

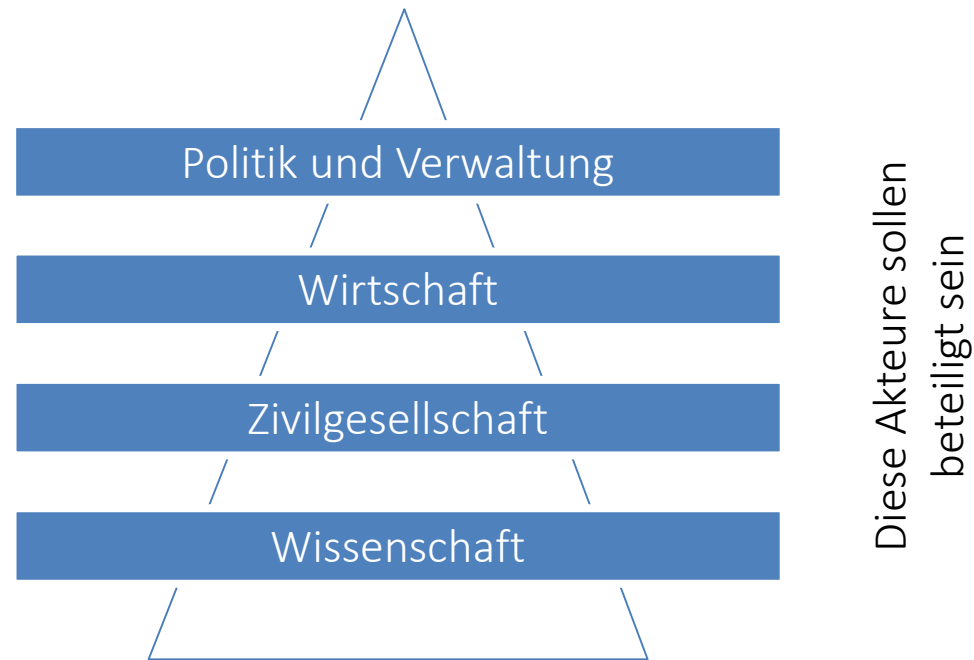
Entwicklung politischer Strategien am Beispiel einer Ernährungsstrategie

Hamburg, 28.12.2020

Logik der Entwicklung einer Ernährungsstrategie

Da wollen wir hin:

Was kann Politik tun, um Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft zu gemeinsamen und gleichgerichteten Anstrengungen für eine gute Ernährung Berlins zu bewegen?



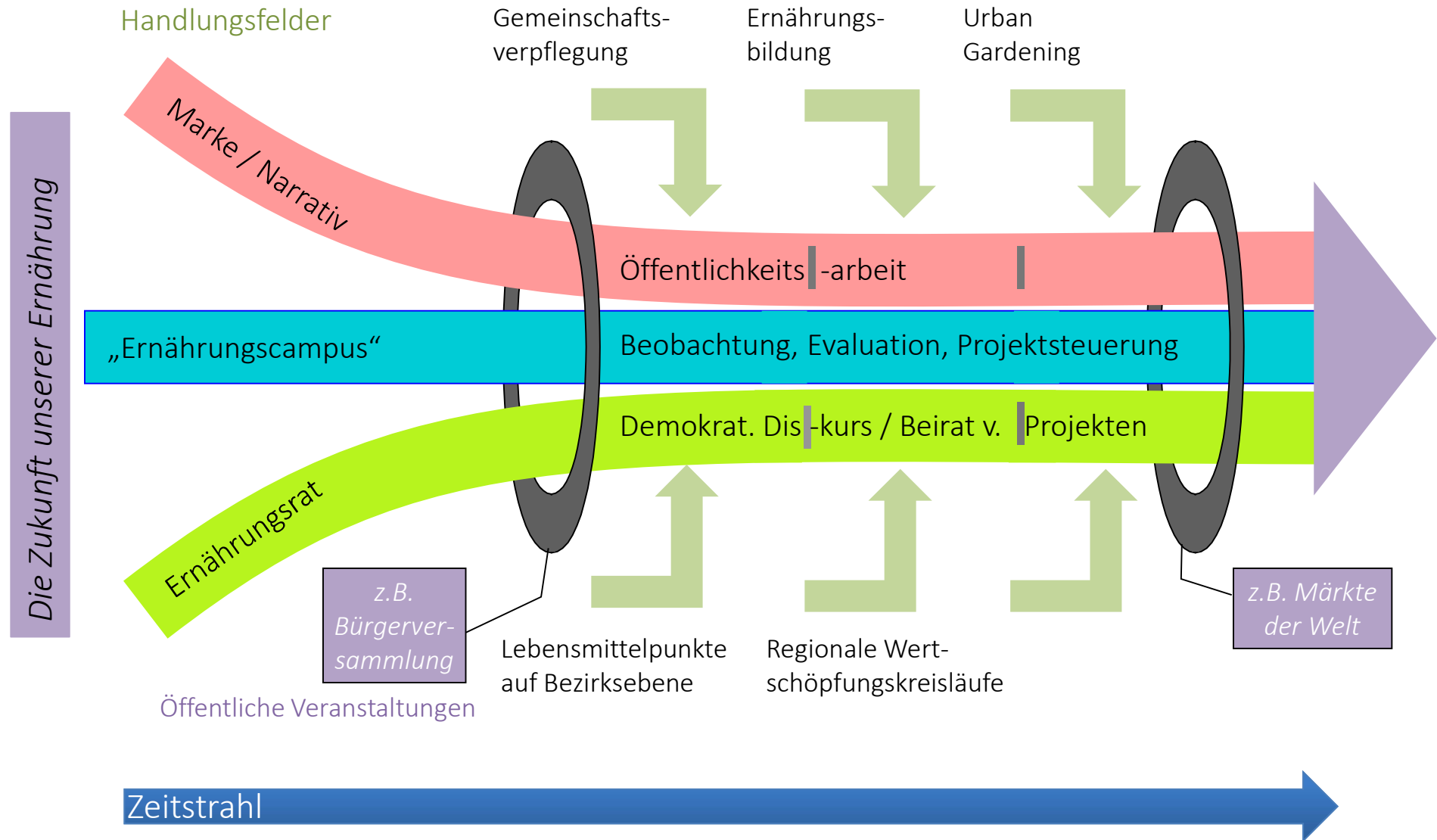
Von dieser Wertebasis gehen wir aus:

Vertrauen, Chancengleichheit, Gesundheit, Fairness, Nachhaltigkeit, Vielfalt

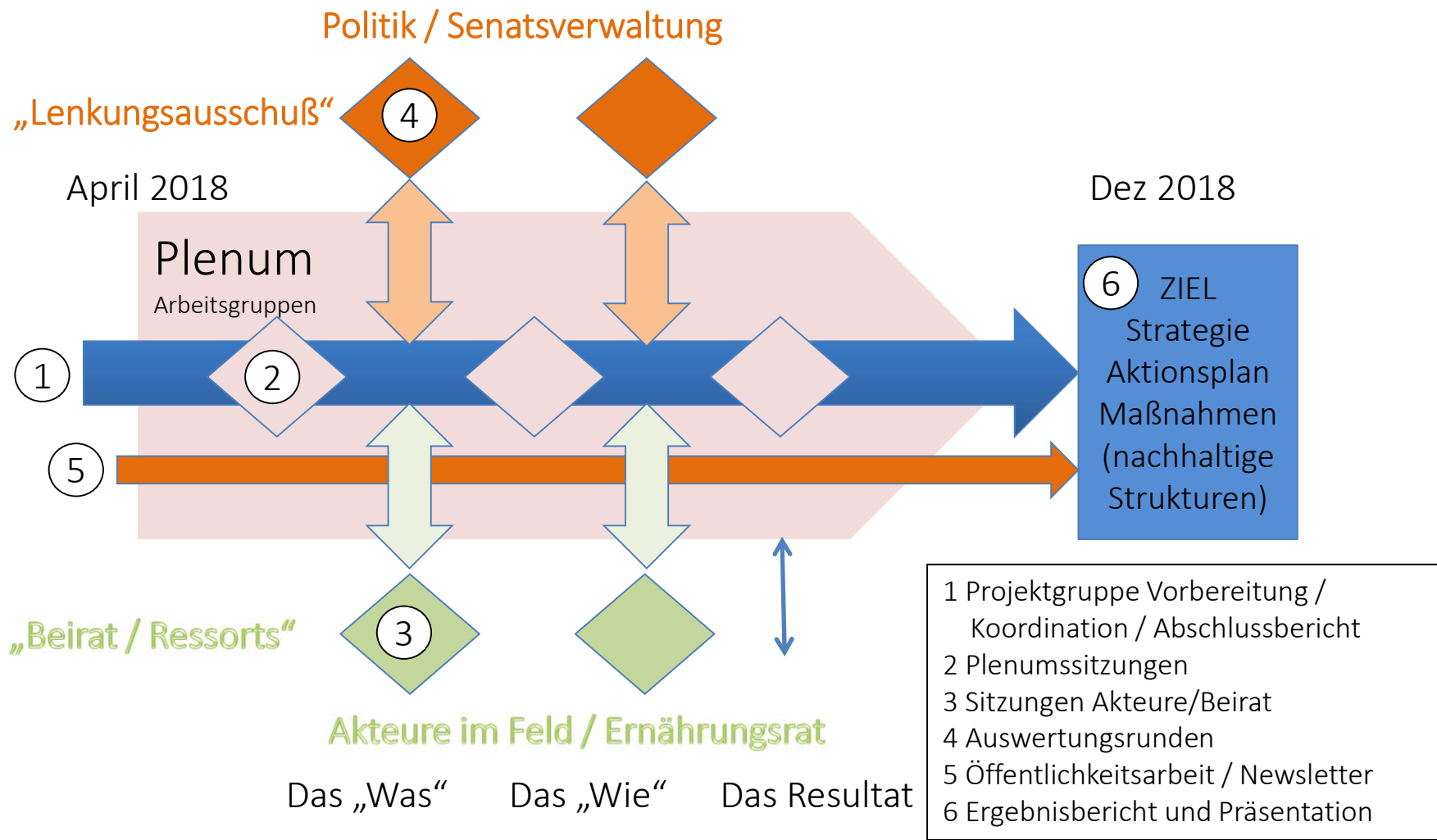
Was wir unter „politische Strategie“ verstehen

- Impulse aus der Gesellschaft aufgreifen, bündeln, ihnen Richtung geben und eine gesellschaftliche Bewegung erzeugen, die die Köpfe vieler Leute erreichen.
- Eine Orientierung geben die **Vertrauen, Chancengleichheit, Gesundheit, Fairness, Nachhaltigkeit, Vielfalt und demokratische Grundwerte** beinhaltet.
- Die Umsetzung und Herunterbrechen der Strategie findet immer auf 5 Handlungsebenen von Politik und Verwaltung statt:
 - Verbote, Gebote, Richtlinien, Gesetze
 - Marktsteuerung, Marktordnungen, Steuern, staatliche Selbstdarstellung und wirkmächtige Symbole
 - Verhaltensbeeinflussung, Ausführungsbestimmungen, Nudging
 - Förderpolitik und Fundraising
 - Kooperation aller Ressorts.
- Politische Strategien sind auf der Ebene des Tuns so komplex, wie die Gesellschaft, in der sie wirken sollen. Deshalb brauchen sie eine gemeinsame Wertebasis, ein „umschließendes Narrativ“ und einen organisationalen Kern.
- **Will heißen:** wenn man die genannten Handlungsfelder als Teil einer politischen Strategie verstehen will, müssen sie auf die relevanten Handlungsebenen einer politischen Strategie übersetzt werden.

Eine politische Ernährungsstrategie könnte z.B. so aussehen:



Architektur eines Entwicklungsprojektes



Rolle und Besetzung der Projektgremien

| Gremium | Rolle | Besetzung |
|-------------------|--|--|
| Plenum | erarbeitet strategische Empfehlungen für das Land Berlin, benennt Arbeitsgruppen | <ul style="list-style-type: none">• ca. 20 Mitglieder aus Zivilgesellschaft, Land- und Ernährungswirtschaft, Wissenschaft• Paritätisch besetzt und benannt von Ernährungsrat sowie Aufsichtsrat |
| Beirat | gibt Rückmeldung zu Arbeitsergebnissen des Plenums | <ul style="list-style-type: none">• Vertreter möglichst aller Ressorts der Verwaltung |
| Steuergruppe | trifft relevante Zwischenentscheidungen, die gesamtes Projekt betreffen | <ul style="list-style-type: none">• Auftraggeberin, Auftragnehmer |
| Lenkungsausschuss | Bündelt die jeweils zuständigen Ressorts | <ul style="list-style-type: none">• Ressortverantwortliche der angrenzenden Ressorts |

Erste Hürden, die zu bewältigen sind

1. Das Plenum arbeitsfähig machen

- Die Zusammensetzung solcher Gremien ist in der Regel höchst divers, weshalb es im ersten Schritt zunächst um die Herstellung der Arbeitsfähigkeit geht
- Sich auf die gegebene Ausgangslage verständigen
- Das Ziel klar machen, meist geht es um Beratung der politischen Entscheidungsfindungsprozesse
- Regeln und Zeiten der Arbeitsphasen abstimmen

2. Kooperation der (in der Regel aller Ressorts) sichern

- Die Interessen der Ressorts sind ebenfalls in der Regel höchst divers (und ggf. durch geübte Stellungskriege erschwert); in der Regel schicken die Ressorts nachgeordnete „Delegierte“ und (skeptische) Beobachter
- Jedes Ressort scheint dann sein eigenes Lieblingsprojekt zu haben
- Die Kooperationsbedingungen und gemeinsamen Ziele müssen gesichert und von höchster Stelle legitimiert werden

3. Fortlaufende Reflexion von Fortschritte und Arbeitsformate.

- Auf dem Wege wird es immer wieder um Einbeziehung und Stellungnahmen der höchsten Ebene gehen
- Hier hat externe systemische Beratung eine wichtige Funktion

Erste Erfahrungen

- Eine Ernährungsstrategie braucht zunächst einen „Energieschub“ ein „gemeinsames Kleid/ ein umschließendes Narrativ“ für die vorhandenen gesellschaftlichen Initiativen und sie muss als politische Strategie gedacht werden, die zum Ziel hat, die Köpfe und Töpfe möglichst vieler Berliner zu erreichen.
- Angesichts der Diversität in der Zusammensetzung des Plenums und der Kürze der Zeit, kann man nicht erwarten, dass Lösungen alleine in kurzen Prozesszyklen erarbeitet werden können.
- Deshalb müssen die Steuerungsgremien Lösungsansätze vordenken und den Projektgremien zur Prüfung und Rückmeldung vorlegen. So kann aus dem zunächst einmaligen Strategieprozess ein Auftakt für einen andauernden, partizipativen Prozess entstehen.

Den Handlungsfeldern Richtung und Zusammenhalt geben, um die Kooperation der Akteure zu befördern:

Die **Marke / das Narrativ** gibt die Richtung vor

- Zugkräftige Bild- und Wortmarke (claim), die für sich Programm ist und zur Partizipation einlädt, deshalb eine Frage, auf die sich jede*r eine Antwort geben kann, wie zum Beispiel : „Wie is(s)t Berlin?“
- Marketing mit Informationscharakter, Website, Newsletter, Blog, das die Ernährungsstrategie als wesentliches Kennzeichen eines modernen Berlin ausweist und in das vorhandene Stadtmarketing passt

„Ernährungscampus“ mit Kopfstelle in der Staatskanzlei bildet den **organisationalen Kern**

Der Ernährungscampus wird verantwortet von oberster Landesbehörde und operiert ansonsten in Selbstverwaltung. Er ist zuständig für

- Beobachtung und Evaluation dessen, was läuft in Sachen Ernährung der jeweiligen Gebietskörperschaft,
- Vernetzung von Akteuren und Initiativen in den bekannten und/oder neuen Handlungsfeldern
- Ausrichtung öffentlicher Veranstaltungen unter dem Markensiegel
- Fundraising und Einwerbung von Fördermitteln;

Ein operativer Ausgangspunkt für die Strategieentwicklung (z.B. Zentrum für Gemeinschaftsverpflegung) kann ein nützlicher Ausgangspunkt sein, um die Strategie sichtbar zu machen.

Partizipation: Im Aufsichtsrat des „Ernährungscampus“ wirkt die relevante Akteurs-Koalition zusammen

Er organisiert Fachbeiräte in einzelnen Handlungsfeldern und sichert Räume für den zivilgesellschaftlichen Diskurs und Partizipation.

Öffentlichkeitsarbeit / Kommunikation als Teil ist unverzichtbarer Teil jeder politischen Strategie

- Jährliche oder 2-jährige Veranstaltung („Biennale der Ernährung in Metropolen der Welt“, vergleichbar mit re:publica) vom Ernährungscampus mit Akteuren der Ernährungswirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft sowie der Senatsverwaltungen und Bezirke – zur Bilanzierung des Erreichten, Erörterung neuer Handlungsziele und Stärkung von Akteurs-Kooperationen.
- Öffentlicher Diskurs benötigt auch eine virtuelle Plattform, die der ‚Ernährungscampus‘ organisiert.
- Öffentliche Veranstaltungen werden – ggf. im Verbund der Bio-Städte (siehe 2018) – genutzt, um der Ernährungsstrategie überregionale Ausstrahlung zu geben. Der Bezug zum *Milan Urban Food Policy Pact* ist immer nützlich.
- Claim/ Logo, die sowohl das Programm als auch die Einladung zur Partizipation signalisieren (Berlin und Wien bietet gelungene Beispiele) ist in Auftrag zu geben.

Der Beitrag systemischer Beratung zur Entwicklung politischer Strategien

Prämisse: Warum überhaupt Beratung

- Politische Strategie bespielt mindesten 3 Spielfelder:
 - Das Spielfeld der - objektiven - Erkenntnisse, soweit sie sich den Wissenschaften erschließen
 - Das Spielfeld der gesellschaftlichen Deutungen und Narrative und des kontroversen gesellschaftlichen Diskurses in Subkulturen und Milieus
 - Das Spielfeld politischer Entscheidungen mit dem Ziel der Balance von Sicherheit und Freiheit (Verbote, Gebote und Normsetzungen – im weitesten Sinne Gesetze) für eine föderale demokratische und freiheitliche Gesellschaft
- Wie die derzeitige Pandemie zeigt, hängt immer alles mit allem zusammen aber alle Akteure argumentieren immer aus ihrer Spielfeldecke – und das stabilisiert in aller Regel, was es zu verändern gilt
- Eine Lösung ist systemische Beratung

Position und Blick systemischer Beratung

Systemische Beratung ist nach ihrem Selbstverständnis der fortlaufende Versuch, den Blick aufs Ganze zu ermöglichen und seine oft verborgenen Hintergründe freizulegen indem sie

- geeignete Settings schafft für den Diskurs zwischen den AkteurInnen auf den verschiedenen Spielfeldern moderiert
- produktive Kooperation zwischen konkurrierenden Perspektiven moderiert
- auf blinde Flecke der einzelnen AkteurInnen und MitspielerInnen hinweist und Differenzen bearbeitbar macht
- Entscheidungslagen und Entscheidungskonsequenzen freilegt und verschwiegene Kontrollbedürfnisse und -befürchtungen besprechbar macht
- Führungskreis und Arbeitsgruppen berät und moderiert

Konkret bedeutet das für Netzwerk X

- Wir erarbeiten Architekturen für die nachhaltige Entwicklung und längerfristige Umsetzung partizipativ entwickelter Lösungsansätzen und moderieren interne Projektgruppen
- Wir beraten und moderieren Strategieworkshops von Führungs- und/oder Steuerungskreisen
- Wir konzipieren Arbeitsstrukturen von Großgruppen, bereiten sie vor, moderieren sie und werten sie aus
- Wir coachen und beraten Einzelpersonen, die Schlüsselpositionen in großen Veränderungsprozessen einnehmen