

# Gemeinwesen hacken

Auf dem Weg zu Verwaltungsstrukturen des Commoning

*Franziska Heimrich und Judith Pape*

*Hallo Judith,*

*in Demokratie- und Klimagerechtigkeitsgruppen versuchst du, Verwaltungsstrukturen für die Daseinsvorsorge zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft schief im Community Organizing?*

Hey Franziska,

die Klimakrise, das Massenartensterben und andere Megaprobleme verlangen, dass allen Menschen in der kürzestmöglichen Zeit ein komplett fossilfreies, ressourcenleichtes Leben ermöglicht wird. Aktuell gibt es das ja gar nicht. Wie wir arbeiten, wohnen, uns in der Welt bewegen und ernähren, basiert auf vielfältige Weise auf der Verbrennung von fossilen Brennstoffen, Ressourcenverschwendung und einem irrsinnigen Flächenverbrauch. Man kann zwar inzwischen vieles bio einkaufen, das ist aber erstens nur ein kleiner Teil unseres Emissionskuchens, der zweitens auch nur den reicheren gesellschaftlichen Milieus zur Verfügung steht – eine frappierende Ungerechtigkeit. Für die Transformation der großen Rahmenbedingungen eines fossilfreien, ressourcenleichten Lebens für alle ist die Politik und Verwaltung zuständig, das können wir nicht individuell einrichten.

Allerdings haben sich für die öffentliche Daseinsvorsorge in vielen Bereichen Public-Private Partnerships etabliert, also die Kooperation zwischen der öffentlichen Hand und gewinnorientierten Unternehmen. Das ist momentan die übliche Form für öffentliche Kooperationen. Sie hat sich zusammen mit den großen Privatisierungswellen von öffentlicher Infrastruktur seit den 1980er-Jahren durchgesetzt. Heute sehen wir aber an allen Ecken und Enden, dass Privatisierung nicht die ultimative Heilsbringerin ist – im Gegenteil. Sei es im Bereich der Gesundheit, der Pflege, der

Energieversorgung, der Bildung oder beim Wohnen: Überall formiert sich berechtigter Protest gegen die profitorientierte, undemokratische Organisation von existenziellen menschlichen Bedarfen. Dass diese Bereiche Gewinn abwerfen, also häufig kostendrückend und externalisierend funktionieren, ist ein impliziter Zwang, der die Reproduktion einer demokratischen, gerechten und gesunden Gesellschaft schwierig bis unmöglich macht. Der Protest gegen diese Form von Staatlichkeit und Verwaltung zeigt, dass dieser kulturelle und politische Wandel, diese Neubewertung jetzt einfach in eine konstruktive Praxis überführt werden will.

*Als Problem identifizierst du sowohl die notwendige, nicht vorhandene sozial-ökologische Transformation, ein Demokratieproblem sowie privatisierte Daseinsvorsorge. Da zeichnest du ein großes Bild. Du hast sowohl in aktivistischen Kontexten bei Extinction Rebellion als auch als Community Organizerin beim IASS Erfahrungen gemacht, wie sich Gruppen selbst organisieren können und nach Möglichkeiten suchen, »bottom-up« kommunale Verwaltungen und Nachbarschaften gerechter zu gestalten. Was ist Community Organizing, und wie genau können sich beispielsweise Nachbarschaftsinitiativen, Bewegungen, solidarisch geführte Landwirtschaftsbetriebe oder Jugendliche zu Graswurzeln entwickeln?*

Ja, genau. Als Klimaaktivistin weiß ich, dass die Kraft, die Dinge zu verändern, in der kollektiven Selbstorganisation steckt. Viele Menschen wollen anders leben und sind auch bereit, dafür Komfort und Privilegien aufzugeben. Das Problem, warum die Transformation nicht vorangeht, sehe ich viel mehr auf einer strukturellen Ebene. Diejenigen, die vom fossilen »Weiter so« profitieren, sind sehr gut organisiert und vernetzt. Wir hingegen nicht. Deswegen sehe ich einen großen Hebel darin, das Know-how von zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation, etwa Soziokratie oder Commoning, in Workshops zu vermitteln, um dem aktuellen Ungleichgewicht entgegenzuwirken.

Wenn Menschen in der Nachbarschaft, in der Schule oder am Arbeitsplatz merken, dass es so nicht mehr weitergehen kann, dass sie zusammen etwas gegen die dysfunktionalen Umstände in ihrer Lebensumgebung unternehmen wollen, stellen sich häufig drei Fragen auf einmal:

Wer sind wir, was wollen wir, und wie wollen wir es erreichen? Es ist ratsam, bei diesen Fragen pragmatisch zu sein und anzuerkennen, dass viele wichtige und berechnete Perspektiven im Raum sind. Im Prinzip lässt man sich auf einen gemeinsamen Lernprozess ein und auch auf die Möglichkeit, dass man sich selbst in diesem kollektiven Prozess verändert, die Perspektive wechselt. Bei Extinction Rebellion ist der Anspruch an gemeinsam erarbeitete Konsense und Lösungen oft, dass sie »gut genug für jetzt« sind. Sie müssen nicht für immer in Stein gemeißelt werden, sondern uns erst mal ermöglichen loszulegen. Das so erarbeitete Selbstverständnis gibt eine gemeinsame Richtung und kann als »lebendiges Dokument« später noch mal angepasst werden. Danach stellt sich häufig die Frage, wie die Gruppe effektiv und vertrauensvoll zusammenarbeiten kann. Das ist die Frage nach Machtkonzentrationen, Arbeitsteilung, Entscheidungsräumen und -prozessen und Repräsentation nach außen. Ich finde, dass sowohl die Soziokratie als auch das Commoning wunderbar niedrigschwelliges Praxiswissen enthalten, das ich allen empfehle, die sich dafür interessieren.

*Viele ambitionierte und Mut machende sozialökologische Projekte entstehen fernab der politischen Zentren auf zivilgesellschaftlicher Ebene. Was genau kann ich morgen anfangen, um mich selbstwirksam in meinem Kiez einzubringen?*

Du kannst alle deine Nachbar\*innen zu einem Garten- oder Straßenfest einladen. Das ist eine super Chance, auch mit den Leuten in Kontakt zu kommen, die du bisher noch nicht kennengelernt hast. Dann tauscht ihr euch darüber aus, was ihr für Probleme im Viertel seht und wo Chancen für die sozialökologische Transformation schlummern. Wenn ihr merkt, dass ihr viele Dinge ähnlich seht, vielleicht mehr als gedacht, geht es in der Regel sehr schnell: Nach Interesse und Kapazitäten schließt ihr euch für kleine Projekte zusammen, um etwas herauszufinden oder euch mit bestehenden Initiativen und Vereinen im Viertel zu vernetzen, um zu visionieren oder einfach mal auszuprobieren. Insgesamt finde ich es wichtig, die Bürde der Transformation nicht in erster Linie der Zivilgesellschaft aufzuladen, die in den aktuellen Krisen schon in vieler Hinsicht gebeutelt ist.

*Okay, das kann ich nachvollziehen. Das Engagement muss sich eben auf die politischen Institutionen und auf deren Veränderung richten. Davon sprachst du auch, nämlich von Graswurzelbewegungen wie Soziokratie oder Commoning. Wie genau können diese Ansätze das Gemeinwesen stärken? Wie hacken sie die Logik der derzeitigen Verwaltung?*

Indem sie selbstbewusst und offen auf die bestehenden politischen und administrativen Strukturen zugehen. Um wirklich etwas verändern zu können, muss der zivilgesellschaftliche Tatendrang früher oder später in Kontakt mit den föderalen staatlichen Einrichtungen treten, die für den Bereich der angestrebten Veränderungen zuständig sind. Viele Gruppen unterschätzen am Anfang, wie viel möglich ist, wenn man mit guter Vorbereitung, einem klima- und ökologischen Problembewusstsein und einer Transformationsidee an die entsprechenden Stellen herantritt. Es hängt natürlich von vielen individuellen Faktoren ab, ob der Kontakt zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit führt. Aber es gibt einige Beispiele in Deutschland und auf der ganzen Welt, wo das gut gelungen ist. Aus Verwaltungssicht kann eine aktive und motivierte Zivilgesellschaft teilweise sogar von Vorteil sein, wenn man sich auf gemeinsame Ziele und Umsetzungspfade einigen kann.

Aus Sicht der Zivilgesellschaft kann es dabei aber nicht nur um den Inhalt des konkreten Projektes gehen, sondern immer auch um eine Ausweitung oder Vertiefung von Demokratie und Partizipation. Ein Grundsatz von Commons-Public Partnerships ist beispielsweise, dass eine langfristige und fruchtbare Einbeziehung der lokalen Zivilgesellschaft nur zu erreichen ist, wenn sie auch einen fairen Anteil an den Besitztiteln erhält und selbst über einen Teil der im Projekt erwirtschafteten Mehrwerte entscheiden darf. Eigentlich alle Projekte, die ich kenne, setzen sich außerdem dafür ein, dass die Kooperation mit der öffentlichen Hand so gestaltet ist, dass bestehende Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten abgebaut werden.

*»Traut euch, mit eurer Verwaltung vor Ort zu reden«, das finde ich eine ermunternde Maxime. Häufig wirkt »die« Verwaltung gesichtslos, hermetisch und wie*

*eine große Maschine. Nun höre ich bei dir heraus: Da sind auch nur Menschen tätig, und mit guter Vorbereitung sowie einem starken Willen kann die Kooperation gelingen. Auf welche Herausforderungen stoße ich, wenn ich neue Möglichkeiten der Selbstorganisation bei mir zu Hause beginnen möchte? Worauf muss ich achten, wenn ich selbst in meinem Gemeinwesen hacke?*

Hacken? Hmm, das klingt nach einer kurzen Intervention in einem ansonsten strukturell gleichbleibenden System.

*Gerade nicht. Es geht darum, einen Fuß in die Tür zu bekommen, um das System von innen zu verändern. Doch fahre bitte fort.*

Die öffentliche Daseinsvorsorge wurde wie vieles anderes im Holozän und für das Holozän geregelt. Das Holozän ist das Erdzeitalter der letzten 10 000 Jahre. Es war durch eine hohe klimatische Stabilität gekennzeichnet und ermöglichte das Aufkommen großer organisierter menschlicher Zivilisationen. Mit der menschengemachten Klimakrise haben die früh-industrialisierten Gesellschaften das Anthropozän eingeleitet, das durch klimatische Instabilität, globale Ungerechtigkeit und das Artenmassensterben gekennzeichnet ist. Im Anthropozän haben wir nicht nur viel neues Praxis- und Prozesswissen, das uns über Updates zu diesen Regeln und Routinen nachdenken lässt, sondern wir sehen uns auch mit der riesigen Aufgabe der sozialökologischen Transformation aller Gesellschaftsbereiche konfrontiert.

*Regeln updaten – da frohlockt das Hackerinnenherz! Mal angenommen, ich habe mich im Kiez organisiert. Wie finde ich das Einfallstor? Wie gelingt die Kooperation mit der öffentlichen Hand?*

Ich glaube, der Samen für Erfolg wird in der Kooperation zwischen der Initiative und der Verwaltung ganz am Anfang schon gesät: mit Offenheit und Neugier auf den gemeinsamen Prozess. Dabei müssen Klischees aufseiten der Zivilgesellschaft sowie der Verwaltung genauso ausgeräumt werden wie strukturelle Hürden. Die führen vor allem auf der zivilgesell-

schaftlichen Seite dazu, dass nur privilegierte Menschen solche Prozesse mitgestalten können.

Stellen wir uns vor, man könnte von einer 30-Stunden-Woche gut leben oder es gäbe ein armutsfestes bedingungsloses Grundeinkommen. Das würde viele bekannte Diskriminierungsverhältnisse ein Stück weit aushebeln. So könnten wir als die diverse Gesellschaft, die wir sind, gemeinsam in der sozialökologischen Transformation mitmischen. Solche Entlastungs- und Befähigungspolitiken sind von fundamentaler Bedeutung, um die Basis zu schaffen, auf der die Zivilgesellschaft sich für die Transformation organisieren kann.

Auch in den mir bekannten Landes- und Lokalverwaltungen sind die Bedingungen aktuell nicht gegeben, diese Offenheit und Neugier an den Tag zu legen. Mein begrenzter Eindruck war, dass sich eine strukturelle Überlastung mit einer lähmenden Überforderung angesichts der Aufgabe der sozialökologischen Transformation verbindet. Ergebnisoffene kokreative Prozesse mit der Zivilgesellschaft erscheinen da eher als Zusatzbelastung ohne direkt erkennbaren Mehrwert. Es müssen also auch in den Verwaltungen Möglichkeitsbedingungen geschaffen werden.

*Sollte eine Person uns hier lauschen, die Erfahrung darin hat, solche Räume für die Verwaltung zu öffnen, bitte teilt euer Wissen mit uns und allen, die es hören wollen! Zurück zu uns: Wo entstehen weitere Schwierigkeiten?*

Neben diesen »harten« Faktoren gibt es noch die weicheren, gegenseitigen Vorbehalte, die im Prozess Schwierigkeiten bereiten. Politische Lokalgruppen, Nachbarschaftsinitiativen und vor allem Commonsvereinigungen sind anders organisiert als die Verwaltung. Sie folgen anderen Logiken. Das ist ein großer Pluspunkt, der Transformation ermöglicht. Aber es erfordert auch auf beiden Seiten die Bereitschaft, Brücken zu bauen und die unterschiedlichen Herangehensweisen fruchtbar zusammenzubringen.

*Verwaltungen leben davon, dass sie nach halbwegs stabilen und transparenten Vorschriften handeln. Gerade öffentliche Verwaltungen müssen sich an strenge*

*gesetzliche Vorgaben halten. Die Rechenschaftspflichten unterscheiden sich deutlich von denen privater Personen oder Organisationen. Du sprichst hier die erforderlichen anderen Logiken von Public Partnerships an. Da ich ja nun bei mir im Kiez den Fuß in der Tür habe, stellt sich mir die Frage, wie es weitergeht. Welche Modelle gibt es schon, und was kennzeichnet diese neuen Kooperationsformen?*

Die beiden mir bekannten Kooperationsformen, die versprechen, lebendige Demokratie zu fördern und zugleich ambitionierte Transformationspolitik umzusetzen, sind die Commons-Civic Partnership und die Commons-Public Partnership.

In der Public-Civic Partnerships, abgekürzt PCP, bezieht die öffentliche Hand die lokale Zivilgesellschaft in sie betreffende Belange mit ein, indem sie aktiv Ressourcen oder Entscheidungskompetenzen mit ihr teilt. Dazu schließen die beiden Seiten eine Kooperationsvereinbarung ab, die den Rahmen, die gemeinsamen Ziele und Prozesse der Kooperation verbindlich festschreibt. Diese Form der Kooperation passiert derzeit bereits in der Stadtentwicklung. So wird etwa in Berlin am Haus der Statistik und am Kreuzberger Rathausblock Entscheidungskompetenz in Fragen der Quartiersentwicklung geteilt. In der Praxis bedeutet das, dass Stadtverwaltung, Stakeholder\*innen und Anwohner\*innen in unterschiedlichen Formaten zusammen lokal angepasste Formen der gemeinsamen Entscheidungsfindung erproben.

Diese PCPs können als enge Verwandte oder auch Vorstufe von Commons-Public Partnerships interpretiert werden. Diese sind noch ein wenig voraussetzungsreicher. Auf der Seite der Zivilgesellschaft zeichnen sie sich durch eine Selbstorganisation aus, die dem Commoning entspricht. Commoning meint Kooperationspraktiken, die sich in unterschiedlichen Kulturen auf der ganzen Welt etabliert haben, um Gemeingüter gemeinsam zu nutzen, zu produzieren und zu verwalten. Seit den 1990er-Jahren wächst die Literatur über sie stetig an. Immer mehr Menschen entdecken diese Praktiken wieder und wenden sie an. Wenn sich eine Gruppe zusammenschließt, um nach Commons- und Gemeinwohlprinzipien gemeinsam zu wirtschaften, Transformation zu betreiben und gegenseitige Fürsorge zu

betreiben, sprechen Paul Jerchel und ich in unserem Diskussionspapier von einer Commonsvereinigung. Wenn diese wiederum eine verstetigte Kooperation mit einer staatlichen Einrichtung eingeht, deren Ziel es auch ist, den Aufwuchs von Gemeingütern zu unterstützen, ist das eine Commons-Public Partnership. In der Kooperationsvereinbarung sollte außerdem eine Augenhöhe der Kooperationspartner vereinbart werden. Die kann wiederum nur entstehen, wenn die Commoners durch die Vereinbarung auch gleichberechtigt in die Besitz- und Eigentumsverhältnisse der zu verwaltenden Güter einbezogen werden. Wenn die öffentliche Hand dies verweigert, besteht die Gefahr, dass sich die Kooperation vor allem für die zivilgesellschaftliche Seite mehr und mehr wie Scheinbeteiligung anfühlt und nicht mehr lohnt. Das Potenzial von Commons-Public Partnerships lässt sich also nur entfalten, wenn sich beide Seiten auf das Experiment »Commoning« einlassen.

In der Praxis sind die Grenzen zwischen Public-Civic Partnership und Commons-Public Partnership in einigen Fällen fließend. Wer sich mehr dafür interessiert, kann sich die Kooperationsvereinbarung des Kreuzberger Rathausblocks auf der Website Berlin.de durchlesen. Oder auch eine sehr eindrückliche Reflexion der Kooperation durch die Initiative »Stadt von Unten«, die an der Kooperation beteiligt war und die viele anwendbare Lektionen identifiziert hat.

*Es gibt also auch für diese Probleme bereits Lösungen oder zumindest Ansätze, wie die Probleme in den Griff zu bekommen sind. Viele Impulse für eine sozial-ökologische Transformation erwachsen graswurzelartig in sozialen Bewegungen, also zunächst unsichtbar unter der Oberfläche, fein und in der Breite statt Tiefe – wie die Wurzeln einer Wiese. Das scheint hier auch der Fall zu sein. Eine Wiese wächst erst dann, wenn die Gräser lang genug sind, um ihre Samen zu verteilen. Was stimmt dich positiv, dass wir großflächig andere Formen der öffentlichen Partnerschaften knüpfen?*

In Berlin fand im Herbst 2022 die Vergesellschaftungskonferenz mit vielen Hunderten Fachleuten und Praktiker\*innen aus unterschiedlichen Bereichen statt. Mich hat es total beeindruckt, wie viel Wissen wir als Gesell-



schaft dazu bereits in der Schublade liegen haben, das nur darauf wartet, angewandt zu werden. Wir sind bereit für die strukturelle Neugestaltung der Prinzipien unserer Daseinsvorsorge.

Dazu gehört erstens eine Umorientierung weg von Profitmotiven und hin zum Gemeinwohl, zweitens eine Umgestaltung von Eigentum und Eigentumsverhältnissen und drittens eine Experimentierfreude in der Einbindung von zivilgesellschaftlichen, Graswurzel- und Bewegungsakteuren in öffentliche Prozesse, Entscheidungen und Ressourcenvergabe.

Öffentliche Partnerschaften sind so was wie das Interface eines sich ständig verändernden gesellschaftlichen Gebildes: des Staates. Bis gestern hat der Staat vornehmlich private Partnerschaften angestrebt. Aber die Welt dreht sich weiter. Die Probleme des 21. Jahrhunderts verlangen nach neuen Ansätzen, die auf diese Probleme adäquat reagieren können. Partnerschaften mit der organisierten Zivilgesellschaft, insbesondere Commons-Public Partnerships versprechen genau das. Wir können also heute damit beginnen, bessere Entscheidungen zu treffen. Über das Interface der öffentlichen Partnerschaften verändert sich nicht nur die Qualität unseres Zusammenlebens im Alltag, sondern mit der Zeit auch die Prinzipien von Staat und Staatlichkeit. Das Interface wirkt transformativ in den Staat hinein. Wo bisher das Profitmotiv wirkte, kann ab morgen mehr und mehr das Gemeinwohl- und Regenerationsprinzip wirken.

*Neue Formen der Public Partnerships werden also nicht nur seitens der Verwaltung hergestellt, sondern können auch zur Selbsttransformationen der Verwaltung beitragen. Das ist ein besonders transformatives Moment von diesem Hack: Er entfaltet eine selbstverstärkende Eigendynamik. Wo siehst du weiteres transformatives Potenzial von Commons-Public Partnerships?*

Sowohl Commons-Civic Partnerships als auch Commons-Public Partnerships stehen uns bereits jetzt zur Verfügung. Damit geben sie jeder Protestbewegung, jedem Gemeinschaftsbetrieb und jeder Initiative aus Nachbar\*innen eine Perspektive, wie sie ihre Ziele erreichen können. Die Ausgestaltung der Kooperationsvereinbarung kann an die lokalen Bedürfnisse und Gegebenheiten angepasst werden. Darin steckt ein giganti-

sches Befähigungspotenzial, das auch die Fantasie beflügelt. Es gibt gute Gründe, skeptisch zu sein, ob zum Beispiel die Energiewende in den Händen von RWE und Vattenfall gut aufgehoben ist. Oder ob sie von denen bis zum Sankt-Nimmerleins-Tag verschleppt und sabotiert wird. Mit diesen neuen Kooperationsformen haben wir greifbare Alternativen zur Umsetzung von großen und kleinen Transformationsaufgaben. Durch die Einbindung und Beteiligung – etwa in Form von Anteilen an Windkraftanlagen – der lokalen Gesellschaft steigt außerdem die Legitimität für die nötigen Vorhaben.

*Die materielle Beteiligung macht den großen Unterschied, sagtest du vorhin. Mir wird jetzt klar, dass das zwar auch ein finanzieller Anreiz ist, vor allem aber die nachhaltige Institutionalisierung sicherstellt. Durch die neuen Eigentumsverhältnisse gewinnt der Hack an Widerstandskraft. Die Maßnahmen sind dadurch unabhängiger von Legislaturperioden. Was möchtest du Verwaltungen und Entscheidungsträger\*innen der öffentlichen Hand auf den Weg geben?*

Auf euch kommt es jetzt an. Ihr könnt das Rückgrat der sozialökologischen Transformation sein – oder ihr Stolperstein. Seid kreativ, seid selbstbewusst, seid mit uns experimentierfreudig. Wir brauchen euch!

*Vielen Dank, liebe Judith, für deine Zeit und die Idee, Verwaltungen und bürokratische Strukturen in der sozialökologischen Transformation einzubeziehen und durch neue Formen der Zusammenarbeit selbst zu verändern.*