitgliedern, höheren Mitgliederbeiträgen

oder alternativen Finanzierungsformen.

- **Investitionen:** Unser Hauptgebäude - die Gärtnerei - ist sanierungsbedürftig. Die Grün Stadt Zürich (GSZ) hat hierfür Mittel bereit gestellt. Doch dafür fordert sie im Gegenzug einen entsprechenden Betriebsentwicklungsplan (klassisch: Businessplan) von uns.

Wir befinden uns in einem **Entscheidungsstau**, denn niemand möchte die dringend nötigen Entscheidungen alleine fällen oder fühlt sich dazu ausreichend kompetent. Im Verlauf unserer Treffen haben wir als Strategiegruppe 2025 erkannt, was unter anderem zu diesem erwähnten Entscheidungsstau führt:

**Erste psychologische Barriere: Die Scheu Entscheidungen zu treffen.** Die Kombination aus mangelndem Hintergrundwissen und Unsicherheit führt häufig dazu, sich Entscheidungen zu entziehen. Dieser ersten psychologischen Barriere versuchten wir mit Offenheit entgegen zu wirken. Wir als Strategiegruppe 2025 verfügen zwar über ein gewisses (teilweise reiches) Hintergrundwissen und dennoch fühlten wir uns nicht im Stande, Entscheidungen im Alleingang zu treffen. Unsere Gemüsegenossenschaft basiert auf der Idee einer gemeinschaftsgestützten, solidarischen Landwirtschaft. Wir möchten kollektiv entscheiden, auch als gutes Beispiel in Zeiten der Transformation.

**Zweite psychologische Barriere: Angst vor höherem Arbeitseinsatz und individueller Verantwortung.** Welche Folgen hat eine Entwicklung von mehr als gmües für das einzelne Mitglied? Müssen dann viel mehr Arbeitseinsätze geleistet werden? Wird erwartet, dass sich ein Grossteil der Mitglieder aktiv an der Gestaltung von *mag* beteiligt?

Erfahrungsgemäss hat jede und jeder eine unterschiedliche Bereitschaft und Kapazitäten sich zu beteiligen, sowohl im Umfang, als auch in der Form. Wir plädieren für einen akzeptierenden Umgang mit den Mitgliedern, die sich nicht mehr als gefordert engagieren wollen oder können. Aber gleichzeitig sollen diejenigen, die sich stärker engagieren möchten, verbesserte Möglichkeit zur Partizipation und Mitarbeit bekommen.

Um diesen Entscheidungsstau aufzulösen, müssen wir in einem Prozess gemeinsam und transparent die Basis für zukünftige Entscheidungen herstellen.

- Das Ergebnis dieses Prozesses wollen wir Betriebsentwicklungsplan nennen.
- Er soll bis zur GV im Juni erarbeitet und dort zur Abstimmung gebracht werden.
- Die Perspektive soll bis 2025 reichen.

**Betriebsentwicklungsplan:** Ein solches Dokument benötigen wir, um bei der Stadt vorzusprechen und, um als Gemeinschaft sinnvolle zielgerichtete Entscheidungen treffen zu können. Inhalte eines solchen Dokumentes sind Aspekte wie: Vision, Leitbild, Organisation, Prozesse und Investition. Einige dieser Aspekte wurden schon in vergangenen strategischen

Überlegungen behandelt. Ein Dokument mit klaren Inhalten und Zahlen ist jedoch unumgänglich.

In den vergangenen drei Monaten haben wir als Strategiegruppe 2025 erkannt, dass wir Unterstützung benötigen, um entsprechende Massnahmen einzuleiten und Entscheidungen zu treffen. Wir möchten und können diese Entscheidung nicht im Alleingang treffen. Zum Ziel des ersten Plenums setzten wir uns deshalb:

**Gemeinsames Verständnis der Lage!**  
+  
**Grundsätzliche Entscheidungen wie weiter...**

Damit alle die aktuelle Lage ähnlich gut verstehen, folgten einige Informationen bevor die Thematik in den folgenden Diskussionsrunden vertieft wurden:

**Land:** Die Gärtnerei steht uns aktuell durch einen langfristigen Vertrag mit der Stadt Zürich zur Verfügung. Bei den Feldern verfügen wir hingegen nur über 1-jahres Verträge mit den umliegenden Bauernhöfen. Wie oben bereits erwähnt, ist es uns somit nicht möglich, den Boden unseren Ansprüchen entsprechend zu bewirtschaften. Die Aussicht, von der Stadt Land in mehrjähriger Pacht zu erhalten, ist kürzlich bedeutend gestiegen. Die Stadt Zürich hat Schritte verabschiedet, um Bewirtschaftungsformen wie *mag* als Beitrag zur Stadtentwicklung besser zu unterstützen (siehe folgende Grafik). Als agrarökologisches, solidarisches Betriebsmodell samt Kooperation mit lokalen Betrieben entsprechen wir den Vorgaben der Ernährungsstrategie der Stadt Zürich.

#### Konkrete Schritte

	Inhalt	Hauptverantwortlich Beteiligt
2.1.a	Flächen für vielfältige Bewirtschaftungsformen zur Verfügung stellen	GSZ
2.1.b	Gelungene Modelle für die aktive Beteiligung der Bevölkerung an der Nahrungsmittelproduktion stärken, um deren Wirkung durch die Multiplikation solcher Modelle zu verbreitern	externe PartnerInnen GSZ
2.1.c	Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen ProduzentInnen und KonsumentInnen unterstützen und eingehen	GSZ externe PartnerInnen

**Community:** Wir sind Teil der weltweit wachsenden Agrarökologiebewegung (siehe Leporello). Durch die aktuell 240 Ernteanteile umfasst *meh als gmües* über 300 Personen. Personen mit individuellen Interessen, Fähigkeiten, Bedürfnissen, Geschichten, Lebenssituationen, usw. Doch welches Selbstverständnis als Community haben wir? Welche Funktion hat sie - auch über das Gemüse und die *Mitarbeit* hinaus? Wie können wir die Partizipation, Transparenz, Teilhabe und Gemeinschaft in der Genossenschaft stärken und dabei kollektives Lernen, Entscheiden und Wirtschaften fördern?

**Produktion:** Dieses Jahr fiel die Gemüseproduktion mager aus. Dies hatte mehrere Gründe; insbesondere trug die Absenz einer zweiten schlagkräftigen Gartenfachkraft dazu bei. Um einen Betrieb gemäss den den möglichen Ansprüchen 2025 zu entsprechen, müssen in allen Produktionsbereichen massive Anpassungen vorgenommen werden. Ziel muss es sein, einen Beispielbetrieb aufzubauen, der in allen Bereichen beste fachliche Praxis lebt. Doch wohin wollen wir: Vollversorgung, Integration von Tieren, Agroforstsystem?

**Betrieb:** Egal, wie wir uns konkret entwickeln, wir müssen das Team der Gartenfachkräfte auf eine Stärke bringen, die der Komplexität, den Anforderungen und Belastung des Betriebes entspricht und Resilienz ermöglicht. An einer Professionalisierung führt langfristig kein Weg vorbei. Aber wie kann ein tragfähiges Betriebssystem gestaltet werden?

**Organisation:** Wesentliche Voraussetzung für einen funktionierenden Betrieb sind die Organisation und Administration der Genossenschaft. Wie im Organigramm der Betriebsgruppe (BG) von *meh als gmües* zu sehen ist, sind aktuell grosse Teile der anstehenden Aufgaben nicht gedeckt (weiss), nur knapp über die Hälfte der Aufgaben können derzeit von den freiwilligen BG-Mitgliedern gestemmt werden (grün). Wir brauchen zukünftig ein neues, nachhaltig funktionierendes Modell, wie die BG, Gartenfachkräfte und Arbeitsgruppen zusammenwirken und dabei interessierten Mitgliedern das Mitwirken so einfach wie möglich macht.

### Organigramm Betriebsgruppe meh als gmües



Community und Kommunikation	IT	Produktion	Infrastruktur Logistik	Organisation Genossenschaft	Finanzen	Mitgliederverwaltung und Aktuar/in	Personal
Beantwortung Mitglieder-Anfragen	Unterhalt/Kauf IT-Infrastruktur	Koordination Arbeitseinsätze Garten	Unterhalt Infrastruktur Garten	Organisation und Leitung GV	Führung Kasse und Buchhaltung	Beantwortung Fragen zur Mitgliedschaft und Ernteentellen	Enger Kontakt Gemüsefachkräfte
Organisation Plenen	Unterhalt/Entwicklung Einsatz-Plattform	Koordination Anbauplanung	Unterhalt Infrastruktur Depots	Organisation BG-Sitzungen	Erstellung und Kontrolle Budget	Aufnahme neuer Mitglieder und Verwaltung Mitglieder-Registrierer	Verträge Personal
Betreuung info@	Unterhalt Website Server	Koordination Ernteplanung	Organisation Transportlogistik	Vertretung MaG nach aussen	Erstellung Jahresrechnung	Protokoll BG-Sitzungen und GV	Anlaufstelle bei internen Konflikten
Kommunikation nach innen			Lebensmittel-vorrat im Garten	Verhandlungen und Verträge Externe/Partner	Aktivierungen und Abschreibungen	Archiv (theoretisch; existiert bei uns nicht)	Verwaltung Schlüssel
Produktion Werbematerial				Versicherung Schaden-meldungen	Steuererklärung		
Kommunikation nach Aussen					Personalkosten und -versicherungen		
Koordination Feste von Mitgliedern im Garten							
Medienarbeit inkl. Archiv							

AG Bildung: Projekt Gartenkind

## Fish-Bowl: Die Diskussion

Im Anschluss an die Einleitung bildeten wir eine Diskussionsrunde in Form einer Fish-Bowl. Dazu stellten wir die Stühle in zwei Kreisen auf, einen inneren mit acht Stück und einen äusseren Kreis. Die Idee ist, dass jeweils die Personen im inneren Kreis diskutieren, wobei die Plätze zwischen den Kreisen stets getauscht werden dürfen und sollen. Wir beschäftigten uns in drei separaten Diskussionen mit folgenden Themen:

1. Ist-Probleme
2. Prinzipien/Partizipation
3. Konzept Betriebsentwicklungsplan



Hier eine kurze Übersicht über den Inhalt der Diskussionsrunden:

### 1. Ist-Probleme:

- a. Laut der BG sind wir aktuell finanziell auf einem stabilen Stand: das Jahresbudget geht auf, Investitionen und Ausgaben stimmen mit den Einnahmen überein.
- b. Doch haben wir, wie in der Einleitung erwähnt, sowohl eine prekäre Land- als auch Personalsituation. Ausserdem steht die Sanierung der Gärtnerei durch GrünStadtZürich an, die aber im Gegenzug einen Entwicklungsplan fordert.
- c. Die Personalsituation wurde als äusserst kritisch bewertet; einmütig wurde anerkannt, dass der Kern des Betriebes ein funktionierendes Gartenteam ist.
- d. Dieser Problemsicht wurde allgemein zugestimmt. Und auch, dass eine Betriebsentwicklung, die diese Probleme aufgreifen kann, mit irgendeiner Form von Wachstum einhergeht.
- e. Doch es bestehen verschiedene Vorbehalte, dass dieses Wachstum mit Risiken einhergeht: Anonymisierung der Genossenschaft oder Aufweichung der Prinzipien solidarischer Landwirtschaft. Frank hat in diesem Zusammenhang den Begriff des Reifens vorgeschlagen.

- f. Es geht darum, dass die Arbeitsbereiche in der Produktion fachlich kompetent betreut und die Mitglieder bestmöglich eingebunden werden. Dies ist nur möglich, wenn wir ein stabiles Team aufbauen.
- g. Die Möglichkeit, dass wir von der Stadt Land bekommen, bietet Anlass, dass wir auf der Basis unserer Erfahrung, des Standortes und der Unterstützung der Mitglieder, einen Leuchtturmbetrieb aufbauen.
- h. Eine solche Professionalisierung geht auch mit einer Effizienzsteigerung einher - und damit auch unserem Ziel einer (angestrebten) Vollversorgung unserer Mitglieder.
- i. Der Waidhof, vertreten durch Markus, war auch dabei und hat seine Bereitschaft bekundet, einen Acker, der direkt an der Gärtnerei angrenzt, gemeinsam mit meh als gmües zu bewirtschaften. (Weiteres in der AG Landnutzung unten)

## 2. Prinzipien/Partizipation:

- a. Es wurde eingebracht, dass die aktuelle Organisation, insbesondere die Arbeitsgruppen sehr intransparent sind. Niemand, nicht einmal die BG, weiss aktuell, welche Arbeitsgruppen funktionieren und wie sie organisiert sind. Die Hürde für Mitglieder, sich unter diesen Umständen einzubringen, ist zu hoch. In diese einzusteigen ist aufgrund fehlender Information hoch.
- b. Wir müssen im allgemeinsten Sinn die Zusammenarbeit /Selbstorganisation verbessern.
- c. Hierzu muss Transparenz und Kommunikation gefördert werden. Sowohl auf der Ebene Arbeitsgruppen als auch Betriebsgruppe.
- d. Wir - die Genossenschaft - haben zum Teil Kapazitätsengpässe bei der Organisation. (Siehe Organigramm Betriebsgruppe) -> so brauchen wir bis zur nächsten GV eine gut aufgestellte BG.

## 3. Konzept Betriebsentwicklungsplan:

- a. Dass der notwendige Betriebsentwicklungsplan von einer AG vorangetrieben werden muss, wurde beschlossen und eine solche im Anschluss gegründet.
- b. Doch dieser Prozess muss transparent fortgesetzt werden - beim kommenden Plenum werden wir den aktuellen Stand präsentieren und diskutieren.

Nach einer stärkenden Pause gruppierten sich die Teilnehmer dieses ersten Plenums in drei Gruppen.

### 1. Betriebsentwicklungsplan - Wie erstellen wir den?



Bereits hat sich die entstandene Gruppe organisiert und möchte am nächsten Plenum einen Projektplan vorstellen, was der Betriebsentwicklungsplan beinhalten und wie er entstehen soll. Die Idee ist, dass die Arbeit nicht nur auf wenigen Personen lastet, sondern dass einzelne Abschnitte von separaten Personen (evt. haben wir auch spezifische "Fachpersonen" unter den Mitgliedern) erstellt werden und die Gruppe die Übersicht und Koordination behält.

## 2. Landplanung mit Grünstadt Zürich - Wie gehen wir vor?



Im Rahmen des Plenums wurde an diesem Tisch sehr interessiert mit Markus eine erste Idee für eine mögliche Bewirtschaftung des Ackers oberhalb der Gärtnerei diskutiert. Da dieses Feld auch Pachtland der Stadt Zürich ist und sie einer Umwidmung zustimmen muss, ist das Konzept für diesen Acker Teil unseres Gesamtantrags an die Stadt.

## 3. Arbeitsgruppen - Wie koordinieren wir, dass Arbeitsgruppen besser funktionieren und resilienter werden und auch neue entstehen?



Unsere Arbeitsgruppen (AG) leisten einen sehr wichtigen und wertvollen Beitrag zum Bestehen unserer Gemüsegenossenschaft. Doch ist aktuell unklar, welche AG's bestehen und wie sie funktionieren. So ist es als Mitglied sehr schwierig, sich einer anzuschliessen und noch viel schwieriger, eine neue aufzubauen. Eine Genossenschaft lebt davon, dass Mitglieder einbringen was sie gerne machen. Genau dazu dienen unter anderem die AG's, denn oftmals ist man nicht alleine mit einer Idee, doch muss man sich zuerst finden.

Die Tischrunde hat beschlossen sich bald zu treffen und zu erarbeiten, wie die Transparenz und die Kommunikation bezüglich der AG's verbessert und die Hemmschwelle fürs Mitmachen oder Neugründen gesenken werden kann.

### Fazit des ersten Plenums:

Die Stimmung war sehr positiv und motiviert. Die Diskussionen zeigten, dass ein allgemeines Bewusstsein vorhanden ist, wieso ein gewisses Reifen notwendig ist. Insbesondere bei den Tischdiskussionen und den jeweiligen Präsentationen wurde jedoch klar, wieviel Potential und Energie in unserer Gemeinschaft steckt und dass wir Probleme gemeinsam lösen können und werden!

### Wie gehts weiter:

Am Dienstag, dem 25.02.2020 wird das nächste Plenum stattfinden. Die genauen Inhalte sind noch offen. Grundsätzlich soll das Plenum einen Rahmen bieten, an dem Mitglieder zusammenkommen und sich austauschen können, sowie erreichte Zwischenergebnisse präsentiert werden.