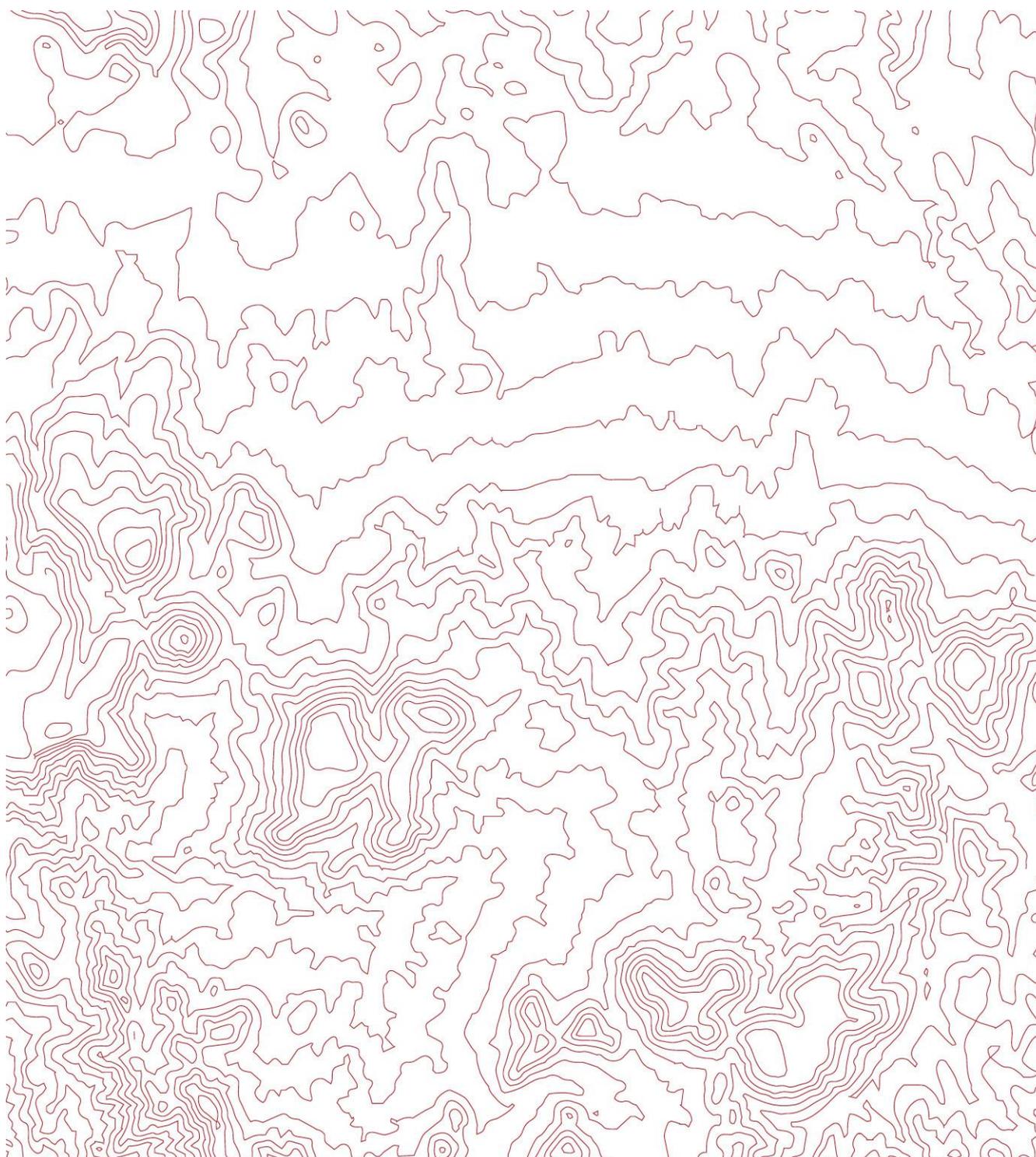


Analyse konsumfeldübergreifender Nachhaltigkeitsinitiativen zur Verbreitung ressourcenleichter Lebensstile in der Schweiz

Mit einem Schwerpunkt auf der Analyse der Initiative «Gipfelstürmer Programm»
November 2021



Auftraggeber

Bundesamt für Umwelt (BAFU), Abt. Ökonomie und Innovation, CH-3003 Bern

Projektleitung

Anja Umbach-Daniel, EBP (ehemals Rütter Soceco)

Autorinnen

Anja Umbach-Daniel, EBP (ehemals Rütter Soceco)

Exkurs zu Nachhaltigkeitsinitiativen in Deutschland: Rosa Strube und Alexandra Kessler, Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP)

Projektteam

Anja Umbach-Daniel, EBP (ehemals Rütter Soceco)

Julia Brandes, EBP (ehemals Rütter Soceco)

Begleitgruppe

Andreas Hauser, BAFU, Projektleitung auf Seiten des Auftraggebers

Karin Fink, BAFU

Manuela Christen, BAFU

Lilith Wernli, BAFU

Till Berger, ARE

Sibylle Classen, Stiftung Mercator Schweiz

Christoph Bader, Universität Bern

Jeannette Behringer, Universität Zürich

Hinweis: Diese Studie wurde im Auftrag des Bundesamtes für Umwelt (BAFU) verfasst. Für den Inhalt ist allein der Auftragnehmer verantwortlich.

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary (DE/FR/EN)	5
1. Einleitung	21
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	21
1.2 Ziele und Forschungsfragen	23
1.3 Aufbau des Berichts	24
1.4 Danksagung	25
2. Methodisches Vorgehen	27
3. Wirkungsmodell und methodisches Vorgehen	31
4. Vergleich von konsumfeldübergreifenden Nachhaltigkeitsinitiativen	33
4.1 Entstehung von konsumfeldübergreifenden Nachhaltigkeitsinitiativen	33
4.2 Hinweise zur Darstellung der Resultate	36
4.3 INPUT-Faktoren	36
4.4 PROZESSE	47
4.5 Output	66
4.6 Outcome	71
4.7 Impact	85
5. Nachhaltigkeitsinitiativen aus Sicht von Expertinnen und Experten	105
5.1 Befragte Organisationen und Methodik	105
5.2 Porträts der befragten Organisationen	106
5.3 Resultate der Experteninterviews	109
5.3.1 Nachhaltigkeitsszene Schweiz und Vernetzung untereinander	109
5.3.2 Geschätzter Impact von Nachhaltigkeitsinitiativen	110
5.3.3 Herausforderungen von Nachhaltigkeitsinitiativen	113
5.3.4 Skalierbarkeit	115
5.3.5 Förderung von Nachhaltigkeitsinitiativen	116
6. Zusammenfassung Studienresultate und Fazit	121
6.1 Zusammenfassung	121
6.2 Fazit	139
7. Empfehlungen	145
7.1 Empfehlungen zuhanden der öffentlichen Hand und weiterer Förderinstitutionen	145
7.2 Empfehlungen zuhanden der Nachhaltigkeitsinitiativen	146

Abbildungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Literatur

Anhang: Exkurs des CSCP «Arbeitsweisen von und Fördermechanismen für Nachhaltigkeitsinitiativen in Deutschland»

Executive Summary

– DEUTSCH –

Ausgangspunkt, Studienziele und methodisches Vorgehen

Die Belastbarkeitsgrenzen der Erde werden weltweit überschritten und auch die Umwelt-Fussabdrücke der Schweiz sind nicht mit diesen Grenzen vereinbar. Um das 1.5-Grad-Ziel des Paris Agreements zu erreichen, müssen die Treibhausgas-Emissionen weltweit massiv reduziert werden. Dazu ist neben technologischen Strategien auch eine umfassende gesellschaftlich-ökonomische Transformation notwendig.

Die vorliegende Studie hat untersucht, inwiefern Initiativen, welche die Bevölkerung zu verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen schulen und zu zivilgesellschaftlichem Engagement motivieren, zu dieser Transformation beitragen. Es interessierte auch, wie solche Initiativen entstehen und langfristig bestehen können, wie sie sich verbreiten und skalieren und inwiefern die öffentliche Hand bzw. der Bund derartige Initiativen in der Schweiz unterstützen könnte. Die explorative Studie arbeitete mit einem sozialwissenschaftlichen Methodenmix, in die Analyse einbezogen wurden die drei Initiativen «Gipfelstürmer Programm», «KlimaGespräche» und «Teil der Lösung». Die drei Initiativen unterscheiden sich von ihrem Wesen voneinander; alle drei sind in ihrem Kern aber Bildungs- und Mitmachangebote für die Bevölkerung.

Was fördert die Entstehung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen?

Die Analyse hat gezeigt, dass die wesentlichen Bedingungen für ein Gelingen der Planung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen von allen drei betrachteten Initiativen erfüllt worden sind. Förderlich war bei allen drei Initiativen u.a., dass

- sie auf bestehenden Initiativen aufgebaut, diese weiterentwickelt oder in einem anderen regionalen Kontext übertragen haben – dies erleichterte die Umsetzung von Konzepten und Instrumenten in der Praxis;
- ihr Aufbau in sich jeweils schlüssig ist und die Methoden und Instrumente stringent aber flexibel genug für Anpassungen auf lokale und situative Kontexte angewendet werden;
- ihre Gründerinnen und Gründer über eine hohe intrinsische Motivation verfügen, sich sehr stark engagieren sowie über eine von allen geteilte Vision und Ziele verfügen, die zudem überwiegend s(m)art formuliert sind – dies hat ihnen geholfen, ihre Ziele trotz Herausforderungen hartnäckig zu verfolgen und hat ihnen über finanzielle Durststrecken hinweggeholfen;
- ihre Gründerinnen und Gründer über genügend Fachwissen und Know-how für die Umsetzung der Initiativen verfügen;
- sie viel Wert auf eine gute Zusammenarbeit und Kommunikation intern und mit externen Netzwerkpartnern legen und stets Transparenz über ihre Absichten und Aktionen gewährleisten, was hilft Stakeholder und Schlüsselpersonen als Partner zu gewinnen und Vertrauen zu schaffen;
- sie sich mit anderen Initiativen und Fachpersonen breit vernetzt haben – dies unterstützte das gegenseitige Lernen und den Einbezug von externem Fachwissen in die Gestaltung von Veranstaltungen.

Beitrag der Initiativen zu Nachhaltiger Entwicklung und sozialem Wandel

Alle drei Initiativen

- haben relativ grossen Zuspruch aus der Bevölkerung erhalten für ihre Veranstaltungen. Die Teilnehmenden ihrer Workshop-Serien sind überwiegend zufrieden bis sehr zufrieden mit Inhalten und Umsetzung;
- haben zum Kompetenz-Aufbau bei ihren Teilnehmenden beigetragen (fachliche strategische und interpersonelle Kompetenzen), das Bewusstsein für Nachhaltigkeit geschärft und Engagement und Verantwortung für die Generierung nachhaltiger Lösungen erzeugt;
- haben die Chancen zukünftiger Generationen auf ein nachhaltiges Leben (intergenerationelle Gerechtigkeit) und eine Minderung der Kluft zwischen Arm und Reich im Blick; alle drei verfolgen zudem einen integrierten Ansatz, der Umweltziele, ökonomische Ziele und soziale Ziele vereint;
- bringen bekannte Praktiken und Lösungen via ihr spezifisches Publikum oder durch die Arbeit in und mit Gemeinden in einen neuen Kontext.

Alle drei Initiativen haben Bildungsangebote und Strukturen für die Teilhabe an ihren Veranstaltungen und eine Partizipationsmöglichkeit für die Bevölkerung geschaffen – grundlegende Voraussetzungen für gesellschaftlichen Wandel. Das «Gipfelstürmer Programm» (GiP) hat dabei bislang die grössten erkennbaren gesellschaftlichen Wirkungen erzielt: Dem «Gipfelstürmer Programm» ist es gelungen, seine Teilnehmenden zu befähigen, nachhaltige Projekte und Interventionen zu entwickeln und umzusetzen. Dazu hat es neue Allianzen und Praktiken der Zusammenarbeit zwischen aktiven Bürgerinnen und Bürgern, Gemeindeverwaltung, Gewerbe und weiteren Organisationen angeregt. Durch die neue Vernetzung von Gemeindeverwaltung/-politik mit engagierten Bürgerinnen und Bürgern hat das «Gipfelstürmer Programm» auch die demokratische Governance in den teilnehmenden Gemeinden gestärkt und einen Prozess der gemeinsamen Planung und Umsetzung von Projekten angestossen. Dem GiP-Team ist es insbesondere gelungen, in den beiden Pilotgemeinden potenzielle Innovatoren und Change-Maker zu erreichen und einzubinden. Die «KlimaGespräche» haben ebenfalls den Anspruch, bei den einzelnen Teilnehmenden tiefergehende Transformationen zu ermöglichen. Ob dies gelingt, kann anhand der vorliegenden Evaluation allerdings noch nicht beurteilt werden.

Das «Gipfelstürmer Programm» wie auch die «KlimaGespräche» zeichnet aus, dass sie Wert auf Verbindlichkeit legen und eine kontinuierliche Gruppenarbeit in ihren Workshops bzw. in den Gemeinden (GiP) anstreben. Dadurch kann sich ein Wir-Gefühl unter den Teilnehmenden bilden, was für eine längerfristige Zusammenarbeit und ein nachhaltiges Engagement förderlich ist. Das «Gipfelstürmer Programm» und die «KlimaGespräche» haben zudem eine aktive Öffentlichkeitsarbeit betrieben und sich über den lokalen Rahmen hinaus bekannt gemacht.

Weitere Aspekte nachhaltiger Entwicklung

Da kaum Daten dazu erhoben werden konnten, ist es nicht möglich, Aussagen dazu zu machen, inwiefern die Initiativen dazu beitragen, die natürlichen Lebensgrundlagen und Ressourcen zu erhalten und den Material- und Energieverbrauch zu senken (Ressourceneffizienz).

Wirkungen der Initiativen auf ökonomische Indikatoren sind gering – die Initiativen haben sich lediglich selbst aus den akquirierten Projektmitteln ein kleines Einkommen generieren können, arbeiten aber zum Teil auch ehrenamtlich für ihre Initiativen bzw. sind von ihrer Mutter-NGO festangestellt. Die im «Gipfelstürmer Programm»

entwickelten Projektideen bieten jedoch Ansätze für die Schaffung neuer Infrastrukturen in den Gemeinden, von neuen Produkten und Dienstleistungen.

Die befragten Expertinnen und Experten halten die Messung des Impacts von Nachhaltigkeitsinitiativen generell für eine Herausforderung und schwierig umsetzbar, der Impact sei generell erst nach mehreren Jahren des Bestehens einer Initiative messbar. Förderinstitutionen achten deshalb eher darauf, ob eine Initiative eine stringente Theory of Change hat.

Skalierung und Diffusion

Die drei Initiativen sind wie erwähnt selbst Weiterentwicklungen von anderen Initiativen und können somit selbst als Skalierungen interpretiert werden. Prinzipiell wäre es möglich, sie weiter zu skalieren, da ihre Konzepte und ihr dokumentiertes Wissen für eine breitere Anwendung und andere Kontexte übernommen werden könnten. Das Beispiel der «KlimaGespräche» zeigt jedoch, dass der Kontext entscheidend ist – es braucht Flexibilität gegenüber anderen Rahmenbedingungen, Kulturen (z.B. West-/Deutschschweiz) usw.

Alle drei Initiativen haben *Change Agents* (Innovatoren, die Veränderungen vorantreiben) und wertvolle Fach-, Beziehungs-, Prozess- und Führungskompetenzen integriert, die helfen könnten, diese Initiativen langfristig zu erhalten und zu skalieren. Ausserdem kommunizieren alle drei zielgruppengerecht und knüpfen an bestehende Alltagspraktiken und Prozesse an. Gleichzeitig stellt sich jedoch die Frage, wie eine breitere Bevölkerung erreicht werden kann, die nicht bereits bzgl. Nachhaltigkeit sensibilisiert ist.

Teilnehmende der drei Initiativen haben in ihrem Bekannten-, Freundes- und Familienkreis von den Initiativen berichtet und wissen von Personen, die daraufhin selbst an Veranstaltungen der Initiativen teilgenommen haben. Solche Multiplier-Effekte wurden aber nur vereinzelt berichtet; zum Teil wurde auch gesagt, dass man vermeiden wolle, im persönlichen Umfeld «missionarisch» aufzutreten. Es ist aufgrund der Datenlage schwer zu sagen, ob die Initiativen systematisch zur Nachahmung anregen oder daraus gar neue, ähnliche Projekte entstehen. Letzteres hat augenscheinlich bislang nur das «Gipfelstürmer Programm» ansatzweise erreicht.

Expertinnen und Experten finden es wichtig, möglichst viel Know-how und Wissen *open-access* anzubieten, damit viele kleine ähnliche Initiativen entstehen können – ihren Bedürfnissen und ihrem Umfeld entsprechend. Dies sei wichtiger, als einige wenige Initiativen zu skalieren.

Finanzierung zentrale Hürde für Initiativen

Die grösste Herausforderung für alle drei Initiativen, die ihre Entstehung erschwert hat und auch ihr mittel- bis langfristiges Bestehen beeinträchtigt, ist ihre Finanzierung. Für junge Initiativen ist die Akquisition von Projektgeldern meist neues Terrain und ein langwieriger und schwieriger Prozess, der zumeist in viel ehrenamtlicher Arbeit erfolgt. Die spezifischen und zum Teil rigiden Förderkriterien von Stiftungen und anderen Förderinstitutionen hemmen die Finanzierung zusätzlich. Die langfristige Finanzierung ist bei allen drei Initiativen noch nicht gesichert. Expertinnen und Experten bemerken zudem, dass die bestehenden Förderstrukturen nicht gut zu Nachhaltigkeitsinitiativen passen: Ein nicht unerheblicher Teil der alltäglichen Arbeit von Initiativen entfällt auf administrative Arbeiten, weshalb viele Initiativen und auch Vernetzungsorganisationen es sehr begrüßen würden, wenn Finanzierungspartner nicht nur Projekte finanzieren würden, sondern auch das Aufrechterhalten von ad-

ministrativen Strukturen. Statt eine kurzfristige Anschubfinanzierung mit Projektmitteln sei eine langfristige Grundfinanzierung gefragt. Initiativen, die sich längerfristig etablieren können, schaffen dies häufig, weil sie sich bereits frühzeitig in lokalen und anderen Netzwerken verankern, wo langfristig weitere Projektfinanzierungen zustande kommen.

Der Exkurs des CSCP zu Arbeitsweisen und Fördermechanismen ausgewählter Nachhaltigkeitsinitiativen in Deutschland (vgl. Anhang) zeigt, dass zivilgesellschaftliche Initiativen auch im Nachbarland zu einem grossen Teil auf ehrenamtlicher Arbeit ihrer Gründerinnen und Mitglieder beruhen. Allerdings gibt es auf Landes- und Bundesebene Förderlinien der öffentlichen Hand und von Stiftungen, die hohe Summen in die Förderung von Initiativen investieren.

Spezielle Herausforderung Corona-Pandemie

Die Corona-Pandemie hat alle drei Initiativen stark beeinträchtigt: Sie sind im Kern Bildungs- und Mitmachangebote für die Bevölkerung und ihre Veranstaltungen beruhen ganz wesentlich auf der persönlichen physischen Begegnung und Anregung durch gemeinsames Lernen und gemeinsames Ausprobieren neuer Verhaltensweisen. Während «Teil der Lösung» seine Veranstaltungen um Monate verschieben musste bzw. zu Beginn der Pandemie unter starken Sicherheitskontrollen durchgeführt hat, haben das «Gipfelstürmer Programm» und die «KlimaGespräche» ihre Veranstaltungsformate weitestgehend digitalisiert. Die Hemmschwelle zur Teilnahme an digitalen Formaten schätzen die Initiativen als hoch ein, insbesondere für wenig internetaffine Menschen.

Empfehlungen zuhanden der öffentlichen Hand und weiterer Förderinstitutionen

Wie könnten der Bund bzw. die öffentliche Hand und private Förderinstitutionen zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen zukünftig unterstützen und fördern?

- **Awareness & Kommunikation:** Die Visibilität von Nachhaltigkeitsinitiativen erhöhen durch das Schaffen von Aufmerksamkeit und ihren Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung sichtbar machen. Dies kann durch Unterstützung von Kommunikationsaktivitäten der Initiativen selbst und/oder die Bespielung der Kommunikationskanäle von öffentlicher Hand und anderen Förderinstitutionen geschehen. So könnten Zielgruppen effektiver erreicht und die Initiativen auch stärker ins Blickfeld potenzieller Partner (Finanzpartner, Gemeinden u.a.) gerückt werden. Gemeinden könnten Initiativen eine Plattform bieten (Gemeindeforum etc.) und Räumlichkeiten und Freiflächen zur Verfügung stellen.
- **Prozessbegleitung:** Hilfreich wäre auch das Bereitstellen von Coachingangeboten für die Gründungsphase und Finanzierung sowie die Unterstützung entsprechender bereits bestehender Angebote. Auch das Einrichten einer zentralen Supportstelle (für Fundraising, Buchhaltung, Kommunikation etc.) wäre denkbar.
- **Informationen bereitstellen:** Bündeln und zur Verfügung stellen von Know-how und Wissen *open access*, damit viele kleine Initiativen entstehen können – ihren Bedürfnissen und ihrem Umfeld entsprechend. U.a. wäre eine Übersicht über potenzielle Finanzierungspartner und Unterstützungsangebote *gezielt für zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen* hilfreich, inklusive lokaler Stiftungen und städtischer Ämter.
- **Vernetzung:** Unterstützung der Vernetzung von Initiativen, auch monetär, da Netzwerkarbeit über die reine Projektarbeit hinausgeht. Vernetzung ist wichtig,

um Synergien nutzen zu können und für den gegenseitigen Erfahrungsaustausch. Förderung der Vernetzung auch zwischen den Förderinstitutionen – Stiftungen und Bundesämtern – für einen verstärkten Austausch, um auch hier Synergien zu nutzen und Angebote für Initiativen zu bündeln und fokussierter zu kommunizieren.

- **Finanzielle Unterstützung:** Prüfen einer finanziellen Unterstützung für Initiativen bzw. deren Aktivitäten, die über eine kleine Anschubfinanzierung hinausgeht; langfristige Grundlagenfinanzierung statt kurzfristige Projektförderung oder alternativ Verlängerung der Projektförderzyklen. Auch wären Förderinstrumente zur Ausarbeitung von Projektideen sinnvoll, um Initiativen in dieser bislang kaum finanzierten frühen Phase zu unterstützen. Weiter wäre für die Unterstützung lokaler Initiativen ein Fördergefäss analog zu «EnergieSchweiz für Gemeinden» interessant, bei dem sich Gemeinden beim Bund mit Projekten bewerben können, oder ein Label für Nachhaltige Gemeinden analog zum Label «Energie-stadt» Möglichkeiten bzw. die Erweiterung bestehender Fördergefässe und Labels.
- **Weniger Bürokratie in Förderbeziehungen von Stiftungen:** Prüfen, ob die formellen Hürden für Förderzusagen abgebaut und letztere eher an das Schaffen einer vertrauensvollen Förderbeziehung geknüpft sowie die Bürokratie auch bei der Abarbeitung von Projekten reduziert werden könnte. Für staatliche Stellen dürfte der Spielraum hierfür geringer sein (Gleichbehandlung, Rechtsgrundlage für Förderung).

Empfehlungen zuhanden der Nachhaltigkeitsinitiativen

Der Bericht enthält auch Empfehlungen zuhanden der Nachhaltigkeitsinitiativen selbst. Vieles haben die in dieser Studie betrachteten Initiativen bereits umgesetzt bzw. es handelt sich um Learnings von ihnen selbst. Von der Begleitgruppe wurde bspw. angeregt, für die Weiterführung und Skalierung einer Initiative jeweils zu überlegen, mit welchen bereits etablierten Organisationen kooperiert werden könnte. Wenn die Initiative im Kern ein Bildungsangebot ist, könnte es sinnvoll sein, sich eine etablierte Bildungsorganisation als Partnerin zu suchen. Wenn die Initiative schwerpunktmässig auf eine Vernetzung in/von Gemeinden zielt, dann könnte eventuell der Städte-/Gemeindeverband ein wertvoller Partner für die Skalierung sein.

– Français –

Point de départ, objectifs de l'étude et approche méthodologique

Les limites planétaires sont dépassées dans le monde entier et les empreintes environnementales de la Suisse ne sont pas non plus compatibles avec ces limites. Pour atteindre l'objectif de 1,5 degré fixé par l'Accord de Paris, les émissions de gaz à effet de serre doivent être massivement réduites à l'échelle mondiale. Outre les stratégies technologiques, une transformation socio-économique globale est nécessaire à cet effet.

La présente étude a examiné dans quelle mesure les initiatives, qui forment la population à différents thèmes de la durabilité et l'incitent à s'engager dans la société, contribuent à cette transformation. Il s'agissait aussi de découvrir comment de telles initiatives peuvent émerger et exister à long terme, comment elles se diffusent et changent d'échelle et dans quelle mesure les pouvoirs publics et notamment la Confédération peuvent soutenir de telles initiatives en Suisse. L'étude exploratoire a travaillé avec un mélange de méthodes des sciences sociales, et les trois initiatives «Gipfelstürmer Programm (programme des conquérants des sommets)», «KlimaGespräche (Conversations carbone)» et «Teil der Lösung (partie de la solution)» ont été incluses dans l'analyse. Les trois initiatives se distinguent les unes des autres par leur nature, mais elles sont toutes trois, dans leur essence, des offres de formation et de participation pour la population.

Qu'est-ce qui favorise l'émergence et la réalisation d'initiatives de durabilité ?

L'analyse a montré que les conditions essentielles à la réussite de la planification et de la mise en œuvre d'initiatives de développement durable ont été remplies par les trois initiatives considérées. Les trois initiatives ont été facilitées par le fait:

- qu'elles se sont appuyées sur des initiatives existantes, les ont développées ou les ont transposées dans un autre contexte régional - ce qui a facilité la mise en œuvre des concepts et des instruments dans la pratique;
- que leur structure est cohérente et les méthodes et instruments sont appliqués de manière rigoureuse mais suffisamment flexible pour être adaptés aux contextes locaux et situationnels;
- leurs fondateurs et fondatrices disposent d'une motivation intrinsèque élevée, d'un engagement très fort ainsi que d'une vision et d'objectifs partagés par tous, qui sont en outre formulés pour la plupart de manière S(M)ART - ce qui les a aidés à poursuivre leurs objectifs avec ténacité malgré les défis rencontrés et leur a permis de surmonter les périodes financières difficiles;
- leurs fondateurs et fondatrices disposent d'une expertise et d'un savoir-faire suffisants afin de mettre en œuvre les initiatives;
- ils et elles attachent beaucoup d'importance à une très bonne coopération et communication en interne ainsi qu'avec les partenaires de réseau externes et garantissent toujours la transparence de leurs intentions et actions, ce qui les aide à gagner comme partenaires des parties prenantes et des personnes clés et à créer la confiance;
- ils et elles ont établi un large réseau avec d'autres initiatives et spécialistes - ce qui a favorisé l'apprentissage mutuel et l'intégration d'une expertise externe pour la conception des événements.

Contribution des trois initiatives au développement durable et au changement social

Les trois initiatives:

- ont reçu un accueil relativement important et favorable de la part de la population pour leurs manifestations. Les participants aux séries de workshops sont majoritairement satisfaits, voire très satisfaits du contenu et de leur mise en œuvre;
- ont également contribué au développement des compétences de leurs participants (compétences stratégiques techniques et interpersonnelles), et ont renforcé la conscience de la durabilité chez ces derniers en suscitant engagement et responsabilité pour la génération de solutions durables;
- ont en vue les chances des générations futures de mener une vie durable (équité intergénérationnelle) et de réduire le fossé entre les riches et les pauvres ; tous trois adoptent en outre une approche intégrée qui combine des objectifs environnementaux, économiques et sociaux;
- apportent un nouveau contexte aux pratiques et solutions connues via leur public spécifique ou en travaillant au sein de et avec les municipalités.

Les trois initiatives ont créé des offres de formation et des structures pour la participation à leurs événements et une possibilité de participation pour la population – des conditions fondamentales pour le changement social. Le «Gipfelstürmer Programm» (GiP) a eu jusqu'à présent le plus grand impact social: en effet, ce programme a réussi à donner à ses participants les moyens de développer et de mettre en œuvre des projets et des interventions durables. Pour ce faire, il a stimulé de nouvelles alliances et pratiques de coopération entre les citoyens actifs, l'administration communale, les entreprises et d'autres organisations. Grâce à la nouvelle mise en réseau de l'administration/politique communale avec des citoyens et citoyennes engagé(e)s, le «Gipfelstürmer Programm» a également renforcé la gouvernance démocratique dans les communes participantes et a déclenché un processus de planification et de mise en œuvre communes de projets. L'équipe GiP a notamment réussi à contacter et à impliquer des innovateurs potentiels et des faiseurs de changement dans les deux communes pilotes.

L'initiative «KlimaGespräche» a également pour ambition de permettre des transformations plus profondes chez les différents participants. La présente évaluation ne permet toutefois pas encore de déterminer si cet objectif est atteint.

Les initiatives «Gipfelstürmer Programm» et «KlimaGespräche» se distinguent par l'importance qu'elles accordent à l'engagement et par le fait qu'elles visent un travail de groupe continu pour leurs workshops ou dans les communes (GiP). Cela permet de créer un sentiment d'appartenance parmi les participants, ce qui favorise une coopération à long terme et un engagement durable. Les programmes «Gipfelstürmer Programm» et «KlimaGespräche» ont également fait l'objet d'un travail de relations publiques actif et se sont fait connaître au-delà du cadre local.

Autres aspects du développement durable

Comme peu de données ont pu être collectées à ce sujet, il n'est pas possible de quantifier dans quelle mesure les initiatives contribuent à préserver les bases naturelles de la vie et les ressources naturelles et à réduire la consommation de matériaux et d'énergie (efficacité des ressources).

Les effets des initiatives sur les indicateurs économiques sont faibles - les initiatives n'ont pu générer qu'un petit revenu à partir des fonds acquis pour le projet, mais certaines d'entre elles travaillent bénévolement pour leurs projets ou sont employées

par leur ONG mère. Les idées de projets développées dans le cadre du «Gipfelstürmer Programm» offrent cependant des approches pour la création de nouvelles infrastructures dans les communes, ainsi que de nouveaux produits et services.

Les experts interrogés estiment que la mesure de l'impact des initiatives de durabilité est généralement un défi et qu'elle est difficile à mettre en œuvre, l'impact n'étant généralement mesurable qu'après plusieurs années d'existence d'une initiative. Les institutions de financement ont donc tendance à vérifier si une initiative dispose d'une théorie du changement rigoureuse.

Mise à l'échelle et diffusion

Comme nous l'avons mentionné, les trois initiatives sont elles-mêmes des développements d'autres initiatives et peuvent donc être interprétées elles-mêmes comme des mises à l'échelle. En principe, il serait possible de les élargir davantage, car leurs concepts et leurs connaissances qui ont fait l'objet d'une documentation pourraient être repris pour une application plus étendue et dans d'autres contextes. L'exemple des «KlimaGespräche» montre toutefois que le contexte est décisif - il faut de la flexibilité par rapport à d'autres conditions générales, cultures (par ex. la Suisse romande/allemande), etc.

Les trois initiatives ont intégré des *agents de changement* (des innovateurs qui conduisent le changement) et des compétences précieuses en matière d'expertise, de relations, de processus et de leadership, qui pourraient aider à maintenir et à faire évoluer ces initiatives à long terme. En outre, les trois initiatives communiquent de manière adaptée au groupe cible et s'appuient sur des pratiques et des processus quotidiens existants. En même temps, la question se pose de savoir comment atteindre une population plus large qui n'est pas déjà sensibilisée à la durabilité.

Les participants des trois initiatives ont parlé de ces dernières à leur cercle de connaissances, d'amis et familial et connaissent des personnes qui ont ensuite elles-mêmes participé aux événements des initiatives. De tels effets multiplicateurs n'ont cependant été rapportés que de manière isolée ; il a également été dit en partie que l'on voulait éviter de faire du «prosélytisme» dans son environnement personnel. Sur la base des données disponibles, il est difficile de dire si les initiatives incitent systématiquement à l'imitation ou si elles donnent lieu à de nouveaux projets similaires. Jusqu'à présent, seul le «Gipfelstürmer Programm» semble avoir atteint ce dernier objectif.

Les experts estiment qu'il est important d'offrir le plus de savoir-faire et de connaissances possible en *libre accès*, afin que de nombreuses petites initiatives semblables puissent voir le jour – en fonction de leurs besoins et de leur environnement. Cela est plus important que de faire évoluer un petit nombre d'initiatives.

Le financement, un obstacle majeur pour les initiatives

Le plus grand défi pour les trois initiatives, qui a rendu leur création difficile et qui affecte également leur existence à moyen et long terme, est leur financement. Pour les jeunes initiatives, l'acquisition de fonds pour des projets est généralement un terrain nouveau et un processus long et difficile, qui nécessite la plupart du temps beaucoup de travail bénévole. Les critères d'éligibilité spécifiques et parfois rigides des fondations et autres institutions de financement constituent un frein supplémentaire au financement. Le financement à long terme n'est pas encore assuré pour les trois initiatives. Les experts remarquent en outre que les structures de soutien exis-

tantes ne sont pas bien adaptées aux initiatives de durabilité: une partie non négligeable du travail quotidien des initiatives est consacrée aux tâches administratives, raison pour laquelle de nombreuses initiatives et organisations de mise en réseau apprécieraient beaucoup que les partenaires financiers ne financent pas seulement des projets, mais aussi le maintien des structures administratives. Au lieu d'un financement de départ à court terme avec des fonds pour des projets, un financement de base à long terme serait nécessaire. Les initiatives qui peuvent s'établir à long terme y parviennent souvent parce qu'elles s'ancrent très tôt dans des réseaux locaux et autres, où d'autres financements de projets sont obtenus à long terme.

La digression du CSCP sur les méthodes de travail et les mécanismes de soutien d'une sélection d'initiatives de durabilité en Allemagne (cf. annexe) montre que les initiatives de la société civile dans le pays voisin reposent aussi en grande partie sur le travail bénévole de leurs fondateurs et membres. Il existe toutefois, au niveau des Länder et de l'État fédéral, des lignes de soutien des pouvoirs publics et de fondations qui investissent des sommes importantes dans la promotion d'initiatives.

Défi particulier lié à la pandémie du Coronavirus

La pandémie de COVID-19 a fortement affecté les trois initiatives : elles sont à la base des offres éducatives et participatives pour la population et leurs événements reposent essentiellement sur la rencontre personnelle de personnes physiques ainsi que la stimulation de nouveaux comportements grâce à l'apprentissage commun et l'expérimentation commune. Alors que l'initiative «Teil der Lösung» a dû repousser ses manifestations de plusieurs mois ou les organiser sous la présence de forts contrôles de sécurité au début de la pandémie, le «Gipfelstürmer Programm» et les «KlimaGespräche» ont largement numérisé leurs formats événementiels. Les initiatives estiment que le frein à la participation aux formats numériques est élevé, en particulier pour les personnes peu familiarisées avec Internet.

Recommandations à l'attention des pouvoirs publics et d'autres institutions de financement

Comment la Confédération voir les pouvoirs publics et les institutions de financement privées pourraient-ils soutenir et encourager à l'avenir les initiatives de durabilité de la société civile?

- **Sensibilisation et communication:** augmenter la visibilité des initiatives de durabilité en attirant l'attention sur celles-ci et en rendant visible leur contribution au développement durable. Cela peut se faire en soutenant les activités de communication des initiatives elles-mêmes et/ou en jouant sur les canaux de communication des pouvoirs publics et d'autres institutions de financement. Cela permettrait d'atteindre plus efficacement les groupes cibles et d'attirer davantage l'attention des partenaires potentiels (partenaires financiers, communes, etc.) sur les initiatives. Les communes pourraient offrir une plateforme aux initiatives (site web communal, etc.) et mettre à leur disposition des locaux et des espaces libres.
- **Accompagnement de processus:** il serait également utile de mettre à disposition des offres de coaching pour la phase de création et le financement, ainsi que de soutenir les offres correspondantes déjà existantes. La mise en place d'un service de soutien centralisé (pour la collecte de fonds, la comptabilité, la communication, etc.) serait également concevable.
- **Fournir des informations:** regrouper et mettre à disposition le savoir-faire et les connaissances en *libre accès*, afin que de nombreuses petites initiatives puissent

voir le jour - en fonction de leurs besoins et de leur environnement. Il serait notamment utile d'avoir un aperçu des partenaires financiers potentiels et des offres de soutien qui sont *ciblées sur les initiatives de durabilité de la société civile*, y compris les fondations locales et les services municipaux.

- **Mise en réseau:** soutenir la mise en réseau des initiatives, y compris sur le plan monétaire, car le travail en réseau va au-delà du simple travail de projet. La mise en réseau est importante pour pouvoir utiliser les synergies et pour l'échange mutuel d'expériences. Promouvoir la mise en réseau également entre les institutions de soutien – fondations et offices fédéraux – pour un échange renforcé, afin d'exploiter là aussi les synergies et de regrouper les offres pour les initiatives et de les communiquer de manière plus ciblée.
- **Soutien financier:** examiner un soutien financier pour les initiatives ou leurs activités qui aille au-delà d'un petit financement de départ: un financement de base à long terme au lieu d'un soutien de projet à court terme ou, alternativement, un allongement des cycles de soutien de projet. Il serait également judicieux de mettre en place des instruments de soutien financier pour l'élaboration d'idées de projets, afin de soutenir les initiatives dans cette phase précoce qui n'est guère financée jusqu'à présent. En outre, pour soutenir les initiatives locales, il serait possible de créer un instrument de promotion analogue à «SuisseEnergie pour les communes», qui permettrait aux communes de présenter des projets à la Confédération, ou un label pour les communes durables analogue au label «Cité de l'énergie» ou encore d'élargir les instruments de promotion et les labels existants.
- **Moins de bureaucratie dans les relations de soutien financier de la part des fondations:** examiner la possibilité de supprimer les obstacles formels à l'octroi de subventions, de lier ces dernières à l'établissement d'une relation de confiance et de réduire la bureaucratie, y compris dans le cadre du traitement des projets. La marge de manœuvre des pouvoirs publics à cet égard est probablement plus faible (égalité de traitement, base juridique pour le financement).

Recommandations à l'attention des initiatives de durabilité

Le rapport contient également des recommandations à l'attention des initiatives de durabilité elles-mêmes. Beaucoup de choses ont déjà été mises en œuvre par les initiatives considérées dans cette étude, ou sont des enseignements tirés par elles-mêmes. Le groupe d'accompagnement a par exemple suggéré de réfléchir, pour la poursuite et la mise à l'échelle d'une initiative, avec quelles organisations déjà établies il serait possible de coopérer. Si l'initiative est essentiellement une offre de formation, il pourrait être judicieux de chercher une organisation de formation établie comme partenaire. Si l'initiative vise principalement une mise en réseau dans/par les communes, l'association des villes/communes pourrait éventuellement être un partenaire précieux pour la mise à l'échelle.

– English –

Starting point, objectives of study and methodical procedure

Planetary boundaries are being exceeded worldwide and Switzerland's environmental footprints are also incompatible with these limits. Greenhouse gas emissions must be reduced drastically globally to achieve the 1.5-degree target stipulated in the Paris agreement. In addition to technological strategies, this also requires an extensive socio-economic transformation

This study examines to what extent initiatives which educate the general public about different sustainability issues and foster civic engagement contribute to this transformation. Attention was also paid to how such initiatives are able to emerge and exist on a lasting basis, how they spread and scale and to what extent the public sector or the federal state could assist and support such initiatives in Switzerland. The exploratory study used a mix of social science methods and incorporated the three initiatives «*Gipfelstürmer Programm (Summit Conqueror Programme)*», «*KlimaGespräche (Carbon Conversations)*» and «*Teil der Lösung (Part of the Solution)*» in its analysis. The three initiatives differ from each other in their nature. However, all three essentially provide the general public with opportunities to learn and participate.

What promotes the emergence and creation of sustainability initiatives?

The analysis shows that all three of the initiatives studied met the essential conditions for successful planning and creation of sustainability initiatives. The benefits of all three initiatives included factors such as:

- They used existing initiatives as a basis, developed them further or applied them to a different regional context. This made it easier to put concepts and instruments into practice;
- Their structure is coherent and the methods and instruments are applied strictly but flexibly enough to adapt to local and situational contexts;
- Their founders have high intrinsic motivation, show very strong commitment and have vision and goals shared by all which have been S(M)ART formulated. This has allowed them to pursue their goals resolutely despite challenges and helped them through times of financial difficulties;
- Their founders have sufficient expertise and know-how to set up the initiatives;
- They attach great importance to effective cooperation and communication both internally and with external network partners and guarantee transparency regarding their intentions and actions at all times. This helps to attract stakeholders and key people as partners and create trust;
- They have established a wide-ranging network with other initiatives and specialists. This has fostered learning from one another and the incorporation of external expertise in the creation of events.

Initiatives' contribution to sustainable development and social change

All three initiatives

- have received relatively large support from the general public for their events. The participants in their workshop series are predominantly satisfied or highly satisfied with contents and implementation;

- have helped to widen their participants' expertise (technical and strategic expertise, interpersonal skills), heightened awareness of sustainability and created engagement and responsibility regarding the generation of sustainable solutions;
- focus on the prospects for future generations to lead a sustainable way of life (intergenerational equity) and on reducing the gap between the rich and the poor; all three take an integrated approach which unites environmental, economic and social objectives;
- bring established practices and solutions into a new context based on their specific audiences or through working in and with municipalities.

All three initiatives have created educational programmes and structures for taking part in their events and a possibility for citizens to participate – fundamental prerequisites of ensuring social change. The *Gipfelstürmer Programm* (GiP) has achieved the most visible social impact in this respect to date: the *Gipfelstürmer Programm* has succeeded in enabling its participants to develop and set up sustainable projects. For this purpose, it has encouraged new alliances and practices for cooperation between active citizens, municipal authorities, businesses and other organisations. By forming a new network between municipal administration/policy makers and committed citizens, the *Gipfelstürmer Programm* has also boosted democratic governance in the participating municipalities and initiated a process for joint planning and implementation of projects. In particular, the GiP team has managed to reach and involve potential innovators and change-makers in the two pilot municipalities. *KlimaGespräche* also aspires to enable more in-depth transformation for individual participants. However, it is not yet possible to judge whether it is successful on the basis of the present evaluation.

Both the *Gipfelstürmer Programm* and *KlimaGespräche* signal that they value commitment highly and seek to ensure continuous group work in their workshops or in municipalities (GiP). This allows them to create a sense of togetherness among the participants, which is conducive to long-term cooperation and sustainable engagement. The *Gipfelstürmer Programm* and *KlimaGespräche* have also been active in public relations and have made themselves known beyond their local context.

Other aspects of sustainable development

Since little data could be collected on this matter, it is not possible to say to what extent the initiatives help to conserve nature and resources and reduce consumption of materials and energy (resource efficiency).

The impact that the initiatives have on economic indicators is limited. Initiatives have only been able to generate a small income for themselves from the acquired project funds. However, some members work on a voluntary basis for their initiatives or are permanently employed by their parent NGO. Nonetheless, the project ideas developed in the *Gipfelstürmer Programm* do offer ways to establish new infrastructures in municipalities and create new products and services.

Generally speaking, the consulted experts consider measuring the impact of sustainability initiatives to be a challenge and difficult to implement; impact can only be measured after an initiative has existed for a number of years. As a result, funding institutions pay more attention to whether an initiative offers a stringent Theory of Change.

Scaling and diffusion

As stated above, the three initiatives are themselves further developments from other initiatives and can thus be viewed as scalings themselves. In theory, it would

be possible to scale them further since their concepts and documented knowledge could be adopted for wider use and other contexts. However, the example of KlimaGespräche shows that context is crucial – initiatives need to be flexible in relation to other general conditions, cultures (e.g. Western and German-speaking Switzerland) etc.

All three initiatives have integrated change agents – innovators who drive changes – and valuable technical, relationship, process and leadership skills that could help scale and sustain these initiatives for the long term. Moreover, all three direct their communication towards their target groups and link into existing processes and practices of daily life. At the same time, however, the question arises of how they can reach a wider population that is not already mindful of sustainability.

Participants in the three initiatives have talked about the initiatives with their family circle, friends and acquaintances and know of such people who have subsequently taken part in events of the initiatives themselves. Such multiplier effects were only reported in isolated cases; some people also said that they wanted to avoid being regarded as an “evangelist” in their private sphere. Based on the data available, it is difficult to tell whether the initiatives systematically encourage imitation or even give rise to new, similar projects. Currently, only the *Gipfelstürmer Programm* seems to have achieved the latter to an extent.

Experts consider it important to give open access to as much expertise and knowledge as possible so that many similar small initiatives may emerge, each based on their own specific needs and their own specific environment. This is more important than scaling a few initiatives.

Funding a main hindrance for initiatives

For all three initiatives, financing is the greatest challenge which hampered their emergence and also has an impact on their medium- to long-term existence. Acquiring funding for projects is usually new terrain for fledgling initiatives and comprises a lengthy, difficult process, which involves a great deal of voluntary work in most cases. The specific and at times rigid funding criteria that foundations and other funding institutions impose also hinder financing. None of the three initiatives has secured long-term funding to date. Experts also note that the existing funding structures are not entirely suitable for sustainability initiatives: a significant part of the day-to-day work of initiatives comprises administrative tasks. Consequently, many initiatives and networking organisations would very much welcome it if funding partners not only financed projects, but also funded maintenance of administrative structures. Long-term basic funding is needed rather than short-term initial financing. Initiatives which are able to establish themselves for a longer term often manage to do so because they are already embedded in local and other networks where further project financing is obtained on a lasting basis.

The CSCP’s study of the work methods and funding mechanisms adopted by selected sustainability initiatives in Germany (see appendix) indicates that civil society initiatives in neighbouring countries are largely based on voluntary work undertaken by their founders and members. However, funding lines exist in the public sector and from foundations at state and federal level which invest large sums in financing initiatives.

Special challenge posed by the COVID pandemic

The COVID pandemic has severely affected all three initiatives: they are essentially educational and participation programmes for the general public. Their events are

substantially based on face-to-face physical meeting and on stimulation through shared learning and trying out new behaviour patterns together. While *Teil der Lösung* needed to postpone its events for months or held them subject to stringent safety checks at the start of the pandemic, the *Gipfelstürmer Programm* and *KlimaGespräche* digitised their event formats as far as possible. The initiatives consider the inhibition threshold for participating in digital formats to be high, especially for people who are not very internet-savvy.

Recommendations for public authorities and other funding institutions

How can the federal government or the public sector and private funding institutions support and promote civil society sustainability initiatives in the future?

- **Awareness & communication:** increase the visibility of sustainability initiatives by capturing attention and making their contribution to sustainable development visible. This can be achieved by assisting with the initiatives' own communication activities and/or by using the communication channels of public authorities and other funding institutions. Target groups could thus be reached more effectively and the initiatives would also be able to focus more sharply on potential partners (financial partners, municipalities and similar). Municipalities could provide a platform for initiatives (community website, etc.) and supply offices and open space.
- **Process support:** it would also be helpful to provide coaching services for the start-up phase and financing as well as support for relevant existing services. The establishment of a central support point (for fund-raising, accounting, communication, etc.) would also be conceivable.
- **Providing information:** bring together as much expertise and knowledge as possible and provide open access to them so that many small initiatives may emerge based on their needs and their environment. Among other things, it would be useful to provide an overview of potential financing partners and support services targeted at civil society sustainability initiatives, including local foundations and municipal offices.
- **Networking:** assist with networking for initiatives, also on monetary level, since networking involves much more than just project work. Networking is crucial to make use of synergies and to exchange experiences with one another. Also promote networking between funding institutions – foundations and federal agencies – to increase exchange and thus tap synergies, bundle services for initiatives and take a more focused approach to communication.
- **Financial support:** examine financial support for initiatives or their activities that go beyond limited initial financing; provide long-term basic financing instead of short-term project funding or, alternatively, extend project funding cycles. Funding instruments for project idea development would also be useful to help initiatives at this early stage, which has been given minimal funding to date. Other options for supporting local initiatives could consist of a funding scheme similar to *EnergieSchweiz für Gemeinden* (Swiss energy for municipalities) programme, through which municipalities can apply to the federal government for project funding, or a label for sustainable municipalities similar to the *Energiestadt* (Energy City) label. Existing labels and funding schemes could also be extended.
- **Less bureaucracy in funding relationships with foundations:** check whether the formal barriers to funding commitments could be reduced, and whether the latter could be linked more to the creation of a trust-based funding relationship. Bureaucracy could also be minimised during the execution of projects. The scope

for such a reduction is probably more limited for public agencies (equal treatment, legal basis for funding).

Recommendations for sustainability initiatives

The report also contains recommendations for the sustainability initiatives themselves. The initiatives examined in this study have already implemented many aspects or have realised learnings themselves. The monitoring group suggested that an initiative should consider which established organisations they could work with so as to continue operating and scale. If the initiative is essentially an educational service, it may be beneficial to seek out an established educational organisation as a partner. If the initiative focuses on networking in/of communities, then the city/local authorities association might be a valuable partner for scaling up.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Suffizienz und ressourcenleichter Konsum- und Lebensstil

Die Belastbarkeitsgrenzen der Erde werden weltweit überschritten und auch die Schweizer Umwelt-Fussabdrücke sind nicht mit diesen Grenzen vereinbar (vgl. Frischknecht et al. 2018). Der private Konsum spielt dabei – neben der Produktion bzw. der durch Unternehmen verursachten Umweltbelastung – eine grosse Rolle. Dies fand bereits in der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019 des Bundes seinen Niederschlag (Schweizerischer Bundesrat 2016). So formulierte Ziel 1.5 im Handlungsfeld 1 «Konsum und Produktion» dieser Strategie, dass der private Konsum zur Reduktion des Ressourcenverbrauchs und der damit zusammenhängenden Umweltbelastung beitragen soll. Auch in der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 (Schweizerischer Bundesrat 2021) bildet «Nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion einen von drei Schwerpunktthemen. Sie enthält Zielformulierungen wie «Die Menschen sind sich der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen ihres Lebensstils bewusst» und «Die Übernutzung von natürlichen Ressourcen in der Schweiz und im Ausland wird vermieden. Die Auswirkungen des Konsums und der Produktion auf die Umwelt werden deutlich gesenkt. Der Material-Fussabdruck pro Person sinkt deutlich und im Einklang mit dem 1,5-Grad-Ziel des Klimaübereinkommens von Paris.»¹

Um das 1.5-Grad-Ziel des Paris Agreements zu erreichen, sollten die Treibhausgas-Fussabdrücke weltweit massiv reduziert werden (vgl. 1.5-Degree Lifestyles-Report von Institute for Global Environmental Strategies, Aalto University und D-mat Ltd., 2019). Die dafür notwendigen Anpassungen konzentrieren sich bislang überwiegend auf technologieorientierte Strategien. Dazu zählen die Konsistenzstrategie (Schliessung der Materialkreisläufe für Produkte und Dienstleistungen wie z.B. über einen grösseren Anteil an erneuerbaren Energien am Energiemix) und die Effizienzstrategie (Reduktion des Inputs pro Einheit Verbrauch durch technische Verbesserungen). Studien zeigen jedoch, dass eine umfassende gesellschaftlich-ökonomische Transformation notwendig ist und die massiven Reduktionen des Energie- und Materialverbrauchs sowie der CO₂-Emissionen nicht allein durch technische Innovationen erreicht werden können. Es bedarf somit der Ergänzung durch eine dritte, die sogenannte Suffizienzstrategie. Diese setzt bei individuellen Verhaltensänderungen der Bevölkerung an, wobei aber auch die gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen beachtet werden müssen (Schmidt & Weigt, 2015).

Auf einer konkreten Handlungsebene wird Suffizienz als nachhaltiger Konsum und eine veränderte Lebens- und Wirtschaftsweise (de-growth, Postwachstum etc.) verstanden (Linz, 2012; Princen, 2005; Lorek & Fuchs, 2013).

Für das Individuum bedeutet Suffizienz einen ressourcenleichten individuellen Konsum- und Lebensstil bei gleichbleibender oder erhöhter Lebensqualität zu führen. Dies kann zum Beispiel erfolgen durch möglichst wenige Neuanschaffungen von Gütern wie Textilien, Verbrauchsgegenständen etc. (Moser et al. 2018) oder umgekehrt ausgedrückt ein vermehrtes Wertschätzen materieller Güter wie Verbrauchs-

¹ <https://www.are.admin.ch/sne>, Zugriff: 12.11.2021

gegenstände und Kleidung und eine damit verbundene Verlängerung ihrer Lebenszyklen (zum Beispiel durch Reparaturen). Auch der Umstieg auf energieleichte Arten von Mobilität, Reisen und Freizeitgestaltung gehört dazu.

Um suffizientes Verhalten zu ermöglichen und zu unterstützen, sind neben individuellen Verhaltensanpassungen auch Veränderungen des Kontextes nötig, z.B. durch die Bereitstellung von Infrastruktur, die ressourcenschonendes Verhalten ermöglicht (Burger et al., 2019a). Ausserdem bedarf es Veränderungen in der Wahrnehmung von Suffizienz im Sinne einer neuen Wertekonnotation, die weg von der reinen Verzicht-Interpretation geht, z.B. indem Lebensqualität und Glück weniger materiell definiert werden. Gemäss Burger et al. «geht es deshalb bei Suffizienz nicht nur um einzelne individuelle Veränderungen, sondern vielmehr um einen gesellschaftlichen Lern- und Aneignungsprozess» (Burger et al., 2019b).

Ein ressourcenleichter Lebensstil wird heute nur von einer bereits sensibilisierten und motivierten Minderheit von Personen umgesetzt und aufrechterhalten, solange die aktuell bestehenden Aussenbedingungen und Anreizstrukturen solches Handeln aufwändig, einschränkend und schwierig machen (Best, et al., 2013). Um breite Bevölkerungskreise zu erreichen, sehen Best et al. (2013) einen bottom-up Prozess der Veränderung von Handlungsrouninen und Handlungsstrukturen auf lokaler Ebene, also freiwilliger Angebote und Initiativen, die suffizientes Verhalten erproben, ermöglichen und positiv konnotieren können.

Forschungslücke

Über das Potenzial freiwilliger Angebote und Initiativen zur Förderung von Suffizienz auf individueller Ebene, wie auch als Anstoss zur Umstrukturierung gesellschaftlicher Subsysteme, die unsere aktuellen Produktions- und Konsummuster prägen, ist bisher noch wenig bekannt (Moser et al, 2018: 14). Es gibt eine aktuelle Schweizer Studie, die einzelne freiwillige Angebote und Initiativen mit Bezug zu suffizientem Verhalten untersucht hat: Moser et al. (2018) haben nach dem möglichen Beitrag dieser Initiativen und Angebote zum 2000 Watt-Ziel der Stadt Zürich bzw. zur ‚Stossrichtung Suffizienz‘ gefragt. Sie analysieren, welche Wirkungen auf der individuellen Verhaltensebene und auf gesellschaftlicher Ebene zu erwarten sind, welche Angebote und Initiativen in Bezug auf ihren Beitrag besonders unterstützungswürdig erscheinen und wie sie generell und spezifisch durch die Stadt Zürich gefördert werden könnten. Analysiert werden Einzelangebote und -initiativen in den Konsumbereichen Ernährung, Mobilität, Alltagsgegenstände sowie Arbeit / Freizeit.

Studiengegenstand

Die Studie von Moser et al. (2018) hat wie erwähnt Initiativen und Angebote untersucht, die sich auf einzelne Lebens- bzw. Verhaltensbereiche bzw. Konsumfelder (Mobilität, Energie, Wohnen etc.) beziehen. Neben dieser Art Initiativen gibt es jedoch in der Schweiz auch *solche, die darauf abzielen, konsumfeldübergreifend für einen nachhaltigen Lebensstil zu sensibilisieren und Verhaltensänderungen in allen Lebens- bzw. Konsumbereichen der Teilnehmenden zu erreichen. Solche Initiativen wie z.B. die «KlimaGespräche» und ihr Pendant in der Westschweiz, die «Conversations Carbone», oder «Teil der Lösung» sind meist als Bildungsangebot für eine urbane Bevölkerung kreiert (einzelthematische Workshops und Metathemen-Workshops) und decken vom Gesamtkonzept her mehrere bis alle Konsumbereiche ab.*

Die Initiative «Gipfelstürmer Programm» (GiP) geht noch einen Schritt weiter – sie bindet neben dem Bildungsangebot für die Bevölkerung die Verwaltungen von Gemeinden sowie Stakeholder aus der Wirtschaft ein, um auch die Rahmenbedingungen für nachhaltige Lebensstile zu verbessern und einen Entwicklungsprozess auf

Gemeindeebene anzustossen, der Gemeinwohl, gesellschaftliche Teilhabe und Zusammenhalt sowie lokale Wirtschaftskreisläufe fördern soll. Damit folgt das «Gipfelstürmer Programm» Best und Kollegen (2013), die einen bottom-up Prozess der Veränderung von Handlungsroutinen und Handlungsstrukturen auf lokaler Ebene fordern. Zudem zielt das «Gipfelstürmer Programm» auf Gemeinden der Agglomeration und ländliche Gemeinden ab, während andere Initiativen auf die Bevölkerung grösserer Städte ausgerichtet sind.

1.2 Ziele und Forschungsfragen

Ziele

Die hier angeregte Studie geht der Frage nach, *wie konsumfeldübergreifende Nachhaltigkeitsinitiativen in der Schweiz gesellschaftliche Lern- und Aneignungsprozesse initiieren und wie erfolgreich sie dabei sind*, d.h. ob sie einen *Beitrag zur Transformation in Richtung Nachhaltigkeit* leisten. Es geht dabei um das erfolgreiche Entstehen und Bestehen solcher Initiativen, die individuelle Verhaltensänderungen Richtung ressourcenleichte Lebensstile unterstützen. Darüber hinaus interessiert, wie sich solche Initiativen verbreiten bzw. wie sie in der Gesellschaft diffundieren und skalieren sowie, ob und wie die öffentliche Hand bzw. der Bund solche Initiativen fördern könnte und sollte.

Forschungsfragen

Die Forschungsfragen lauten:

■ *Zu Entstehung und Merkmalen der Nachhaltigkeitsinitiativen:*

Wie entstehen konsumfeldübergreifende Nachhaltigkeitsinitiativen? Welche Akteurinnen und Akteure / Change Agents initiieren, tragen und entwickeln die Initiativen? Was sind die Motive der Gründerinnen und Gründer? Welche Ziele verfolgen sie? Wie sind die Initiativen organisiert? Welche Charakteristika bzw. Merkmale weisen die Initiativen auf? Wie smart bzw. klar sind die Ziele formuliert? Bei einer Zusammenarbeit mit Gemeinden: Wie ist diese Zusammenarbeit organisiert? Welche Rolle übernehmen Gemeinden bei der Governance dieser Initiativen? Welchen Nutzen sehen die Gemeindevertreterinnen und -vertreter in der Initiative? Wie finanzieren die Initiativen ihre Aktivitäten? Welche Hürden sind in der Entstehungsphase zu beobachten? Wie könnte bzw. sollte der Bund diese Initiativen unterstützen (finanziell, ideell etc.)?

■ *Zum dauerhaften Bestehen:*

Welche Faktoren tragen zum Bestehen der Initiativen bei? Welche fördernden und hemmenden Faktoren (Strukturen und Prozesse) lassen sich beobachten? Wie stellt sich das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Initiativen dar?

■ *Zur Skalierung / Diffusion der Initiativen:*

(Wie) Gelingt den Initiativen die Skalierung und weitere Verbreitung in der Schweiz? Ausstrahlungs-Potenzial: Treten Multiplier-Effekte ein, d.h. haben Teilnehmende und Engagierte weitere Personen innerhalb und ausserhalb des eigenen Bekanntenkreises / der Gemeinde zu Verhaltensänderungen oder gar ähnlichen Projekten angeregt? Regt die Initiative eher zur Nachahmung an oder stösst sie neue, ähnliche Projekte an?

■ *Zum Beitrag zur Nachhaltigkeit:*

- *Individuelle Ebene*: Welchen Beitrag leisten die Initiativen auf der individuellen Verhaltensebene? Hier interessieren insbesondere Veränderungen im Verhalten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie derjenigen Personen, die sich für die Initiativen engagieren. Wie viele Personen erreicht die Initiative? Inwiefern werden neue Kreise erreicht über die bereits Engagierten hinaus? Speziell für bildungsnahe Initiativen: Welches neue Wissen und Know-how wird dank der Initiativen aufgebaut? Zudem wird auch eine deskriptive Einschätzung zu weiteren Umweltwirkungen angestrebt.
- *Gesellschaftliche Ebene – Initiative «Gipfelstürmer Programm» – Zusammenarbeit mit Gemeinden*: Welche konkreten Wirkungen haben die Initiativen auf lokaler/kommunaler Ebene (Infrastruktur, Governance, Partizipation, Inklusion etc.)? Welches Wissen und Know-how werden in der Gemeindeverwaltung und bei weiteren Akteurinnen und Akteuren aufgebaut? Welche Projekte werden initiiert und welche werden über die Aktivitäten der Initiative hinaus weitergeführt? Sind Nachfolgeprojekte geplant? Lässt sich feststellen, ob in der Gemeinde eine neue Kultur der Zusammenarbeit entstanden ist? Haben sich neue wirtschaftliche Strukturen herausgebildet? Sind neue Arbeitsplätze entstanden?

1.3 Aufbau des Berichts

Der Bericht gliedert sich wie folgt:

- Kapitel 2 erläutert zunächst das methodische Vorgehen der Studie entlang der vier Arbeitspakete.
- In Kapitel 3 wird der Analyserahmen beschrieben, welcher der Studie zugrunde liegt.
- Kapitel 4 referiert die detaillierten Studienresultate zum Vergleich der drei untersuchten Nachhaltigkeitsinitiativen.
- Kapitel 5 zeigt die Sicht von Expertinnen und Experten auf Nachhaltigkeitsinitiativen in der Schweiz auf.
- Kapitel 6 fasst die Studienresultate der Kapitel 4 und 5 zusammen und zieht ein Fazit.
- Aufbauend auf den Studienresultaten entwirft Kapitel 7 schliesslich Empfehlungen zur Förderung von Nachhaltigkeitsinitiativen zuhanden von öffentlicher Hand und anderen Förderinstitutionen sowie zuhanden der Initiativen selbst.
- Das Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production CSCP hat einen interessanten Exkurs zu den „Arbeitsweisen und Fördermechanismen für Nachhaltigkeitsinitiativen in Deutschland“ beigetragen. Dieser findet sich im Anhang dieser Studie.

Der eiligen Leserin / dem eiligen Leser empfehlen wir die Kapitel 6 „Zusammenfassung Studienresultate und Fazit“ und Kapitel 7 „Empfehlungen“. Kapitel 6.2 geht explizit auf die in Kapitel 1.2 aufgeworfenen Forschungsfragen an und beantwortet diese.

1.4 Danksagung

Diese Studie war nur möglich dank der finanziellen Förderung durch das Bundesamt für Umwelt BAFU. Wir danken dem BAFU für seine Bereitschaft, die Studienidee zu unterstützen und insbesondere Andreas Hauser, stv. Sektionschef der Sektion Ökonomie des BAFU für die angenehme Zusammenarbeit sowie die wertvolle Zusammenstellung und Leitung der fachlich breiten und hochkarätig besetzten Begleitgruppe! Den Mitgliedern der Begleitgruppe gebührt ebenfalls ein grosser Dank für ihre engagierte und kritische Auseinandersetzung mit unseren Studieninhalten und -resultaten und das wertvolle Feedback! Ein ganz grosses Dankschön geht auch an die untersuchten Initiativen, das «Gipfelstürmer Programm», die «KlimaGespräche» und «Teil der Lösung», die uns einen Blick hinter die Kulissen ermöglicht haben und uns mit viel Geduld und Interesse Rede und Antwort gestanden sind. Vor allem war es sehr spannend und lehrreich, das „Gipfelstürmer“-Team näher begleiten zu dürfen bei der einjährigen Pilotdurchführung seines Programms. Ausserdem bedanken wir uns ganz herzlich bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern von Veranstaltungen der drei Initiativen, die uns ihre Eindrücke und Erfahrungen mit den Initiativen in Interviews vermittelt haben. Vor allem den vielfältigen Stakeholdern und Gemeindevertreterinnen und -vertretern der beiden GiP-Pilotgemeinden Rickenbach und Küssnacht gebührt ein Dank für ihre Offenheit und bereitwillige und herzliche Aufnahme als Beobachterin in ihrer engagierten Mitte. Wir wünschen den Initiativen und allen Engagierten für Nachhaltigkeit viel Energie und Erfolg für die Zukunft! Wir haben es auch sehr geschätzt, dass Vertreterinnen und Vertreter der drei Initiativen an der Schlussitzung der Begleitgruppe teilgenommen haben, namentlich Fabienne Debrunner, Susanne Kuba und Simon Gisler vom «Gipfelstürmer Programm», Christel Maurer von «Teil der Lösung» und Daniel Wiederkehr von den «KlimaGesprächen» – vielen Dank dafür. Schliesslich danken wir dem Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production CSCP für den spannenden Austausch und den interessanten Beitrag zu den «Arbeitsweisen von und Fördermechanismen für Nachhaltigkeitsinitiativen in Deutschland».

2. Methodisches Vorgehen

Da noch wenig bekannt ist über die spezielle Art von Konsumfeldübergreifenden Nachhaltigkeitsinitiativen, eignet sich eine explorative Feldstudie mit einem sozialwissenschaftlichen Methodenmix am besten:

- In *Projektphase 1* wurde anhand eines Bewertungsrasters (Arbeitspaket 1) zunächst eine vergleichende, grobe Analyse mehrerer Nachhaltigkeitsinitiativen vorgenommen (Arbeitspaket 2). Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern weiterer Initiativen und Personen aus dem Umfeld der drei vergleichend analysierten Initiativen rundeten die gewonnenen Erkenntnisse ab.
- In *Projektphase 2* wurden die in Phase 1 gewonnenen Erkenntnisse anhand einer ausgewählten Nachhaltigkeitsinitiative vertiefend untersucht, der Initiative «Gipfelstürmer Programm» des gleichnamigen Vereins (Arbeitspaket 3).
- Basierend auf den Forschungsarbeiten wurden Empfehlungen zur Unterstützung und Förderung von Konsumfeldübergreifenden Nachhaltigkeitsinitiativen abgeleitet (Arbeitspaket 4).

ARBEITSPAKET 1: Entwicklung des Bewertungsrasters

Um die oben aufgeworfenen Forschungsfragen zu beantworten, wurden in einem ersten Schritt ein Wirkungsmodell und ein Analyserahmen erarbeitet. Diese orientierten sich an klassischen Wirkungsmodellen von Programmevaluationen sowie zwei Bewertungsschemata für die Evaluation von Nachhaltigkeitsinitiativen (Umweltbundesamt 2019 und Leuderitz et al. 2017), die in jüngster Zeit publiziert worden sind. Die einzelnen zu untersuchenden Indikatoren wurden gemeinsam mit der Begleitgruppe des Projektes bestimmt. Ziel war ein übersichtliches, einfach zu handhabendes Instrument, das es ermöglichte, verschiedene Initiativen bzgl. der wichtigsten Bewertungskriterien vergleichend zu untersuchen und die Forschungsfragen auf einer höheren Flugebene zu beantworten.

ARBEITSPAKET 2: Vergleichende Untersuchung von Nachhaltigkeitsinitiativen

Entlang der Indikatoren des Analyserahmens wurden Daten und Informationen zu *drei Initiativen* gesammelt und ausgewertet. Die Daten wurden mittels Web- und Dokumentenrecherche sowie qualitativen Leitfadeninterviews mit Schlüsselpersonen (Initiantinnen und Initianten sowie Stakeholdern wie Teilnehmenden der Initiativen) erhoben.

Die folgenden drei Initiativen wurden einbezogen:

(1) «Gipfelstürmer Programm»

Das «Gipfelstürmer Programm» (GiP) will nachhaltige Lebensstile in Gemeinden etablieren und eine Entwicklung hin zu nachhaltigen und zukunftsfähigen Lebensmodellen starten. Ziel des Pilotprojektes ist es gewesen, über einen definierten Zeitraum von einem Jahr in zwei ausgewählten Pilotgemeinden Einzelpersonen, lokales Gewerbe, Verbände und weitere Organisationen zusammen zu bringen und in nachhaltigen, zukunftsfähigen Lebensstilen auszubilden. Dazu wurden sechs thematische Workshops durchgeführt. (Aus)Bildung hat das GiP-Team dabei jedoch nur als ersten Schritt zur langfristigen Transformation hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft angesehen.

Um die erlernten nachhaltigen Verhaltensweisen zu festigen, förderte das «Gipfelstürmer Programm» deshalb den gesellschaftlichen Austausch, brachte Lösungen und Umsetzungsbeispiele aus der ganzen Welt und allen Bereichen der Nachhaltigkeit ein und schuf kreative Räume für Innovation und eine positive Vision der Zukunft. Mittels sozialer Innovation und Einbezug aller lokalen Akteurinnen und Akteure sollten internationale Beispiele, Trends und neue Lösungsansätze auf die lokalen Gegebenheiten angepasst, von den lokalen Akteuren weiterentwickelt und getragen werden. Das Programm wollte so die Partizipation, Innovationskraft und Ressourcen aller lokalen Akteure erschliessen, damit verschiedene Projekte entstehen, die wegweisend für gelebte Nachhaltigkeit auf lokaler Ebene sind. Langfristig wollte das Programm zukunftsfähige Lebensräume und damit Rollenmodelle schaffen, die einem breitflächigen gesellschaftlichen Wandel vorangehen und diesen beschleunigen.

Die Initiative «Gipfelstürmer Programm» ist in der Schweiz im Bereich lokaler Zusammenarbeit auf Gemeindeebene mit Fokus auf ganzheitlicher Verhaltensänderung und Verhaltens- / Strukturfestigung in der Bevölkerung die erste ihrer Art. Sie bezieht alle Aspekte des nachhaltigen Lebensstils ein, das heisst, dass nicht nur Themen wie Ernährung, Energie, Konsum etc. diskutiert, sondern auch soziale Skills wie Kooperation und Partizipation eingeübt werden. Die Initiative positioniert sich an den Schnittstellen Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft und will hier gegenseitige Erwartungshaltungen und die daraus resultierende Inaktivität abbauen. Sie baut auf bereits bestehende, lokale Lösungen auf, schult die Bevölkerung in Suffizienz und Nachhaltigkeit im Alltag praktisch und startet eine aktive Bewegung mit konkreten Lösungen, die von der Bevölkerung und Gemeinden dann weitergetragen wird.

In den zwei Pilotgemeinden sollten jeweils 500 Personen an den Workshops teilnehmen. Diese 500 Personen sollten in ihrem privaten und beruflichen Umfeld weitere Personen beeinflussen und so zu Multiplikatoren werden. So sollten in jeder Gemeinde bis zu 1'000 Personen erreicht werden.

(2) «KlimaGespräche»

Die «Klimagespräche» sind eine gemeinsame Initiative von Fastenopfer und Brot für all. In der Westschweiz hatte zuvor die Organisation Artisans de la transition die «Conversations carbone» ins Leben gerufen. Die «KlimaGespräche» wurden ursprünglich von einer britischen Psychotherapeutin und einem Ingenieur entwickelt. Sie basieren auf der Erkenntnis, dass zwar alle um den Klimawandel wissen, uns jedoch verschiedene psychologische, soziale und praktische Faktoren davon abhalten, unser Verhalten zu ändern. Auf diese Verhaltensänderung zielen die «KlimaGespräche» ab. Die Methode wird inzwischen in vielen Ländern angewandt und wird seit 2020 durch Fastenopfer und Brot für alle in der Deutschschweiz (und seit 2011 bzw. verstärkt seit 2016 von den Artisans de la Transition in der Romandie) verbreitet. Die «KlimaGespräche» richten sich an «alle, die persönliche Anstrengungen in Richtung eines CO₂-effizienteren Lebensstils machen möchten». Dabei werden in jeder Durchführungsrunde an insgesamt sechs Abenden die eigenen Gewohnheiten in Bezug auf Wohnen, Mobilität, Ernährung und Konsum und deren Folgen fürs Klima analysiert und konkrete Lösungen erarbeitet. Gleichzeitig werden auch innere Prozesse (Motivation, Ängste etc.) beleuchtet, die eine langfristige Verhaltensänderung erschweren. «Die Auseinandersetzung mit den eigenen Widerständen und der Austausch in der Gruppe ermutigt dazu, Gefühle der Machtlosigkeit zu überwinden und zu einem Lebensstil zu finden, der eine langfristige Reduzierung der CO₂-Emissionen ermöglicht.» Die «KlimaGespräche» wurden und werden unterstützt vom

Bundesamt für Umwelt, Kanton Zürich, Stadt Bern, Stadt Luzern, Stadt St. Gallen und der Stiftung Vision Zukunft.²

(3) «Teil der Lösung»

Diese Initiative führt Workshops, sogenannte LifeLabs für die Bevölkerung von Zürich durch. In den thematisch orientierten LifeLabs setzen sich die Teilnehmenden mit den folgenden Fragen auseinander: Wie verändern wir unsere Lebensstile so, dass sie zukunftsfähiger werden? Wie können wir nachhaltiger leben und vielleicht sogar zufriedener sein? Welche alternativen Konsumformen gibt es und wie können sie in unserem Alltag integriert werden? «Teil der Lösung» richtet sich an alle, die ihren Alltag zukunftsfähiger gestalten wollen. Zielgruppen sind nach eigenen Angaben: Familien mit Kindern, Einzelpersonen, Paare sowie verschiedenartige Wohn- und Arbeitsgemeinschaften.

Ein LifeLab besteht aus vier Workshops. Diese finden an vier Sonntagen über das Jahr verteilt statt, dauern jeweils vier Stunden, sind interaktiv gestaltet und beinhalten Inputs, Austausch, Diskussionen, sowie praxisnahe Denkanstösse aus den Erfahrungen von Experten und Gästen. Inhalte der LifeLabs: „1. Fakten von Experten aus Wissenschaft, Medien und Wirtschaft“, „2. Inspiration durch Menschen, die den Wandel vollzogen haben“, „3. Transfer durch einen aktiven und offenen Austausch mit Experten und Gästen“. Themen, die behandelt werden, sind alle „ökologischen und sozialen Herausforderungen, auf die die Teilnehmenden persönlich Einfluss nehmen können: CO₂-Verbrauch, Konsum, Ressourcenverschwendung, Müll-Produktion, Ernährung und Community Projekte“.

Experteninterviews

Zusätzlich wurden sechs Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Vernetzungs- und Förderorganisationen, weiteren Initiativen und Personen aus dem Umfeld der drei vergleichend analysierten Initiativen geführt, um die gewonnenen Erkenntnisse noch besser einordnen und validieren zu können:

- BaselWandel (Vernetzungsinitiative ähnlich TransitionZürich, aus der Transition Town-Bewegung hervorgegangen)
- Collaboratio helvetica (Think Tank)
- Global EcoVillageNetwork Switzerland
- Umweltplattform UP
- One Planet Lab des WWF
- Stiftung Mercator Schweiz (Förderorganisation)

ARBEITSPAKET 3: Vertiefende Wirkungsanalyse

In diesem AP wurde eine vertiefende Wirkungsanalyse zu einer Nachhaltigkeitsinitiative durchgeführt. Als Initiative wurde das «Gipfelstürmer Programm» (GiP) gewählt, weil sich diese Initiative bei Forschungsbeginn in der Entstehungsphase befand und somit von Beginn an sozialwissenschaftlich begleitet und evaluiert werden konnte.

Analyseschwerpunkt der Vertiefung waren die Wirkungen der Nachhaltigkeitsinitiative auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer (Outcome) und auf die Verbreitung

² Das Westschweizer Pendant, die «Conversations Carbone» werden aktuell von der Stiftung Mercator Schweiz bei der Etablierung in der Westschweiz unterstützt.

nachhaltigen, ressourcenleichten Lebensstile (Impact). Dazu wurden folgende Methoden angewandt:

- Teilnehmende Beobachtung an ausgewählten Workshops und telefonische Kurzinterviews mit Teilnehmenden im Nachgang zu den Workshops. Nach 5 der 20 Veranstaltungen (thematische Workshops und Austauschtreffen) wurden jeweils 2-4 Kurzinterviews ca. ein bis zwei Wochen nach den Veranstaltungen durchgeführt, um die Prozesse und Dynamiken der Initiative bei der praktischen Umsetzung sowie die Wirkungen auf die Teilnehmenden zu erfassen. Zusätzlich erfolgte eine Teilnehmende Beobachtung an 13 Veranstaltungen: 6 thematischen Workshops und 1 Austauschtreffen («Zukunfts-Stammtisch») in Küsnacht sowie 4 thematischen Workshops und 2 Austauschtreffen («Zukunfts-Stammtische») in Rickenbach.
- Im Laufe der Umsetzung des Gipfelstürmer Programms (GiP) hatte sich herauskristallisiert, dass die Workshops des «Gipfelstürmer Programms» vor allem auf die Inspiration von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren und die Entwicklung von Projekten auf Gemeindeebene abzielen und – erst vermittelt über diese Projekte und zeitlich nachgelagert auf individuelle Verhaltensänderungen im Sinne nachhaltigerer Lebensstile. Deshalb war es besonders interessant, den Prozess der Entstehung und Umsetzung von Projekten sowie der Zusammenarbeit von verschiedenen Akteuren in den Gemeinden zu erfassen und zu analysieren. Dazu wurden nach Abschluss des «Gipfelstürmer Programms» ausgewählte Multiplikatorinnen und Multiplikatoren mittels persönlichen Interviews in den Gemeinden zu ihren Erfahrungen bzgl. Projektentwicklung und -umsetzung befragt. Dabei wurden sie auch nach ihren eigenen individuellen Verhaltensänderungen befragt, aber im Vordergrund stehen die Projekte. Insgesamt wurden in dieser Phase nochmals acht Interviews durchgeführt.
- Ursprünglich war geplant gewesen, die angestossenen Projekte zusätzlich auf ihre (quantitative) Umweltwirksamkeit hin zu beurteilen. Da sich aber bei der Schlussbefragung fast alle Projektideen noch in einem frühen Stadium befanden, wurde darauf verzichtet. In beiden Gemeinden hatten sich die im «Gipfelstürmer Programm» gebildeten Gruppierungen in den ersten Monaten ihrer Zusammenarbeit darauf konzentriert, zunächst die Strukturen für ihre Arbeit zu schaffen und ihre Kommunikation nach innen und aussen aufzustellen.

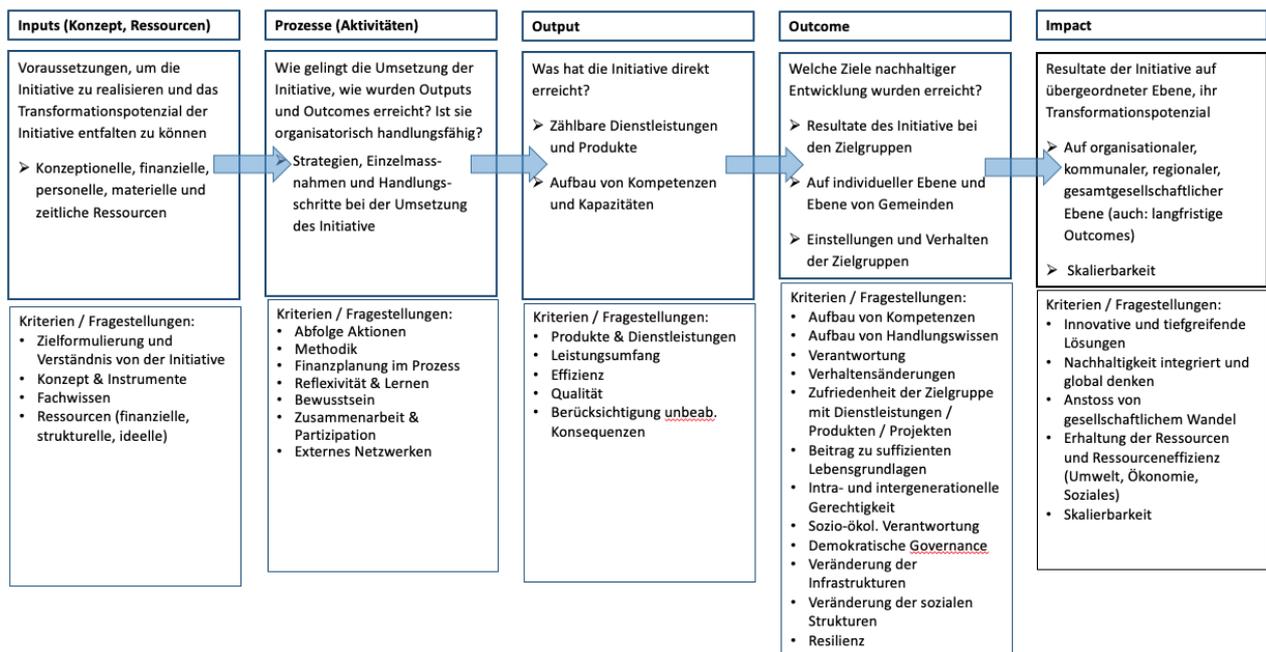
ARBEITSPAKET 4: Erstellung des Schlussberichts

In Arbeitspaket 4 wurde der Schlussbericht erstellt. Der Bericht enthält Empfehlungen zuhanden von Nachhaltigkeitsinitiativen sowie zuhanden des Bundes und weiterer Institutionen für die Förderung solcher Initiativen.

3. Wirkungsmodell und methodisches Vorgehen

Das Wirkungsmodell orientiert sich einerseits an Wirkungsmodellen von Programmevaluationen mit ihrem klassischen Aufbau von Input-, Prozess-, Output-, Outcome- und Impact-Kategorien. Weiter sind Elemente zweier Bewertungsschemata für die Evaluation von Nachhaltigkeitsinitiativen eingeflossen. Dabei handelt es sich erstens um das Bewertungssystem des deutschen Umweltbundesamtes (2019) und zweitens um einen wissenschaftlichen Bewertungsansatz zum Vergleich der Nachhaltigkeitseffekte von Reallaboren (Leuderitz et al. 2017).

Abbildung 1: Wirkungsmodell Studie «Analyse konsumfeldübergreifende Nachhaltigkeitsinitiativen»



Quelle: Eigene Erstellung EBP

Das Bewertungssystem des deutschen Umweltbundesamtes (2019) ermöglicht die Erfassung der a) Nachhaltigkeitsauswirkungen von zivilgesellschaftlichen Initiativen sowie b) deren Transformationspotenzial. Die UN-Nachhaltigkeitsziele spielen dabei für die Betrachtung der Nachhaltigkeitsauswirkungen eine besondere Rolle (63). Kriterien für die Prüfung des Transformationspotenzials von Nachhaltigkeitsinitiativen wurden aus wissenschaftlichen Studien abgeleitet, die sich mit Einflussfaktoren gesellschaftlichen Wandels befassen. Der Bewertungsleitfaden enthält konkret drei Bewertungskategorien für Transformationspotenzial (Innovative und tiefgreifende Lösungen; Nachhaltigkeit integriert und global denken; Wandel anstossen) und drei für Nachhaltigkeit (Umwelt; Ökonomie; Soziales) mit insgesamt 12 Bewertungskriterien. (66) (vgl. Abb. 1) Dieses Set an Bewertungskategorien und -kriterien kann erfassen, *wie hoch das Transformationspotenzial einer Initiative* ist. Für die *Entfaltung dieses Potenzials* und die *Skalierung der Auswirkungen* ist jedoch essenziell, wie eine Nachhaltigkeitsinitiative organisiert ist. Der UBA-Bericht hat dazu die folgenden zwei zusätzlichen Bewertungskategorien identifiziert: «organisatorische Handlungs-

fähigkeit» und «Skalierbarkeit» – diese bilden das „Fundament“, auf dessen Grundlage sich das Transformationspotenzial einer Nachhaltigkeitsinitiative abschätzen lässt. (vgl. Abb. 1) Die zugeordneten Bewertungskriterien sind auf ehrenamtlich organisierte zivilgesellschaftliche Initiativen zugeschnitten

Der *Bewertungsansatz zum Vergleich der Nachhaltigkeitseffekte von Reallaboren* von Leuderitz et al. (2017) gliedert sich in vier Prozessschritte, die bei der Bewertung betrachtet werden sollen: erbrachte Leistungen (Output) – was die Initiative direkt erreicht hat wie z.B. entwickelte Fähigkeiten, reale Veränderungen, verallgemeinerbare Ergebnisse; übergeordnete Ergebnisse (Outcome) – welche Ziele nachhaltiger Entwicklung erreicht wurde wie z.B. Ressourceneffizienz, Partizipation/Generationsgerechtigkeit; Prozesse (Processes) – wie Outputs und Outcomes erreicht wurden: Handlungsabläufe, Kooperationen, Reflexionen, Lernprozesse; und Eingaben (Inputs) – anfängliches Bewusstsein, Einsatz, Expertise, Vertrauen und Unterstützung sowie finanzielle und personelle Ressourcen.

Die einzelnen zu untersuchenden Indikatoren wurden gemeinsam mit der Begleitgruppe des Projektes festgelegt. Ziel war ein übersichtliches, einfach zu handhabendes Instrument, das es ermöglicht, Informationen zu verschiedenen Initiativen bzgl. der wichtigsten Indikatoren zusammenzutragen und vergleichend zu untersuchen und die Forschungsfragen auf einer höheren Flugebene zu beantworten. Das Wirkungsmodell ist in Abbildung 1 dargestellt, das Analyseraster wird in Kapitel 4 gemeinsam mit den Resultaten der Analyse dargestellt.

Die Resultate des Vergleichs der drei Nachhaltigkeitsinitiativen sind in Kapitel 4 wiedergegeben.

4. Vergleich von konsumfeldübergreifenden Nachhaltigkeitsinitiativen

Kapitel 4 stellt die Resultate des Vergleichs der drei untersuchten Nachhaltigkeitsinitiativen dar. Der Aufbau des Kapitels orientiert sich am Wirkungsmodell (ab Kapitel 4.2). Zunächst wird jedoch die Entstehungsgeschichte der drei Initiativen beschrieben (Kapitel 4.1).

4.1 Entstehung von konsumfeldübergreifenden Nachhaltigkeitsinitiativen

Wie entstehen konsumfeldübergreifende Nachhaltigkeitsinitiativen, wer sind die Akteurinnen und Akteure und was treibt sie an bzw. motiviert sie zur Gründung ihrer Initiativen?

Die Gründungsgeschichten der drei betrachteten Initiativen sind unterschiedlich. Gemeinsam ist allen Gründerinnen und Gründern jedoch eine hohe intrinsische Motivation, einen Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung und zum Klimaschutz leisten zu wollen und ihr grosses Engagement.

«Gipfelstürmer Programm (GiP)»

Die Initiative geht zurück auf eine Idee ihres Co-Gründers und Leiters Simon Gisler. Gisler hatte in Brasilien eine Weiterbildung in Eco-Village Design absolviert und wollte sich – zurück in der Schweiz – für eine nachhaltige Entwicklung von Schweizer Gemeinden engagieren. Durch seine Tätigkeit für das Zürcher Start-up future.camp®, einem Kompetenzzentrum für nachhaltige Lebensstile, entstand die Idee, das Workshop-Konzept von future.camp® (ein Angebot für Bildung für Nachhaltige Entwicklung für die Stadtzürcher Bevölkerung) weiterzuentwickeln zu einem umfassenden Programm für Gemeinden, das auch die Veränderung der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen einbezieht. Die anfänglich lose Projektgruppe hat sich für den Aufbau des Projektes als eingetragener Verein konstituiert.

Das Gipfelstürmer-Team ist frühzeitig auf potenzielle Finanzierungspartner zugegangen und hat im Herbst 2019 die ersten positiven Signale seitens des Bundesamtes für Raumentwicklung (ARE) erhalten. Auch bei den Gemeinden als wichtigste Praxispartner hat das GiP-Team rasch abgeklärt, ob eine Bereitschaft zur Mitwirkung besteht und ist auf Interesse gestossen.

Der Gründer und die Gründerin des «Gipfelstürmer Programms» verfügen beide über eine hohe intrinsische Motivation, praktische und innovative Lösungen für die Klimakrise und die soziale Krise unsere Gesellschaft zu erarbeiten. Beide hatten auch bereits Erfahrungen in Nachhaltigkeitsinitiativen, NGOs und zu den Themen soziale Innovationen, Kreislaufwirtschaft, Nachhaltiger Konsum und Nachhaltiger Lebensstile gesammelt.

Das Gipfelstürmer Programm befand sich im Gegensatz zu den anderen beiden betrachteten Initiativen, die schon mindestens ein Jahr operativ tätig waren, zu Beginn dieses Forschungsprojektes erst in der Startphase.

«Klimagespräche»

Die Anfänge in Grossbritannien: Die Klimagespräche bzw. Carbon Conversations wurden von der Psychotherapeutin Rosemary Randall und dem Ingenieur Andy Brown in Grossbritannien erfunden. Auf der Grundlage von Randalls therapeutischer Erfahrung mit Gruppen und Browns technischem Fachwissen entwickelten sie ein psycho-soziales Projekt, das sich mit den praktischen Aspekten der Kohlenstoffreduzierung befasst und gleichzeitig die komplexen Emotionen und den sozialen Druck berücksichtigt, die dies erschweren. Bis dato haben vermutlich über zweitausend Menschen an den moderierten Carbon Conversations-Gruppen in Grossbritannien teilgenommen. Eine Reihe von Projekten auf der ganzen Welt haben ebenfalls Konzept und Methoden der Carbon Conversations genutzt, darunter Gruppen in Australien, den Niederlanden, Kanada, Frankreich, Finnland und Spanien – und der Schweiz. Im Laufe der Jahre produzierte das Projekt detaillierte, professionell gestaltete Materialien zur Kohlenstoffreduzierung, die 2015 in der Veröffentlichung des Buches «In Time for Tomorrow?» gipfelten. Das Projekt entwickelte auch Fachkenntnisse und Materialien über die Psychologie des Klimawandels und den Einsatz von Kleingruppen, um den Menschen zu helfen, ihre Ängste und ihre Abwehrhaltung im Umgang mit dem Klimawandel zu überwinden. Diese Materialien können von der Website <http://www.carbonconversations.co.uk/> heruntergeladen werden.

Vorgeschichte in der Westschweiz: Die Klimagespräche wurden in der Schweiz zunächst in der Romandie aufgegriffen und umgesetzt und zwar von den Herausgebern des Magazins zu Nachhaltiger Entwicklung («Revue Durable»). Im Jahr 2008 hatten diese zunächst einen CO₂-Rechner lanciert («Klimaktiv»). Allerdings hätten sie bald gemerkt, «dass ein Rechner und ein paar Tipps allein nicht viel ändern am Verhalten der Leute». Über einen Artikel des 'Guardian' erfuhren sie von den Carbon Conversations und nahmen Kontakt mit den Briten auf. Die Methode war gut dokumentiert, es gab ein Buch und ein Arbeitsbuch für Teilnehmenden und ein Empfehlungsheft für Moderatorinnen und Moderatoren, die sie gratis übernehmen konnten. 2011 haben sie die ersten Veranstaltungen in Lausanne und in Frankreich (Lyon) getestet. Die Teilnehmenden seien sehr zufrieden gewesen und es hätte zu grossen individuellen Verhaltensänderungen geführt. Nach finanziell schwierigen Jahren 2012-2015 gründeten sie 2016 den Verein «Artisans de la Transition», mit dem Ziel, die Klimagespräche fortzusetzen. Ihr Verein bekam Geld von verschiedenen kantonalen und kommunalen Energieämtern (zuerst von der Stadt Genf) und konnte damit die gesamte Dokumentation auf Französisch übersetzen und auf Schweizer Verhältnisse anpassen (Phase 1). Von 2016-2019 (Phase 2) war ihr Ziel die Ausbildung von Moderatorinnen und Moderatoren. Sie bildeten sie 60 bis 70 Moderatorinnen und Moderatoren aus, die ersten in einem gemeinsamen Projekt mit der Universität Genf. Finanzielle Unterstützung erhielten sie in dieser Phase auch vom BAFU und der 3FO-Stiftung. Zum Zeitpunkt des Interviews für die vorliegende Studie im Sommer 2020 hat die Organisation mit der 3. Phase begonnen, mit der breiten Ausrollung des Programms – Ziel ist die Durchführung von jährlich rund 40 Gruppen bzw. Klimagesprächen in der Westschweiz.

Entwicklung in der Deutschschweiz: Die kirchliche NGO «Fastenopfer» verfolgt seit drei Jahren die Strategie, den gesellschaftlichen Wandel in der Schweiz voranzubringen. Fastenopfer arbeitet schon mehr als 50 Jahre mit der ebenfalls kirchlichen NGO «Brot für alle» zusammen, zusammen setzen sie jedes Jahr eine grosse Kampagne zu Nachhaltigkeitsthemen und Entwicklungszusammenarbeit (ihr Kerngeschäft) um. So wie Fastenopfer in der Deutschschweiz die «Zukunftswerkstatt» durchführt, unterhält Brot für alle in der Westschweiz das Labor «Transitions interi-

eur». Dieses wiederum arbeitet schon länger intensiv mit den Artisans de la transitions zusammen. So sind sie in Kontakt mit den Klimagesprächen in der Romandie gekommen. Im Juni 2019 wurden die Klimagespräche offiziell auch in der Deutschschweiz gestartet; von Oktober bis Dezember 2019 haben die erste beiden Runden Klimagespräche in Bern und Zürich stattgefunden. Träger sind hier Fastenopfer und Brot für alle. Die Teilnehmenden der ersten Runde sind Personen gewesen, die Interesse hatten, Moderator/in zu werden. Ab Anfang 2020 konnte die Initiative – verstärkt durch die neu ausgebildeten Moderatorinnen und Moderatoren – ihr Angebot öffentlich bekannt machen. Ziel ist, die gesamte Deutschschweiz abzudecken; im Moment sind die Schwerpunkte Luzern, Bern, Zürich, St. Gallen, Zug und Basel. Brot für alle ist für das Mittelland mit Schwerpunkt Bern und die Nordwestschweiz zuständig, Fastenopfer für die Zentral- und Ostschweiz und Zürich.

Der Leitenden der Klimagespräche in der Deutschschweiz wie auch in der Westschweiz sind stark persönlich an Nachhaltigkeitsthemen interessiert und in der Nachhaltigkeitsszene Schweiz aktiv und vernetzt.

«Teil der Lösung»

Diese Initiative wurde von zwei Unternehmerinnen ins Leben gerufen. Die beiden Frauen lernten sich im Jahr 2018 anlässlich einer Tagung zum Thema Suffizienz kennen, an der beide als Rednerinnen auftraten – Christel Maurer, Inhaberin von Maurer Consulting & Coaching und Tara Welschinger, Gründerin und Inhaberin des ersten Zürcher Unverpacktladens 'Foifi'. Christel Maurer schrieb in der Zeit an einer Publikation zu unternehmerischer Suffizienz. Die beiden Frauen überlegten, wie sie noch mehr Menschen dazu zu bewegen könnten, einen «lebensdienlicheren Lebensstil» zu führen. So entstand die Idee zur Veranstaltungsreihe «Teil der Lösung». Das erste Arbeitstreffen der beiden Frauen fand im Oktober 2018 statt, die erste Veranstaltung dann bereits im März 2019. Aus Kapazitätsgründen stieg Tara Welschinger im Sommer 2019 aus, statt ihrer tat sich Christel Maurer mit einer anderen Unternehmerin, Susanna Niederer von 'KlimaHandlung' zusammen. Auch die Initiantinnen und Leiterinnen dieser Initiative handel(te)n aus grosser intrinsischer Motivation heraus und befassten sich bereits vorher beruflich und privat mit der Klimakrise und Nachhaltigkeitsthemen.

4.2 Hinweise zur Darstellung der Resultate

Im Folgenden werden die zentralen Resultate der vergleichenden Analyse der drei Nachhaltigkeitsinitiativen dargestellt. Die Darstellung orientiert sich an den Elementen des Wirkungsmodells – sie ist gegliedert in die Subkapitel Input-, Prozess-, Output-, Outcome-, und Impact-Faktoren.

Zu Beginn jedes Subkapitels zeigt ein tabellarischer Überblick, wie die drei Nachhaltigkeitsinitiativen entlang der Evaluationskriterien gemäss Analyse und Einschätzung der Autorinnen zu bewerten sind. Es folgt eine detaillierte Darstellung der Resultate im Lauftext.

Legende der Tabellen – Ampelsystem:

- Dunkelgrün = sehr positive Bewertung
- Hellgrün = positive Bewertung
- Gelb = leicht negative Bewertung
- Orange = negative Bewertung
- Rot = sehr negative Bewertung
- Grau = Nicht relevant oder (noch) nicht bewertbar

Die im Text abgedruckten Zitate sind gesprochene Originalzitate aus den Interviews, sie sind sprachlich nur etwas «abgerundet» worden.

4.3 INPUT-Faktoren

Dieses Kapitel stellt die Resultate dar, die die zentralen Input-Faktoren betreffen:

- Ein wesentlicher Faktor auf der Inputseite des Evaluationsmodells sind der **konzeptionelle Ansatz** und die **Zielformulierung** der Nachhaltigkeitsinitiativen. Welche Ziele sollen mit der Initiative erreicht werden und sind diese Ziele smart bzw. eindeutig und messbar formuliert?
- Weiter ist die Frage wichtig, welche **Zielgruppen** eine Initiative ansprechen will, ob diese eindeutig formuliert sind und wie und ob sie diese erreichen kann.
- Besteht ein **einheitliches Verständnis** der Ziele, ein einheitliches Selbstverständnis der Initiantinnen und Initianten, damit alle mit voller Kraft in die gleiche Richtung marschieren können? Teilen sie eine gemeinsame Vision, Werte, Erwartungen und Ziele? Hinweise darauf gibt, ob die Ziele der Initiative bspw. einheitlich dargestellt werden und ob sie dokumentiert sind.
- Auf welchen **Grundlagen und Vorarbeiten** beruht das **Konzept** der Initiativen? Ist es geeignet, um die erwarteten Wirkungen zu entfalten?
- Welche **Instrumente bzw. Aktivitäten** sind zur Erreichung der Ziele vorgesehen bzw. werden umgesetzt? Sind sie geeignet, um die Ziele zu erreichen?
- Verfügen die Initiantinnen und Initianten über die notwendigen **Fähigkeiten und Kenntnisse**, um die Initiative durchführen zu können? D.h. ist genügend Fachwissen vorhanden?
- Welche **finanziellen und personellen Ressourcen** brauchen die Initiativen und können sie auf genügend Ressourcen zurückgreifen?

Abbildung 2: Vergleich der drei Nachhaltigkeitsinitiativen – Übersicht Input-Faktoren

Kriterium	Sub-kriterium	Evaluationsfragen	Indikatoren	"Gipfelstürmer Programm"	"Klima Gespräche"	"Teil der Lösung"
				Bewertung	Bewertung	Bewertung
Zielformulierung & Verständnis von der Initiative	Zielformulierung	Welche Ziele sollen mit der Initiative erreicht werden? Sind die Ziele smart formuliert?	- Beschreibung/Wiedergabe Ziele - Klarheit, Eindeutigkeit, Verständlichkeit der Ziele			
	Zielgruppen	Welche Zielgruppen hat die Initiative? Sind die Zielgruppen eindeutig formuliert? Kann / Konnte die Initiative die vorab definierten Zielgruppen erreichen?	- Beschreibung/Wiedergabe Zielgruppe/n - Klarheit, Eindeutigkeit Zielgruppe/n - Erreichung der Zielgruppen (> evtl. runter zu Output!)			
	Gemeinsame Ziele Initianten	Besteht innerhalb der Initianten eine gemeinsame Vision aus geteilten Werten, Erwartungen und Zielen?	- Einheitliche Darstellung der Ziele und des Selbstverständnisses in Dokumenten aus der Gründungsphase der Initiative sowie auf Internetseiten, in Teilnehmendengesprächen etc. - dokumentiertes Selbstverständnis (auch Indikator dafür, dass sich über gemeinsame Ziele verständigt wird und diese kontinuierlich reflektiert werden)		(Keine internen Dokumente eingesehen)	(Keine internen Dokumente eingesehen)
Konzept & Instrumente	Eignung des Konzepts	Ist das Konzept geeignet, um die erwarteten Wirkungen zu entfalten?	- Einschätzung des Konzepts bzgl. zu erwartende Wirkungen			
	Eignung der Instrumente	Welche Instrumente sind zur Umsetzung der Ziele vorgesehen?	- Beschreibung der Instrumente - Eignung der Instrumente für Zielerreichung			
Fachwissen		Verfügen die Initiant*innen über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse, um die Initiative durchführen zu können?	- Ausbildung und berufliche Erfahrung Initiant/innen			
Ressourcen		Welche finanziellen und personellen Ressourcen braucht die Initiative? --- Kann die Initiative auf genügend Ressourcen - finanzieller, personeller und ideeller Art - zurückgreifen?	- Finanzierung der Initiative - Zugang zu Startkapital - Art und Umfang der Unterstützung durch öffentliche Hand, Stiftungen, Multiplikatoren etc.		(Finanzierung der Conversations carbone in der Romänie prekärer)	

Quelle: Eigene Erstellung EBP

Zielformulierung & Verständnis von der Initiative

1) Zielformulierung

Welche Ziele sollen mit der Initiative erreicht werden? Sind die Ziele smart formuliert?

Indikatoren:

- Beschreibung/Wiedergabe Ziele
- Klarheit, Eindeutigkeit, Verständlichkeit der Ziele

Die Ziele aller drei Initiativen sind spezifisch, attraktiv, realistisch und zeitlich terminiert formuliert. Zudem messbar sind die Ziele der Initiative «KlimaGespräche» (KG) die messbare Verhaltensänderungen von Individuen anstrebt und diese mit einem Fussabdruck-Rechner misst. Das «Gipfelstürmer Programm» will darüber hinaus systemische Veränderung auf Gemeindeebene hin zu einer lokalen Kreislaufwirt-

schaft erreichen. Die dritte Initiative, «Teil der Lösung» (TdL) formuliert ihr Ziel allgemeiner, mehr Menschen dazu zu bewegen, einen «lebensdienlicheren Lebensstil» zu führen.

Das **«Gipfelstürmer Programm»** will das ökologische Ziel, den CO₂-Fussabdruck von Gemeinden bzw. deren Bevölkerung zu reduzieren, durch ein Bildungsangebot für die Bevölkerung sowie durch neue Formen der Zusammenarbeit der Gemeindebevölkerung mit der Gemeindeverwaltung erreichen. Dabei versteht sich das GiP-Team als Prozessinitiator und Prozessbegleiter, der die Gemeinde dabei unterstützt, eigenständig Projekte zu entwickeln und umzusetzen. Nach ursprünglicher Absicht sollte sich das «Gipfelstürmer Programm» einst via Schneeballsystem von Gemeinde zu Gemeinde ausbreiten – die Gemeinden, die daran teilgenommen haben, sollten weitere Gemeinden motivieren und sich auch weiterhin miteinander austauschen. Gemäss Projektantrag zuhanden der Stiftung Mercator Schweiz sollen bis 2030 20 Gemeinden das «Gipfelstürmer Programm» absolviert haben. Bei grosser Nachfrage und bei erfolgreicher Finanzierung des weiteren Programms könnten nach Einschätzung des GiP-Teams auch mehr als zwei Gemeinden pro Jahr das Programm absolvieren. Nach Abschluss des Pilotjahres wird das GiP-Team das «Gipfelstürmer Programm» (vorerst) jedoch nicht weiterführen.

«KlimaGespräche» (KG) und **«Teil der Lösung»** (TdL) setzen hauptsächlich auf die Wissensvermittlung durch Fachexpertinnen und Experten (beide) und Lektüre / Arbeitsunterlagen (nur «KlimaGespräche»). Die «KlimaGespräche» setzen darüber hinaus stark darauf, auch die (unbewussten) Emotionen der Teilnehmenden anzusprechen, um nicht nachhaltige Verhaltensweisen bewusst zu machen und die Ursachen zu ergründen und so angehen zu können.

Die «KlimaGespräche» bilden Moderatorinnen und Moderatoren aus, die die Diskussionsrunden leiten, «Teil der Lösung» und «Gipfelstürmer Programm» laden externe Referentinnen und Referenten ein und überlassen diesen die Leitung der an die Referate anschliessenden Diskussion in Kleingruppen und dem Publikum. Die «KlimaGespräche» in der Romandie und das «Gipfelstürmer Programm» streben nach eigenem Bekunden die Gründung und Verbreitung einer breiten Bewegung an.

Ob die Konzepte der Initiativen den erwünschten Outcome und Impact erzielen (können), wird weiter unten diskutiert.

2) Zielgruppen

Welche Zielgruppen hat die Initiative? Sind die Zielgruppen eindeutig formuliert? Kann / Konnte die Initiative die vorab definierten Zielgruppen erreichen?

Indikatoren:

- Beschreibung Zielgruppe/n
- Klarheit, Eindeutigkeit Zielgruppe/n
- Erreichung der Zielgruppe/n

Alle drei Initiativen beschreiben ihre Zielgruppe/n. Im Falle der **«KlimaGespräche»** (KG) und **von «Teil der Lösung»** (TdL) ist es die Wohnbevölkerung bzw. Personen, «die etwas verändern wollen aber nicht wissen, was sie tun könnten» (KG) bzw. «Menschen, die sich für das Thema interessieren und noch nicht besonders viel machen» (TdL).

«KlimaGespräche» und «Teil der Lösung» zielen auf städtische Bevölkerungsteile, das «Gipfelstürmer Programm» auf kleine Gemeinden. Das «Gipfelstürmer Programm» hat gezielt zwei Gemeinden für seine einjährige Pilotdurchführung gesucht,

«KlimaGespräche» und «Teil der Lösung» bespielen die Städte, in denen sie aktiv sind, in regelmässigen Abständen.

Die «KlimaGespräche» und «Teil der Lösung» aktivieren für die Ansprache ihrer Zielgruppe hauptsächlich ihre Netzwerkpartner wie z.B. NGOs, die Deutschschweizer «KlimaGespräche» auch die Medien, inkl. Social Media.

Das «**Gipfelstürmer Programm**» (GiP) möchte hingegen ganze Gemeinden und dort vor allem «Personen aus der Bevölkerung, die sich engagieren möchten» erreichen – die Zielgruppen sind die engagierte und mobilisierbare Bevölkerung sowie die Gemeindeverwaltungen. Das Zusammenbringen dieser beiden Ebenen – Bevölkerung und Gemeindeverwaltung – ist eine Besonderheit des «Gipfelstürmer Programms» und unterscheidet es von den anderen beiden Initiativen. Das GiP-Team ist zuerst auf Gemeindeverwaltungen, im zweiten Schritt auf örtliche Anspruchsgruppen wie Unternehmen aber auch bekannte Multiplikatoren aus der Bevölkerung zugegangen und erst im dritten Schritt (Einladung zur Auftaktveranstaltung) auf die allgemeine Wohnbevölkerung. Im Falle des «Gipfelstürmer Programms» haben die Gemeindeverwaltungen die Bevölkerung zu Auftaktveranstaltung und Workshops eingeladen, unterstützt durch Medienarbeit des GiP-Teams (lokale Zeitungen, Social Media, Plakate im Dorf).

Die «**KlimaGespräche**» und «**Teil der Lösung**» haben die angestrebte Anzahl Teilnehmerinnen und Teilnehmer erreicht. Das «**Gipfelstürmer Programm**» hat zwar nur rund ein Fünftel der avisierten 500 Personen pro Gemeinde erreicht; allerdings handelt es sich dabei zu einem grossen Teil um Multiplikatorinnen und Multiplikatoren bzw. Personen, die sich überdurchschnittlich in den Gemeinden engagieren und über ihr (grosses) persönliches Netzwerk weitere Personen erreichen können.

Alle vier Zugänge – die Zusammenarbeit mit anderen NGO, der Rückgriff auf ein grosses eigenes Netzwerk, der Weg via Gemeindeverwaltungen und Medienarbeit (Vorankündigungen von und Berichte über Veranstaltungen) haben sich für die Ansprache der Zielgruppe «interessierte Bevölkerung» bewährt. Die Conversations carbone in der Romandie haben u.a. auch die Zusammenarbeit mit einer Universität gesucht und Studierende als Moderatorinnen und Moderatoren ausgebildet. Auch dieser Zugang zu einer Zielgruppe hat gut funktioniert.

Keine der drei Initiativen hängt der Vorstellung an, die gesamte Bevölkerung erreichen zu können, es ist bei allen dreien von «interessierten Personen» und Menschen, «die sich engagieren wollen» die Rede. Die Conversations carbone aus der Romandie beschreiben dazu sehr reflektiert ihre Theory of Change: Es sei nicht schlimm, wenn sie nicht die breite Masse der Bevölkerung erreichen würden, ihre Theorie sei, dass sie eine Elite brauchen, Menschen, die nach ihrer Teilnahme an den «KlimaGesprächen» in ihrem persönlichen Bereich bzw. ihrem Kollektiv aktiv werden, politisch oder z.B. durch Gründung einer eigenen Initiative oder indem sie mit anderen Menschen über die Themen der «KlimaGespräche» diskutieren.

Während bei den «KlimaGesprächen» und «Teil der Lösung» auch junge Menschen (unter 30 Jahren) an Veranstaltungen teilnehmen, ist dies ein Teil der Bevölkerung, den das «Gipfelstürmer Programm» bis auf wenige Ausnahmen (Klimaaktivistin, Jungbauer) nicht erreicht hat. Die «KlimaGespräche» berichten, dass ihre Hauptklientel wegen ihrer kirchlichen Trägerschaft zwar auch 50+ sei, dass es ihnen aber gelinge, durch Social Media und Presseerzeugnisse in populären Magazinen wie dem Beobachter auch junge Menschen zu interessieren. Es ist gelungen, auch Teilnehmende über die Kirchen hinaus zu gewinnen, z.B. dank der Zusammenarbeit mit

der Klimabewegung Basel – etwa 30% der Teilnehmenden seien Kirchenpublikum, 70% Personen, die primär an Nachhaltigkeit interessiert seien. Ausserdem haben die «KlimaGespräche» wegen der Corona-Pandemie begonnen, ihre Veranstaltungen auch online durchzuführen – dabei seien die Teilnehmenden «locker 20-30 Jahre jünger» als üblich. Das «Gipfelstürmer Programm» hat vorwiegend Personen mittleren Alters sowie Personen, die sich bereits in der Vergangenheit in den Gemeinden (sozial oder politisch) engagiert haben, angesprochen.

3) Gemeinsame Ziele Initiantinnen und Initianten

Besteht innerhalb der Gruppe der Initianten eine gemeinsame Vision aus geteilten Werten, Erwartungen und Zielen?

Indikatoren:

- Einheitliche Darstellung der Ziele und des Selbstverständnisses in Dokumenten aus der Gründungsphase der Initiative sowie auf Internetseiten, in Gesprächen etc.
- dokumentiertes Selbstverständnis (auch Indikator dafür, dass sich über gemeinsame Ziele verständigt wird und diese kontinuierlich reflektiert werden)

Die Teams bzw. die Initiantinnen und Initianten aller drei betrachteten Initiativen weisen eine von allen geteilte Vision auf sowie Ziele, hinter denen alle stehen.

So sagen etwa die «Gipfelstürmer» über sich, dass sie die gleichen Ansichten haben und auch die Motivation zur Gründung der Initiative sei die gleiche gewesen. Ihre Vision und Ziele sind in zahlreichen Dokumenten (Projektanträge, Website) ersichtlich und werden auch im Interview wiedergegeben. Beim «Gipfelstürmer Programm» kommt hinzu, dass der langwierige Prozess der Akquise von Projektmitteln das Team, das ein dreiviertel Jahr ehrenamtlich Konzept und Aufbauarbeit betrieben hat, sehr stark zusammengeschweisst hat.

Die Trägerorganisationen der Deutschschweizer «KlimaGespräche», die beiden kirchlichen NGOs Fastenopfer und Brot für alle, arbeiten bereits seit mehr als 50 Jahren gemeinsam in der Entwicklungszusammenarbeit, und auch mit den Artisans de la Transition in der Romandie besteht bereits Erfahrung in der Zusammenarbeit. Diese Organisationen verfolgen ähnliche Ziele und Strategien auf der Suche nach Lösungen für die Klimakrise. Auch wenn schriftliche Dokumente wie z.B. Projektanträge im Rahmen der vorliegenden Analyse nicht einsehbar waren, so zeigen doch die Interviews eine hohe Übereinstimmung in Zielen und Selbstverständnis.

Und auch die Leiterinnen der dritten Initiative «Teil der Lösung» sind sich einig über ihre Vision und Ziele und setzen ihr Projekt hochmotiviert und mit viel Freude an der Gestaltung positiver Lösungen für die Klimakrise um. In Form von gemeinsam erstellten Projektanträgen besteht auch eine Dokumentation der Ziele.

Konzepte und Instrumente & Eignung von Konzept und Instrumenten

Sind die Konzepte der Initiativen geeignet, um die erwarteten Wirkungen zu entfalten? Welche Instrumente sind zur Umsetzung der Ziele vorgesehen?

Indikatoren:

- Einschätzung des Konzepts bzgl. zu erwartenden Wirkungen
- Beschreibung der Instrumente
- Eignung der Instrumente für Zielerreichung

Das Konzept des «**Gipfelstürmer Programms**» beruht auf den folgenden theoretischen und praktischen Grundlagen: Erstens dem bewährten und evaluierten Workshop-Konzept der future.camp®-Workshops³ und zweitens der von Otto Scharmer am MIT entwickelten und zurzeit im Bereich Social Change / Social Innovations sehr populären «Theory U» (Scharmer, 2007, vgl. unten). Hinzu kommen praktische Vorerfahrungen in der Gestaltung von sozialem Wandel in anderen organisatorischen Zusammenhängen (Wirtschaft und NGO). Die Ziele des «Gipfelstürmer Programms» bzw. sind sehr ehrgeizig, es will einen über individuelle Verhaltensänderungen hinausreichenden systemischen Wandel in den teilnehmenden Gemeinden erreichen. Nach dem Pilotjahr lässt sich feststellen, dass es dem GiP-Team gelungen ist, in den Gemeinden tatsächlich jene Dynamik in Gang zu setzen, die notwendig war, um zwar nicht wie erhofft, grössere Teile der Bevölkerung zu interessieren und zu motivieren, sich zu engagieren. Aber, es ist ihnen gelungen, zentrale Akteure zu aktivieren, die eine Reihe von neuen Projekten angestossen haben sein.

Das «Gipfelstürmer Programm» «unterstützt Gemeinden dabei, Rahmenbedingungen zu schaffen, welche die örtliche Bevölkerung und Wirtschaft befähigen, innovative Massnahmen gegen die Klimakrise zu erarbeiten. Schlüsselpersonen aus Bevölkerung, Gewerbe und Politik sollen sich zu einer Gemeinschaft verbinden, die im Kollektiv zukunftsfähige Lösungen lokal adaptiert und entwickelt, unterstützt von der breiten Bevölkerung. Alle Akteure reduzieren so ihren Fussabdruck, schliessen Kreisläufe, befriedigen Bedürfnisse vermehrt lokal und die Wertschöpfung bleibt vor Ort. Damit steigen soziale Inklusivität, Wohlstand und Attraktivität der Gemeinde.» Das «Gipfelstürmer Programm» initiiert dazu «einen Prozess, um nachhaltige Verhaltensweisen und Strukturen in ländlichen Gemeinden zu etablieren». In auf die lokalen Bedürfnisse abgestimmten Workshops vermittelt das GiP-Team mit Hilfe von Coaches praktische neue Lösungsansätze, Verhaltens- und Innovationsmethoden. «Die Zielgruppen beginnen gleichzeitig, nachhaltige Lösungsansätze weiterzuentwickeln und auf die lokalen Bedürfnisse anzupassen. Durch den regelmässigen Austausch bilden sie eine starke Gemeinschaft und entwickeln eine geeinte Vision. Die Gemeinde kann die Führung in der nachhaltigen Entwicklung weitgehend an die Bevölkerung abgeben, vernetzt neu entstehende Projekte und unterstützt diese bei Bedarf.» (alle Zitate: aus dem Projektantrag zuhanden der Stiftung Mercator Schweiz). Dies ist in beiden Gemeinden gelungen.

Systemische Veränderungen versuchte das GiP-Team durch die praktische Anwendung der Theory U zu erreichen, die auf einem kollektiven Führungsverständnis bei sozialen Innovationen beruht. Entsprechend den Grundsätzen der Theory U war der Prozess auch bewusst ergebnisoffen gestaltet und setzte an den Bedürfnissen von Bevölkerung und Gemeinde an.

Die folgenden Interview-Zitate illustrieren diese Philosophie:

«Für mich ist die Theory U unsere Philosophie und Herangehensweise, wie wir das ganze Programm und die Workshopelemente aufbauen. Die Theory U ist eine Kollektive Leadership-Philosophie. Der Unterschied zu Transition ist folgender: Wenn Du eine Idee hast, für die Du brennst, such Dir Deine Peers, die das mit Dir machen wollen; bei der Theory U versucht man hingegen als Kollektiv etwas zu machen und es geht darum, dass man nicht seine Idee umsetzen will, sondern darum, wie kannst Du quasi zur 'Hebamme für die Zukunft

³ Seit 2015 führte das Kompetenzzentrum future.camp® in enger Zusammenarbeit mit Partnern und Coaches in allen Bereichen der nachhaltigen Entwicklung bisher sechs Workshop-Serien durch und erreichte dabei über 1'000 Menschen > Sustainable Lifestyle Education im Rahmen des "UN Sustainable Lifestyles Programme". Der Ansatz basiert auf dem Trainieren von suffizienten, nachhaltigen, kooperativen Verhaltensweisen. Neben fachlichen Inputreferaten von Expertinnen und Experten werden in Kleingruppen neue praktische Fähigkeiten trainiert und verschiedene Themen vertiefend diskutiert.

werden', das ist eine andere Geisteshaltung.» (Initiantin Gipfelstürmer Programm)

«Enable the system to see itself. Also wir versuchen durch die Projekte, die wir in den Gemeinden starten durch unsere Workshops, dass die Leute wieder miteinander reden gehen und schauen, wo stehen wir überhaupt, so ein bisschen bewusster. Und dass sie nicht nur miteinander in den Turnverein gehen, sondern verschiedene Perspektiven sehen. [...] Wir wollen eigentlich die Leute durch die Workshops und dann durch die Projektgruppen dazu bringen, sich mit sich selber auseinanderzusetzen – das ist der systemische Ansatz. [...] Wir motivieren die Early Innovators und puschen sie und statten sie auch noch mit mehr Wissen aus und versuchen auch noch andere Initiativen reinzubringen, die sie unterstützen können und gleichzeitig die Early Adaptors, die, die generell offen sind für das, noch mehr zu sensibilisieren, so dass sie die Leaders unterstützen in dem was sie machen. Also, wenn jetzt einer einen Zero Waste Laden aufbauen will, dass es dann auch 50 Leute gibt, die bereit sind Zero Waste da kaufen zu gehen. [...] Diese Unterstützung ist mega wichtig, dass das System die neuen Catalysts auch unterstützt. Ohne das geht's gar nicht.» (Initiant Gipfelstürmer Programm)

«Gute systemische Lösungen haben immer sehr viele verschiedene Ressourcen und Wirkungsmodelle. Eine gute Lösung deckt immer mehr als einen Pain und einen Gain ab. Pains sind z.B. neben fehlender Nachhaltigkeit auch fehlende Beziehungen im Dorf; Gains sind neben einem Experimentierraum zu haben, auch noch Veranstaltungen machen zu können. Und alle einbeziehen, die interessiert dran sind. Drum sagen wir in den Workshops auch, macht das jetzt nicht gleich, sondern geht erst mal schauen, was es alles braucht». (Initiant Gipfelstürmer Programm)

Die «**KlimaGespräche**» nutzen ein ausgearbeitetes, breit und international angewandtes Konzept, die «Carbon Conversations». Die «KlimaGespräche» richten sich an alle, die persönliche Anstrengungen in Richtung eines CO₂-effizienteren Lebensstils machen möchten. An insgesamt sechs Abenden analysieren die Teilnehmenden die eigenen Gewohnheiten in Bezug auf Wohnen, Mobilität, Ernährung und Konsum und deren Folgen für das Klima und erarbeiten konkrete Lösungen. «Gleichzeitig werden auch innere Prozesse (Motivation, Ängste etc.) beleuchtet, die eine langfristige Verhaltensänderung erschweren. Die Auseinandersetzung mit den eigenen Widerständen und der Austausch in der Gruppe ermutigt dazu, Gefühle der Machtlosigkeit zu überwinden und zu einem Lebensstil zu finden, der eine langfristige Reduzierung der CO₂-Emissionen ermöglicht.» (Website KG, Zugriff: 8.7.2020) Ein Spezifikum der «KlimaGespräche» sei zudem, dass es auch eine empirische Ebene gibt, wo man messe, z.B. seinen Elektrizitätsverbrauch mit Messgeräten ermittle – dies ergänze sich bzw. habe ähnliches Gewicht wie die motivationspsychologischen Aspekte, wo man sich mit Fragen auseinandersetze, warum ist es so schwierig ist, Dinge, die einem vom Kopf her völlig klar sind, in Veränderungsprozessen erfolgreich zu bewältigen. Speziell sei an ihrer Methodologie, dass sie sehr vielseitig ist, sie würden mit vielen Planspielen u.ä. Methoden arbeiten. Auch die Initiatoren in der Romandie finden die Methode sehr gut, da sie den Teilnehmenden viel Platz für Emotionen gebe, für das, was man fühle; es sei sehr wichtig, sich zuerst ein wenig Zeit zu geben, zu überlegen, zu fühlen, mit den eigenen Werten in Kontakt zu stehen, bevor man ins Handeln komme. Das Konzept kommt bei den befragten Teilnehmenden sehr gut an. Einzig das Messen des Elektrizitätsverbrauchs wird von einzelnen Befragten als sehr aufwändig beschrieben und auch die Programmleitung berichtet, dass nicht alle Teilnehmenden diese Messungen vornehmen. Ein Hindernis war in der Anfangsphase, dass sich die Mentalität in der West- und Deutschschweiz unterscheiden und deshalb die umfangreichen Kursmaterialien nicht nur in die Deutsche Sprache übersetzt werden, sondern auch inhaltlich angepasst werden mussten.

Das Konzept von «**Teil der Lösung**» (TdL) sieht jährlich eine Serie von vier Workshops bzw. sogenannten «LifeLabs» vor: «Die LifeLabs finden an 4 Sonntagen über das Jahr verteilt statt, dauern 4 Stunden, sind interaktiv gestaltet und beinhalten Inputs, Austausch, Diskussionen, sowie praxisnahe Denkanstösse aus den Erfahrungen unserer Experten & Gäste. Die LifeLabs bieten einen intellektuellen und praktischen Begegnungs- und Erprobungsraum. Expertinnen und Experten aus Theorie & Praxis erweitern unser Wissen und inspirieren zu neuen Denk- und Handlungsmustern. Wir schärfen das Bewusstsein, dass unsere alltäglichen Handlungen Konsequenzen im grossen Ganzen haben" (Website, Zugriff: 14.8.20). Die Veranstaltungen finden in Zürich statt, auch weil das Projekt mit dem Kulturpark Zürich kooperiert. Die Veranstaltungen sind in sich abgeschlossen bzw. bauen nicht aufeinander auf und können unabhängig voneinander besucht werden. Zwei Veranstaltungen haben bislang auch draussen in der Natur stattgefunden, eine bei einem solidarischen Gemüsebauer in Meilen, eine im Wald. Das sei ihnen wichtig, da die Themen so sehr praktisch und sehr nah erfahrbar gemacht werden könnten.

In den einzelnen Workshops werden die Elemente (Keynote, Podium, direkter Austausch mit Experten) immer etwas unterschiedlich kombiniert. «Es ist auch für uns immer sehr schön und anregend zu erleben, was an den LifeLabs atmosphärisch passiert und in welcher Form Wissen vermittelt wird» (Initiantin, Teil der Lösung).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Konzepte und gewählte Instrumente **aller drei Initiativen** auf bewährten Methoden und Techniken zur Vermittlung von Wissen und zur Motivation von Menschen, ihre alltäglichen Verhaltensweisen und Handlungen bzgl. Nachhaltigkeitsthemen zu überdenken und zu ändern, beruhen.

Die eigene Anschauung bzw. Teilnahme (Teilnehmende Beobachtung) der Forscherin an je einer Veranstaltung von «Teil der Lösung» und des «Gipfelstürmer Programms» sowie die Interviews mit Teilnehmenden von Veranstaltungen aller drei Initiativen hat auf weitere Aspekte aufmerksam gemacht, die wichtig sind bei der *Umsetzung* des Konzepts und der Anwendung der Instrumente: Einerseits die *rhetorischen und didaktischen Fähigkeiten und das Know-how* der Moderatorinnen und Moderatoren von Workshops und Veranstaltungen. So monierten Teilnehmende von «Teil der Lösung» nicht das Gesamtkonzept von Thema und Gliederung in Referate, Podiumsdiskussion und Kleingruppen, sondern, dass die Moderation der Podiumsdiskussion an der Oberfläche blieb und dass die Kleingruppen gar nicht moderiert wurden, so dass wegen der üblichen Vielredner nicht alle Teilnehmenden mit ihren Fragen zum Zuge kamen. Die «KlimaGespräche» hingegen legen viel Wert auf die professionelle Ausbildung ihrer Moderatorinnen und Moderatoren. Die Rückmeldungen der befragten Teilnehmenden zu den Moderatorinnen und Moderatoren sind dementsprechend sehr positiv ausgefallen.

Zweitens hängt das Gelingen einer Veranstaltung auch stark von den eingeladenen Rednerinnen und Redner ab. Diese sind bestenfalls versierte Fachspezialistinnen und -spezialisten und gleichzeitig auch charismatische und gewinnende Rednerinnen bzw. Redner, die ihr Wissen einem heterogenen Publikum anschaulich vermitteln und dieses mitreissen und motivieren können. Dies ist bei den beobachteten Veranstaltungen nicht in allen Fällen gelungen.

Drittens können auch scheinbare Kleinigkeiten und äussere Umstände das Gelingen einer Veranstaltung beeinträchtigen – so war z.B. die Lokalität einer der beiden Auftaktveranstaltungen des «Gipfelstürmer Programms» nicht geheizt, sodass die Konzentrationsfähigkeit und vielleicht auch die Motivation der Teilnehmenden gelitten hat. Dies wurde von den interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmern jedoch nicht erwähnt. Und die Pflicht zum Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes wegen der

Corona-Pandemie führte zu Irritationen der Teilnehmenden bei allen beobachteten physischen Veranstaltungen.

Fachwissen

Verfügen die Initiantinnen und Initianten über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse, um die Initiative durchführen zu können?

Indikatoren:

- Ausbildung und berufliche Erfahrung der Initiantinnen und Initianten

Das Team des **«Gipfelstürmer Programms»** verfügt über viel Fachwissen und Know-how im Bereich Nachhaltigkeit sowie Projektmanagement, u.a. auch im Bereich Soziale Transition, Innovation und Verhaltensänderung. Hinzu kommen Kompetenzen in Kommunikation / Medienarbeit, Event-Management, App-Entwicklung sowie Prozessmanagement in Start-ups. Weiter kann das Team auf externe Unterstützung / Beratung im Bereich Suffizienz-Schulung und die Zusammenarbeit mit einem internationalem Forschungskonsortium (Coaching App für nachhaltige Lebensstile) zurückgreifen. Sein theoretisches Wissen über die Prozessgestaltung nach 'Theory U' hat das Team in einem Pilotkurs im Impact Hub Zürich vor Start des «Gipfelstürmer Programm» bereits einmal erfolgreich angewendet. Das Team bildet sich laufend in relevanten Fachgebieten weiter und baut einen internen Weiterbildungszirkel auf. Zudem hat sich das Team von Anfang an aktiv mit externen Expertinnen und Experten vernetzt, die weiteres Wissen (z.B. zur Gestaltung partizipativer Prozesse) einbringen.

Der Initiant der **«KlimaGespräche»** von Fastenopfer forscht zu spirituellen Themen wie der Tiefenökologie, gibt Trainings und leitet Workshops, ist Theologe, hat einen Master in Spiritualität und ist promoviert. Er verfügt über langjährige Erfahrung in Projektmanagement von Sozialprojekten von Kirchen-NGOs, hat Lehraufträge und macht Kampagnenarbeit für Fastenopfer. «Als alter Hase» in der Szene wird er immer wieder von extern für Referate und Begleitung angefragt. Er kann zudem in seiner Organisation Fastenopfer auf ein Team und Expertenwissen zu Themen wie Klimawandel und Energieverbrauch/-technik und Öffentlichkeitsarbeit / Kommunikation / Medienarbeit zurückgreifen. Die Moderatorinnen und Moderatoren der «Klima-Gespräche» sind keine Fachspezialisten, sondern ehemalige Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die in einer speziellen Weiterbildung auf ihre Rolle vorbereitet werden. Sie arbeiten immer in 2er-Teams und wenn möglich eine erfahrene Person mit einer/einem neuen Moderator/in zusammen. Die englische Mutter-Initiative Carbone Conversations stellte zudem ein Handbuch für Moderierende zur Verfügung.

Auch die Initiantinnen von **«Teil der Lösung»** verfügend über langjährige Berufserfahrung u.a. im Projektmanagement, in der Beratung von Unternehmen und Regierungen/Verwaltungen sowie über fundiertes Fachwissen zu Nachhaltigkeit, Suffizienz, Klimaschutz etc. Sie leben auch im Privaten, was sie in ihren Workshops vermitteln. Eine der Initiantinnen hatte bereits zuvor eine erfolgreiche und heute noch bestehende Initiative gegründet, die andere ihr eigenes Unternehmen (Unverpackt-laden).

Ressourcen

Welche finanziellen und personellen Ressourcen braucht die Initiative? Kann die Initiative auf genügend Ressourcen - finanzieller, personeller und ideeller Art - zurückgreifen?

Indikatoren:

- Finanzierung der Initiative
- Zugang zu Startkapital
- Art und Umfang der Unterstützung durch öffentliche Hand, Stiftungen, Multiplikatoren etc.

«Gipfelstürmer Programm» – langer Finanzierungsprozess

Die Finanzierung des «Gipfelstürmer Programms» war aus Sicht des GiP-Teams ein langer «Akquise-Krimi», der sich über insgesamt ein Jahr hingezogen hat. Es war für die InitiantInnen lange Zeit nicht klar, ob sie eine Finanzierung würden auf die Beine stellen können. Das Projektteam stand deshalb einmal kurz davor aufzugeben. Das GiP-Team erhielt schliesslich zuerst vom Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) 20'000 aus dessen Förderprogramm für Nachhaltige Entwicklung, die Hauptfinanzierung kam schliesslich mit 100'000 CHF Stiftung Mercator Schweiz, 50'000 CHF vom Bundesamt für Umwelt (BAFU) und die beiden teilnehmenden Gemeinden steuerten jede 15'000 CHF bei. Einen Grossteil der Projektentwicklung stemmte das GiP-Team mit einer Eigenleistung (in Form ehrenamtlicher Arbeitsstunden) von umgerechnet über 60'000 CHF.

Das GiP-Team denkt, dass es für sie «mega wichtig gewesen ist, dass wir schon so früh von Till Berger (Bundesamt für Raumentwicklung ARE, Anm. Autorin) ein Zeichen bekommen haben, von einer offiziellen Stelle, dass wir da nicht nur ein bisschen rumgeträumt haben, dass die Idee nicht völlig blöd ist – und es hiess, vielleicht unterstützen wir euch sogar.» Dies sei für die weitere Projektentwicklung und auch für die Kontaktaufnahme mit anderen Stiftungen sehr hilfreich gewesen.

Die Reaktionen weiterer angefragter Finanzierungspartner waren zurückhaltend bis ablehnend, spezifische Bestimmungen, wie dass z.B. nur Projekte von/mit Universitäten gefördert werden (z.B. Climate-kick) oder dass nur Forschungsarbeiten/Evaluationen gefördert wurden (Ressortforschung BAFU)⁴, standen einer Finanzierung entgegen. Die schwierige Situation mit einer Finanzierung durch Stiftungen wurde zu einer Bewährungsprobe für das junge Team. Der Initiator hätte in dieser Situation fast aufgegeben. Wegen der langwierigen Suche nach einer Finanzierung waren die Teammitglieder gezwungen, nebenbei einem Broterwerb nachzugehen, der ihre persönlichen Ressourcen für das Projektvorhaben minimierte.

Die Teilnahme des Initiators am Catalyst-Lab von Collaboratio helvetica «hat es auch gepusht» – dort habe er viel Input zum Thema Fundraising bekommen, was wichtig gewesen sei, da er noch nie Projektanträge geschrieben hatte. Zudem vermittelte Collaboratio helvetica einen Überblick über alle Stiftungen, die diese Organisation selbst schon angefragt hatte.

«Das war recht wichtig, einfach mal die Inputs zu haben. Das ist mega wichtig gewesen, mal bei Collaboratio helvetica zusehen, wie ist das bei ihnen gewesen, wie sie gefördert wurden.» (Initiant Gipfelstürmer Programm)

Das Team ist sehr froh, in der Stiftung Mercator schliesslich einen Partner gefunden zu haben, der offen sei für eine gewisse Flexibilität: «Wir wollen in den Gemeinden den Boden präparieren und etwas entstehen lassen, was nicht unsere Idee ist, es ist ein ergebnisoffener Prozess.»

Bei der Stiftung Mercator habe geholfen, dass sie bereits vom Bund gefördert wurden (ARE; Evaluationsstudie durch das BAFU) und dass die Gemeinde Rickenbach

⁴ Nach Projektstart gelang es dem GiP-Team, mit einer Zusatzfinanzierung der BAFU-Sektion Umweltbildung die notwendige Finanzierung zu erreichen.

schon zugesagt hatte und viele angefragte Gemeinden im Prinzip positiv reagiert hatten und nur zum Teil kein Budget für das laufende Jahr hatten.

Auf das grösste Interesse und die schnellsten positiven Reaktionen ist das GiP-Team nach eigenen Angaben bei den Gemeinden gestossen. Beide teilnehmende Gemeinden haben in ihren Leitbildern nachhaltige Entwicklung integriert. In der Gemeinde Rickenbach hat vor allem der Gemeindepräsident die Teilnahme am «Gipfelstürmer Programm» unterstützt, in Küsnacht hat die Energie- und Naturschutzkommission einstimmig für die Teilnahme am «Gipfelstürmer Programm» votiert.

«KlimaGespräche» – Startfinanzierung dank grosser Organisationen im Rücken

Die Initiantinnen und Initianten von Fastenopfer und Brot für alle haben von ihren Organisationen eine Startfinanzierung von rund 200'000 CHF für die Entwicklung und den Aufbau des Projekts «KlimaGespräche» erhalten. Damit haben sie die Übersetzung und Anpassung der englischsprachigen Materialien sowie die ersten Workshop-Runden finanziert.

«Das ist die Chance, wenn man eine starke Organisation ist – ich sage jetzt finanziell stark.» «Für so ein Projekt muss man 100'000, 200'000 Franken Mittel haben, einfach Mal um starten zu können. Sonst, mit den Lohnanteilen ist das völlig unmöglich und unrealistisch, so etwas auf die Beine zu stellen.» (Initiant KlimaGespräche)

Von ihrer gesamten Finanzierung stammen rund 3/8 der Gelder von der öffentlichen Hand (Bund, Kantone, Städte); die restliche Hälfte sind kirchliche Mittel und Eigenmittel. Die Teilnehmenden zahlen in der Deutschschweiz 60 CHF, in der Romandie und in der Deutschschweiz wird zum Schluss jeder Workshop-Reihe eine Kollekte eingesammelt – in der Deutschschweiz kommt diese den Moderierenden zu Gute, in der Romandie fliesst diese an das Organisationsteam. Laufende Kosten: Bei Fastenopfer und Brot für alle jeweils zwei Personen bzw. jeweils rund 90 Stellenprozente.

Die Westschweizer Schwesterorganisation Conversations Carbone hat zu Beginn Geld von verschiedenen kantonalen Energieämtern erhalten, mit denen sie die englische Dokumentation auf Französisch übersetzen und auf die Schweiz anpassen konnte (1. Phase). Das BAFU und die 3FO-Stiftung haben in einer 2. Phase die Ausbildung von je acht Personen zu Moderatorinnen und Moderatoren in jedem Kanton unterstützt (2017-2019). Jetzt haben sie mit 3. Phase begonnen – Ziel ist es nun, zwei Mal so viele Gruppen wie bislang durchzuführen (40 statt 20 Gruppen).

Der Vorteil der umfassenden Eigenmittel sei gewesen, dass sie «bereits viele wichtige Schritte getan hatten, bevor wir an das BAFU gelangt sind», welches der erste externer Finanzierungspartner der «KlimaGespräche» in der Deutschschweiz war. Ihre Anfragen an Kantone seien schwierig gewesen, nur Zürich und St. Gallen förderten die «KlimaGespräche» in kleinem Umfang; bei den Städten seien sie hingegen auf offene Ohren gestossen, vor allem bei den Energiestädten Gold sei die Sensibilität da, solche Initiativen zu unterstützen.

«Teil der Lösung»

Die beiden Initiantinnen waren beide neu im Feld der Nachhaltigkeitsinitiativen aktiv. Ihre erste Anlaufstelle bzgl. Finanzierung war der Kulturpark in Zürich. Von diesem haben sie einen «gewissen Betrag» erhalten. Sie haben dann im ersten Jahr ihres Bestehens weitere Anträge an Stiftungen gestellt, die jedoch alle abgelehnt worden

sind. Bei einer grossen Stiftung hätten sie Pech gehabt, diese hätten sie gerne unterstützt aber gemäss ihren Fördervorgaben unterstützten sie keine bereits laufenden Projekte.

Die Initiative war zu Beginn und ist heute noch unterfinanziert. Sie hätten festgestellt, dass «unser Aufwand eigentlich ziemlich gross ist und mit den Geldern, mit denen wir unterstützt werden, in keiner Weise abgedeckt wird».

Die Initiantinnen planen, sich nochmals verstärkt um Fördergelder zu bemühen. Die Stadt Zürich unterstütze sie jetzt, aber auch das reiche bei Weitem nicht, um ihren Aufwand zu tragen. Auch das Eintreiben von Geld brauche zeitliche Ressourcen. Sie seien beide zu 100% beruflich tätig und betreiben ihre Initiative ehrenamtlich – «das ist eigentlich immer ein Balanceakt. Und es ist schon sehr viel Idealismus im Spiel, dass wir das überhaupt machen. Wir leben nicht davon, es ist eher so, dass wir da reinbuttern.»

Beide Frauen betreiben die Initiative dennoch mit grossem Enthusiasmus und Freude. Die Finanzierungsfrage ist für sie vor allem mittel- bis längerfristig das Thema. «Wenn wir keine weiteren Fördergelder erhalten, können wir unsere Veranstaltungsreihe mittel- und langfristig nicht weitermachen.» (Initiantin Teil der Lösung) Sie fänden es auch angemessen, wenn der eigene Anteil am Aufwand nicht so hoch wäre. Die Moderierenden der LifeLabs erhalten ein kleines Honorar.

4.4 PROZESSE

Dieses Kapitel beschreibt, wie die Umsetzung der Initiativen gelingt, wie sie ihre Outputs und Outcomes erreichen, ob sie organisatorisch handlungsfähig sind und, welche Strategien, Einzelmassnahmen und Handlungsschritte bei der operativen Umsetzung der Initiative angewandt bzw. ausgeführt werden.

Dieses Kapitel stellt somit die Resultate dar, die die zentralen Prozess-Faktoren betreffen:

- Ist die Initiative in eine **sinnvolle Abfolge von Aktionen** strukturiert?
- Wendet das Management eine **solide Methodik zur Durchführung** sowie zum **Controlling** der Initiative an?
- Trägt die Initiative dazu bei, dass durch **ausreichende Ressourcen** ein Fortbestand zumindest mittelfristig möglich ist?
- Fördert die Initiative die **Reflexivität** und das **Lernen** während des gesamten Prozesses?
- Sind sich die Initianten und die Teilnehmenden der **Notwendigkeit** einer durch die Initiative angestrebten **transformatorischen Veränderung bewusst**?
- Ermöglicht die Initiative die **Zusammenarbeit zwischen den relevanten Akteuren** des Prozesses? Wer ist an der Umsetzung wie und in welchem Umfang beteiligt?
- Gewährleistet die Initiative während des gesamten Prozesses **Transparenz** (über Absichten und Aktionen)?
- Trägt die Initiative dazu bei, dass unter allen Teilnehmenden eine **gemeinsame Vision** aus geteilten Werten, Erwartungen und Zielen besteht?
- Trägt die Initiative dazu bei **Strukturen** zu schaffen, die **effektive Selbstorganisation und Verlässlichkeit** ermöglichen?

- Trägt die Initiative dazu bei, dass die Beteiligten sich in **regelmässigen und ausreichenden persönlichen Treffen und Interaktionen** begegnen?
- **Vertrauen** die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einander?
- Trägt die Initiative dazu bei, im **angemessenen Mass Offenheit und Inklusion** zu fördern? Haben sich die Teilnehmenden der Kerngruppe / weitere Beteiligte zur Durchführung der Initiative **verpflichtet**?
- Trägt die Initiative dazu bei, dass sich die Beteiligten auch mit anderen Initiativen, Behörden, Institutionen oder der lokalen Bevölkerung **austauschen und vernetzen**?

Abbildung 3: Vergleich der drei Nachhaltigkeitsinitiativen – Übersicht Prozess-Faktoren (folgende Seite)

Kriterium	Sub-kriterium	Evaluationsfragen	Indikatoren	"Gipfelstürmer Programm"	"Klima Gespräche"	"Teil der Lösung"
				Bewertung	Bewertung	Bewertung
Abfolge der Aktionen		Ist die Initiative in eine sinnvolle Abfolge von Aktionen strukturiert?	- Beschreibung Struktur der Initiative (Dokumentation) + qual. Einschätzung			
Methodik		Wendet das Management eine solide Methodik zur Durchführung sowie zum Controlling der Initiative an?	- Art der Prozessplanung (einschliesslich Problemanalyse, Visionen, Strategieentwicklung sowie Überwachung und Bewertung) (Beschreibung) - Eingesetzte Controlling-Instrumente (Beschreibung)			z.T. unklar
Finanzplanung im Prozess		Trägt die Initiative dazu bei, dass durch ausreichende Ressourcen ein Fortbestand zumindest mittelfristig möglich ist?	- Finanzplanung zur Kostendeckung (ja/nein) - Absicherung Ehrenamtlicher durch alternative Einkommen	Plan vorhanden, Umsetzung ungewiss	Positiv: Beiträge von Städten; Vollfinanzierung noch ungewiss	Bislang Finanzierung überwiegend aus Eigenmitteln, mittelfristig externe Finanzierung notwendig
Reflexivität & Lernen		Fördert die Initiative die Reflexivität und das Lernen während des gesamten Prozesses?	- Initianten: Strukturen und Prozesse der Lernens (Beschreibung) - TN: Zuwachs an Wissen und Know-how bei den Beteiligten (auch Indikator im Bereich Output)			
Bewusstsein		Sind sich die Initianten und die Teilnehmenden der Notwendigkeit einer durch die Initiative angestrebten transformatorischen Veränderung bewusst?	- Bewusstsein der Initianten und TN			
Zusammenarbeit & Partizipation	Zusammenarbeit	Ermöglicht die Initiative die Zusammenarbeit zwischen den relevanten Akteuren des Prozesses? Wer ist an der Umsetzung wie und in welchem Umfang beteiligt?	- Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit (Beschreibung) - Beschreibung der beteiligten Akteure und von deren Beteiligungsumfang			
	Transparenz	Gewährleistet die Initiative während des gesamten Prozesses Transparenz (über Absichten und Aktionen)?	- Wahrnehmung / Einschätzung der Transparenz (subjektive Einschätzung der Beteiligten)			
	Gemeinsame Ziele	Trägt die Initiative dazu bei dass unter allen TN eine gemeinsame Vision aus geteilten Werten, Erwartungen und Zielen besteht?	- Einheitliche Darstellung (von Initianten und TN) der Ziele und des Selbstverständnisses - etablierte Diskussionsprozesse (=Indikator dafür, dass sich über gemeinsame Ziele verständigt wird und diese kontinuierlich reflektiert werden)			
	Effektivität und Verlässlichkeit der organisatorischen Strukturen	Trägt die Initiative dazu bei Strukturen zu schaffen, die effektive Selbstorganisation und Verlässlichkeit ermöglichen?	- etablierte Entscheidungsstrukturen und -prozesse - gemeinsame Regeln - Vorhandensein eines festen Ortes - akzeptierte Prozesse zur Modifikation von Regeln und Abläufen - Transparenz der Abläufe oder darüber wie Entscheidungen getroffen werden (z.B. über Protokolle, schwarzes Brett etc.)			
	Persönliche Kommunikation	Trägt die Initiative dazu bei, dass die Beteiligten sich in regelmässigen und ausreichenden persönlichen Treffen und Interaktionen begegnen?	- regelmässige persönliche Treffen - regelmässige gemeinschaftliche Veranstaltungen			
	Vertrauen	Vertrauen die Teilnehmer/innen einander?	- Bereitschaft, sich auf die Vorschläge/Aktionen/Projektinitiativen der anderen TN einzulassen			
	Rechtes Mass an Offenheit & Verbindlichkeit	Trägt die Initiative dazu bei, im angemessenen Mass Offenheit und Inklusion zu fördern? Haben sich die Teilnehmenden der Kerngruppe / weitere Beteiligte zur Durchführung der Initiative verpflichtet?	- Grundsätzliche Offenheit für neue Teilnehmer*innen - Teilnahmeverpflichtungen der Akteursgruppen (z.B. Arbeitsverträge Initianten, LoI / Verträge Gemeinden, Unternehmen) - Grad der Verbindlichkeit angemessen zum Projekt - Grösse der Initiative angemessen zum Projekt - Einflussmöglichkeiten der TN			
Externes Netzwerken		Trägt die Initiative dazu bei, dass sich die Beteiligten auch mit anderen Initiativen, Behörden, Institutionen oder der lokalen Bevölkerung austauschen und vernetzen?	- Austausch und Vernetzung mit Externen (Initiativen, Behörden, Institutionen, lokale Bevölkerung) (ja/nein, Reichweite/Umfang/Frequenz) - politischer Einfluss (ja/nein, Ebene?) - Initiiert die Initiative Vernetzung mit Externen aktiv? Wie geht sie mit Vernetzungsanfragen um?			beschränkte zeitliche Kapazität für Vernetzungsarbeit

Quelle: Eigene Erstellung EBP

Abfolge von Aktionen

Ist die Initiative in eine sinnvolle Abfolge von Aktionen strukturiert?

Indikatoren:

- Beschreibung Struktur der Initiative (Dokumentation) + qualitative Einschätzung

Der Aufbau der drei Initiativen ist in sich jeweils schlüssig.

Das **«Gipfelstürmer Programm»** gliedert seine Aktivitäten in

- eine erste Phase des Kennenlernens der beiden Pilot-Gemeinden und des Aufbaus langfristiger Beziehungen zu zentralen Stakeholdern mittels Interviews und gemeinsamem Austauschgespräch mit den Befragten
- eine Auftaktveranstaltung zwecks setzen eines Startpunkts in den Gemeinden, einer ersten Möglichkeit der Bürgerbeteiligung und der Ideensammlung in der Bevölkerung für potenzielle Workshop-Themen
- eine Serie von sechs monothematischen Workshops mit fachlichen Inputs von Fachexpertinnen und -experten, Austausch und praktischer Aneignung neuer Kompetenzen und von Know-how für die Umsetzung
- gleichzeitig Identifikation von Multiplikatoren und Personen, die sich darüber hinaus in konkreten Projekten engagieren wollen; Austauschtreffen («Zukunftstammtisch») zwischen den Workshops zur Projektentwicklung
- Anstossen weitere Projekte und Entwicklung einer gemeinsamen Vision in je zwei Vertiefungsworkshops pro Gemeinde
- Unterstützung bei der Initiierung von Projekten und Begleitung der angestossenen Projekte durch das GiP-Team während und nach dem «Gipfelstürmer Programm»

Diese Programmstruktur hat sich bewährt bzw. sie hat dazu geführt, dass das «Gipfelstürmer Programm» seine Ziele erreicht hat – Anstoss von Nachhaltigkeitsprojekten in den Gemeinden, die sich durch eine Zusammenarbeit von engagierten Bürgerinnen und Bürgern, Gemeindeverwaltung, Politik und weiteren Stakeholdern aus Wirtschaft / Gewerbe auszeichnen.

Die Workshop-Serie der **«KlimaGespräche»** ist sehr klar durchgestaltet. Zudem gibt es neben einem Lehrmittel und Handouts für die Teilnehmenden auch ein methodisches Handbuch und Lehrmittel für die Moderierenden. Die Teilnehmenden treffen sich an sechs Abenden und gehen nacheinander verschiedene Lebensbereiche durch. Nach jedem Abend setzen sich die Teilnehmenden Ziele, was sie in ihrem Alltag umsetzen möchten. Die Veranstaltungsserie muss als Ganzes gebucht werden. Die Programmleitung plant, zukünftig in den Aufbau einer Community zu investieren, inkl. Online-Tool mit Tipps und Infos; es wird zurzeit bereits ein solches Tool für ihre Moderatorinnen und Moderatoren entwickelt, über das der Transfer von Wissen und auch Verbesserungsvorschläge kommuniziert werden sollen.

«Teil der Lösung» führt pro Jahr eine Veranstaltungsserie mit jeweils vier Veranstaltungen durch. Diese LifeLabs finden an vier Sonntagen über das Jahr verteilt statt, dauern vier Stunden, sind interaktiv gestaltet und beinhalten Inputs, Austausch / Diskussionen in Kleingruppen sowie praxisnahe Denkanstöße aus den Erfahrungen der Rednerinnen und Redner und des Publikums. Jedes LifeLab ist in sich abgeschlossen und kann einzeln gebucht werden.

Methodik Durchführung und Controlling

Wendet das Management eine solide Methodik zur Durchführung sowie zum Controlling der Initiative an?

Indikatoren:

- Art der Prozessplanung (einschliesslich Problemanalyse, Visionen, Strategieentwicklung sowie Überwachung und Bewertung) (Beschreibung)
- Eingesetzte Controlling-Instrumente (Beschreibung)

Wie oben beschrieben stützt sich das Team des **«Gipfelstürmer Programms»** bei der Programmdurchführung auf bewährte Workshop-Konzepte und adaptiert diese leicht (World Café-Methode und future.camp®-Format mit Präsentationen von Coaches im Plenum mit anschliessenden Gruppendiskussionen in verschiedenen Formaten) sowie Methoden und Instrumente der Theory U. Die Prozessplanung wird abgestimmt mit den beiden teilnehmenden Gemeinden, während des Programms erfolgt eine rollende Planung. Zum Controlling rapportieren die Gipfelstürmer den Finanzierungspartnern des «Gipfelstürmer Programms» in regelmässigen Abständen zur Umsetzung ihrer Aktivitäten und Zielerreichung. Das GiP-Team verfolgt Indikatoren wie Teilnehmendenzahlen, Medienresonanz etc.

«KlimaGespräche»: Wie oben beschrieben sind die Workshops sehr klar durchgestaltet. Es gibt neben einem Lehrmittel und Handouts für die Teilnehmenden auch ein methodisches Handbuch und Lehrmittel für die Moderierenden. Für Controlling und Prozessplanung führen die «KlimaGespräche» ein Budget und erfassen die Zahlungseingänge – der Budget-Teil sei bereits gut abgedeckt, sie können nach eigenen Angaben auf ein gutes Buchhaltungssystem von Fastenopfer zurückgreifen. Sie hätten auch ein gutes Projektmanagement-System. Bei der Prozessplanung orten sie Verbesserungspotenzial – zum Zeitpunkt des Interviews war ein Canvas-System in Entwicklung.

«Teil der Lösung»: Zum Aufbau der Workshop-Serien und der einzelnen LifeLabs vgl. oben. Eine über die aktuelle Veranstaltungsserie hinausgehende Strategieplanung erfolgt nicht. (Die Initiative wurde nicht zum Controlling befragt.)

Finanzplanung im Prozess

Trägt die Initiative dazu bei, dass durch ausreichende Ressourcen ein Fortbestand zumindest mittelfristig möglich ist?

Indikatoren:

- Finanzplanung zur Kostendeckung
- Absicherung Ehrenamtlicher durch alternative Einkommen

«Gipfelstürmer Programm»

Das GiP-Team rechnete zu Projektbeginn damit, dass das Programm nach der einjährigen von Stiftungen und öffentlichen Finanzierungspartnern vollfinanzierten Pilotphase (weiterhin) von den teilnehmenden Gemeinden sowie von öffentlichen Geldgebern und Unternehmen getragen wird. Zudem war es Ziel des Teams, mit dem Programm «Trendsetting» zu betreiben. Es soll mittelfristig Kantone oder auch Stellen der Regionalförderung motivieren, personelle Kapazitäten zu schaffen, die das Programm zukünftig mittragen. «Diese Vorgehensweise soll über mehrere Jahre in anderen Gemeinden repliziert werden können und unsere Organisation (langfristig) unabhängig von Stiftungsbeiträgen machen.» (Zitat aus dem Projektantrag):

«Der Pilot des GiP soll mit 2 Pilotgemeinden im 2020 durchgeführt werden. Gleich anschliessend, ab 2021, sollen pro Jahr zwei weitere Gemeinden das GiP absolvieren, wobei die Gemeindeakquisition und Finanzierung dieser Phase bereits während der Pilotphase im 2020 stattfindet. Da das Programm den Einwohnerinnen und Einwohner der Gemeinden kostenlos angeboten werden soll, werden primär Finanzierungsgesuche an Stiftungen und Bundesämter gestellt. Bis 2030 sollen 20 Gemeinden das GiP absolviert haben. Bei grosser Nachfrage und bei erfolgreicher Finanzierung des weiteren Programms können auch mehr als 2 Gemeinden pro Jahr das Programm absolvieren. [...] Der Pilot bzw. das Programm soll von Bund, Gemeinden, Kantonen, regionaler Standortförderung, Stiftungen und anderen gemeinnützigen Institutionen sowie von Sponsoren / Projektpartnern finanziert werden. Die jeweiligen Anteile können über die Jahre variieren. Wir sehen in unserem Projekt ein Geschäftsmodell, welches sich langfristig ohne Stiftungshilfe finanziert. Wir setzen darauf, dass Staat (Bund, Gemeinden, Kantone) sowie Privatpersonen und Gewerbe nach bewiesener Wirkung des Programms den Mehrwert erkennen und bereit sind, in Nachhaltigkeit zu investieren. Wir wollen die Gemeinden nach dem ersten Jahr weiter begleiten, um eine langfristige Wirkung sicherzustellen. Um diesen Piloten zu testen, benötigt das Programm jedoch eine Anschubfinanzierung durch Stiftungen. Mit wachsendem Bedarf nach einer Wandelbewegung, steigender Zahlungsbereitschaft und Lerneffekt / Prozessoptimierung des Programms kann die Anzahl partizipierender Gemeinden erhöht werden. Damit reduziert sich der Stiftungsbeitrag stetig. Ein Gewinnstreben ist jedoch nicht Teil des Gipfelstürmer-Konzeptes. Das Programm soll als beispielhafter Weg für die nachhaltige Entwicklung der Schweiz stehen, und das optimierte Vorgehen könnte von Kantonen und Bund übernommen werden. Anstatt das Projekt selbst fortzuführen, könnten wir dann Bund und Kantone dabei helfen, schweizweit eigene Stellen und Projekte aufzubauen, welche nach unserem Ansatz vorgehen.» (zitiert aus dem Projektantrag zuhanden der Stiftung Mercator Schweiz).

Da das GiP-Team die Initiative (vorerst) nicht weiterzieht, kann nicht festgestellt werden, ob die Finanzplanung und damit ein längerfristiges Bestehen der Initiative gelingen könnte.

«KlimaGespräche»

Der Initiant der Deutschschweizer Klimagespräche geht für die Zukunft von einer Vollfinanzierung durch öffentliche Geldgeber aus. Die Investition von rund 200'000 CHF durch Fastenopfer und Brot für alle sei eine Startfinanzierung gewesen, die nötig war, um ein neues, innovatives Projekt zu lancieren. Die «KlimaGespräche» stehen jetzt an einem kritischen Übergang von der Eigenfinanzierung zu einer Finanzierung durch externe Geldgeber. Da die Initiative sehr gut aufgegleist ist und bereits breit ausgerollt sowie bereits von Städten unterstützt wird, könnte dies gelingen.

Die Conversations Carbone in der Romandie werden in den kommenden Jahren (2020-2022) von der Stiftung Mercator Schweiz unterstützt. Sie suchen jedoch weitere Finanzierungspartner wie andere Stiftungen und eine Pilot-Kooperation mit einer Gemeinde oder einem Kanton – in diesen drei Jahren wollen sie viele weitere Moderatorinnen und Moderatoren ausbilden und mehr Teilnehmende gewinnen sowie am Ende in einer Studie die Wirkungen evaluieren. Wenn die Studie zeigen würde, dass die Ziele erreicht werden, wenn sie genügend Moderierende hätten und eine Validierung der Wirkungen, dann planen sie, das Programm als «eine Art von Dienst an der Bevölkerung», als Kurs anzubieten. Gemeinden und Kantone könnten – analog etwa zu den heute angebotenen Velokursen – Werbung dafür machen.

Vorstellen können sie sich auch, dass sich Interessierte zukünftig direkt an die Moderierenden wenden, dass die Organisation von neuen Gruppen nicht mehr über ihr Backoffice läuft, so dass der finanzielle Aufwand dafür entfällt.

«Teil der Lösung»

Die Initiative plant, verstärkt Fördergelder von Stiftungen zu beantragen und Unternehmen als Sponsoren zu gewinnen. Die Initiative wird neu – neben dem Kulturpark – auch von der Stadt Zürich unterstützt, aber auch das reiche bei Weitem nicht, um ihren Aufwand zu tragen. Beide Frauen betreiben die Initiative dennoch mit grossem Enthusiasmus und Freude. Die Finanzierungsfrage ist für sie vor allem mittel- bis längerfristig das Thema. «Wenn wir keine weiteren Fördergelder erhalten, können wir unsere Veranstaltungsreihe mittel- und langfristig nicht weitermachen.» Sie fänden es auch angemessen, wenn der eigene Anteil am Aufwand nicht so hoch wäre. Beide Frauen wollen neben dem Projekt weiterhin ihrer beruflichen Tätigkeit nachgehen, dort liege ihr Fokus, «Teil der Lösung» sehen sie als ein zusätzliches Engagement.

«Wir machen das, weil es uns Freude macht und weil wir einen Sinn in dem sehen, was wir tun. Wir machen es so lange, wie wir Freude daran haben.»
(Initiantin Teil der Lösung)

Sie verfolgen keine langfristige Planung. Schwierig für die Finanzierung schätzt die Initiatorin ein, dass sie für ihre Initiative keine spezifische Organisationsform gewählt haben, sondern sie als Projekt zweier Firmen aufgelegt haben. Um die Finanzlage etwas zu verbessern planen die Frauen, ab nächstem Jahr statt der bisherigen Kollekte für den Besuch der Veranstaltungen ab nächstem Jahr Eintritt zu verlangen. Die Idee war ursprünglich, die Veranstaltung auch für Menschen zu öffnen, die es sich nicht leisten können, jeder sollte so viel zahlen, wie er/sie bereit ist. Allerdings würden überwiegend Personen teilnehmen, die es sich leisten könnten, einen angemessenen Eintritt zu zahlen.

«Ich möchte noch mal sagen, für uns stehen die Inhalte im Vordergrund. Die Finanzen waren in diesem Gespräch ein grosses Thema. In unserer Projektarbeit spielt das eigentlich eine untergeordnete Rolle. Das Thema hat aus meiner Sicht (im Interview, Anm. der Autorin) einen zu grossen Stellenwert gehabt. Wir machen das ja wegen der Idee!» (Initiantin Teil der Lösung)

Für diese Initiative hängt ein längerfristiger Fortbestand sehr von den zeitlichen Kapazitäten und einer stabilen externen Finanzierung ab, die noch gefunden werden muss. Da es für die beiden Initiantinnen nur ein nebenberufliches Projekt ist, sind sie durch fehlende Projektmittel aber nicht in ihrer Existenz gefährdet.

Reflexivität & Lernen

Fördert die Initiative die Reflexivität und das Lernen während des gesamten Prozesses?

Indikatoren:

- Strukturen und Prozesse des Lernens, Zuwachs an Wissen und Know-how bei den Beteiligten

«Gipfelstürmer Programm»

Das Projektteam tauschte sich laufend über seine Learnings aus und war sich diesen sehr bewusst. So ist sich das Team z.B. bewusst, dass mit dem offiziellen Projektstart viel Arbeit auf sie zukommen wird, wie die Gestaltung des Prozesses, die Aktivierung ihres Netzwerks, die Schaffung der gesamten Grundlagen, Mitarbeitende zu führen, sich in den Gemeinden vernetzen etc.

Entsprechend der dem GiP-Konzept zugrunde liegenden Theory U gestaltet das GiP-Team den gesamten Umsetzungsprozess offen und ist darauf eingestellt, bei jedem Arbeitsschritt dazuzulernen. Tatsächlich erfolgter Zuwachs an Wissen und Know-how: Das bislang grösste Learning verzeichnet das Team nach eigener Aussage dank der langen und schwierigen Phase der Akquisition von Projektgeldern:

«Ich glaube, das war für uns im Nachhinein auch, ist es mega nicht schlimm gewesen. Ich glaube es kommt mega gut und es hat im Nachhinein auch mega die Zeit gebraucht, für uns alle, um als Team zusammenzuwachsen, für unsere Ideen, um sich zu konkretisieren.» (Initiant Gipfelstürmer Programm)

Die lange und intensive Zeit der Stellung von Projektanträgen an mehrere Stiftungen habe ihre Projektidee «noch Mal extrem geschärft, extrem präzisiert», «wir haben uns extrem detailliert überlegt, für wen wir das machen, was wollen wir erreichen.» «Alles, was wir dann bei Mercator noch ausformulieren konnten, mussten wir für Migros auf einer Folie präzisieren, jedes Wort musste präzise sein.» (Initiant Gipfelstürmer Programm). Für ihren Schreibstil sei es eine grosse Lernerfahrung gewesen. Dabei hätten sie auch gemerkt, dass sie viel 'Schreibpotenzial' haben.

Weiter haben sie in der Akquise-Phase durch die Gespräche mit mehreren Gemeinden gemerkt, dass Gemeinden «schon genug zu tun» haben und eher Stellenprozente und Budgets streichen – und deshalb gerne eine Dienstleistung wie das «Gipfelstürmer Programm» bei Externen einkaufen würden. Auch ihre Sicht auf potenzielle Partnergemeinden hat sich im Prozess der Kontaktierung der ersten Gemeinden geändert. So sei ihnen klar geworden, dass nicht besonders «grüne» Gemeinden ein Interesse am «Gipfelstürmer Programm» haben, sondern Gemeinden, die «noch nicht so viel angestossen haben bzgl. Nachhaltigkeit». Zudem hat das gesamte Team begonnen, sich mit der Theory U auseinanderzusetzen, die sie zu ihrer Grundphilosophie machten.

Auch bei den Teilnehmenden der Workshops und Austauschtreffen ist ein Zuwachs an Wissen und Know-how zu beobachten, die Initiativen haben bei den Workshop-Teilnehmenden Kompetenzen aufgebaut, die sie darin befähigen, in alltäglichen Entscheidungsprozessen und Praktiken nachhaltig zu handeln. Beim «Gipfelstürmer Programm» handelt es sich vor allem um strategische und interpersonelle Kompetenzen. Die «KlimaGespräche» haben ihren Teilnehmenden vor allem neue praktische Fähigkeiten und Know-how bzgl. Alltagshandeln in den Bereichen Ernährung, Mobilität und Konsum vermittelt, sowie interpersonelle Kompetenzen (Kommunikation von Umwelt-/Klimathemen gegenüber anderen Personen) (vgl. unten).

«KlimaGespräche»

Die Initiantinnen und Initianten haben die Materialien aus England an die Schweizer Gepflogenheiten angepasst und auf Deutsch bzw. Französisch übersetzt. Sie stehen in direktem Austausch miteinander und mit der englischen Mutterorganisation.

Die Initiantin der Conversation Carbone in der Romandie sagt über die KlimaGespräche, dass diese sehr «qualitativ» angelegt sind, d.h. die Teilnehmenden hätten die Zeit und die Rahmenbedingungen, sich seriös mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Die Methode sei sehr gut gemacht, mit verschiedenen Übungen. Die Teilnehmenden kämen wieder, weil es die Gruppendynamik gebe, weil sie die gleichen Leute wieder treffen würden; die Methode sei wirklich gut, die Leute seien mit den Übungen sehr zufrieden, es helfe ihnen, die richtigen Fragen zu stellen, es sei eine Zeit, die man sich für sich nehme und um über diese Sachen nachzudenken. Der Zuwachs an Wissen und Know-how sei gross: «Am Schluss hat man einen riesen Katalog von Verbesserungsaspekten, die man für sich gesetzt hat. Ich würde mal

sagen, von zweihundert Massnahmen ergreift jede Person für sich bis zu 30 Massnahmen, die sie in den nächsten zwei, drei Jahren umsetzen möchte», so der Initiator der «KlimaGespräche» in der Deutschschweiz. Aus den Interviews mit Teilnehmenden geht hervor, dass ihnen dank der Workshops vor allem klar geworden ist, «wo überall CO₂ oder auch Wasser drinsteckt» und auch, was sie selbst tun können.

Für die Moderierenden ist eine virtuelle Plattform in Erarbeitung für den Wissenstransfer und Austausch. Ein ähnliches Tool soll zukünftig auch für die Teilnehmenden programmiert werden.

«Teil der Lösung»

Die Initiantinnen selbst haben nach eigenen Angaben sehr viel über die Akquise von Projektmitteln bei Stiftungen gelernt, vorher hätten sie kaum Erfahrung darin gehabt. Die befragten Teilnehmenden sagen, dass sie sich dank der Vorträge auf dem neuesten Wissensstand fühlen und bestätigen, etwas gelernt zu haben; der Informationsgehalt der Referate sei meist sehr hoch. Ein Thema aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten sei interessant und eröffne neue Blickwinkel. Allerdings beurteilen die Befragten nicht alle Referate gleich informativ. Eine Befragte meint, dass Veranstaltungen wie jene von «Teil der Lösung» ein «Reminder» für das eigenen Verhalten sind.

Bewusstsein

Sind sich die Initianten und die Teilnehmenden der Notwendigkeit einer durch die Initiative angestrebten transformatorischen Veränderung bewusst?

Indikator:

- Bewusstsein bei den Initiantinnen und Initianten und Teilnehmenden

«Gipfelstürmer Programm»

Das GiP-Team strebt bewusst eine systemische – und somit sehr weitgehende – Veränderung in den teilnehmenden Gemeinden an. Sie sehen dies als Voraussetzung auch für individuelle Verhaltensänderungen bzw. dass diese von der breiten Masse der Bevölkerung umgesetzt werden können. Nur so kann nach Auffassung des GiP-Teams der Weg in Richtung Nachhaltigkeit gelingen. Die befragten Teilnehmenden sind sich dessen ebenfalls bewusst und erhoffen sich entsprechenden Veränderungen durch das «Gipfelstürmer Programm». Auch möchten sie einen Beitrag zu dieser weitreichenden Veränderung leisten.

«KlimaGespräche»

Fastenopfer hat sich bislang vor allem politisch für Nachhaltigkeitsthemen engagiert, u.a. für die Gletscherinitiative und die Konzernverantwortungsinitiative. Mit den Klimagesprächen komme der individuelle Verhaltensaspekt hinzu. Ihr Ziel ist, mit den «KlimaGesprächen» bewusst ihre Aktivitäten in den Südländern zu unterstützen. So hat Fastenopfer seit drei Jahren die Strategie, den gesellschaftlichen Wandel voranzubringen, weil sie aus ihrer Südarbeit spüren, dass viele ihrer Partnerinnen und Partner stark vom Klimawandel betroffen sind. Sie haben den Eindruck, nur Symptombekämpfung zu betreiben, wenn sie nur Entwicklungshilfe in diesen Ländern leisten ohne gleichzeitig zum Diskurs in der Schweiz beizutragen, wie wir nachhaltiger leben können. Fastenopfer arbeitet im Hintergrund mit einem Transformationsschema. Den befragten Teilnehmenden ist die Intention der Initiantinnen und Initianten bewusst: Die Klimagespräche seien verbunden mit dem Motto von Fastenopfer «Werde Teil des Wandels», Fastenopfer und Brot für alle würden «nun bei

uns Bewusstsein schaffen» wollen. Die Teilnehmenden begrüßen die neue strategische Ausrichtung der Initiantinnen und Initianten und sind sich ebenfalls der Dringlichkeit des Themas und der Notwendigkeit weitgehender Veränderungen bewusst.

«Teil der Lösung»

Das Thema und die aktuellen Entwicklungen der Klimakrise bewegen die Initiantinnen sehr. Sie haben sich überlegt, was sie machen könnten, «um noch mehr Menschen dazu zu bewegen, einen lebensdienlicheren Lebensstil zu führen». So entstand die Idee, die Veranstaltungsreihe der LifeLabs zu initiieren. Die befragte Initiantin erlebt sich auch im privaten Handeln radikaler als manche Menschen, der sich der Nachhaltigkeitsszene zuordnen, z.B. fliege sie seit vielen Jahren nicht mehr und habe viele weitere Dinge in ihrem Leben verändert. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines transformatorischen Wandels ist auch bei den befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern vorhanden.

Zusammenarbeit und Partizipation

(1) Zusammenarbeit

Ermöglicht die Initiative die Zusammenarbeit zwischen den relevanten Akteuren des Prozesses? Wer ist an der Umsetzung wie und in welchem Umfang beteiligt?

Indikatoren:

- Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit
- Beteiligte Akteure und deren Beteiligungsumfang

«Gipfelstürmer Programm»

Das Thema Zusammenarbeit ist zunächst ein Thema für das GiP-Team an sich – als junges, neu zusammengesetztes Team musste es sich zunächst selbst finden; das Team ging diese Frage bewusst an und machte sich Überlegungen zu seiner zukünftigen Struktur und zukünftigen Arbeits- und Personalprozessen. Der Initiant und die Initiantinnen überlegten sich, wie sie die Aufgaben untereinander verteilen, so dass es allen Spass machen und sie sich nicht gegenseitig hineinfunkeln würden. Sie seien zu Beginn aber auch später im Projektverlauf «sehr zusammen unterwegs gewesen». Für die Projektumsetzung haben sie sich eine Aufgabenteilung überlegt. Z.B. brauchten sie für die Zusammenarbeit mit Gemeinden und Finanzierungspartnern zusätzliche Marketing- und Kommunikationskompetenz und haben dazu eine Mitarbeiterin eingestellt. Sie haben sich das Konzept der Soziokratie als Vorbild genommen und erläutern ihr Organisationsprinzip wie folgt: Jedes Teammitglied sucht sich gemäss seinen Fähigkeiten/Kompetenzen und Interessen einen Tätigkeitsbereich (z.B. Organisation von Workshops oder Kommunikation) und bearbeitet dieses selbstständig. Feedback der anderen Mitglieder ist eine Holschuld.

Exkurs zur Zusammenarbeit mit Gemeinden («Gipfelstürmer Programm»):

Für das «Gipfelstürmer Programm» und das Erreichen seiner Ziele war die Zusammenarbeit mit Gemeinden gleichzeitig ein Ziel wie auch Mittel zum Zweck, um sein übergeordnetes Ziel, systemische Veränderungen auf Gemeindeebene einzuleiten zu erreichen. Das GiP-Team hat das Programm konzipiert und federführend operativ umgesetzt. Die Gemeinden – Verwaltungseinheiten und einzelnen Gemeinderäte sowie Vertreterinnen und Vertreter politischer Kommissionen – haben das GiP-Team bei verschiedenen Arbeitsschritten unterstützt, wie der Auswahl von An-

sprechpersonen aus der Bevölkerung vor Programmstart, der Ankündigung des Programms via Medienkontakte und Bespielung physischer Werbeflächen vor Ort, der Entsendung von Fachkräften aus der Gemeindeverwaltung in Workshops sowie der Organisation und Koordination von Programmaktivitäten wie Workshops (Räumlichkeiten) und schliesslich bei der Umsetzung von Projekten (Stellung von Räumlichkeiten/Strukturen, Bewilligung von Projekten und ihren Grundlagen etc.). Die Gemeinden haben jeweils Personen in den Gemeindeverwaltungen als Ansprechpersonen für das «Gipfelstürmer Programm» bestimmt und einzelne Gemeinderäte haben sich persönlich im Programm engagiert durch Präsenz und Beteiligung in Workshops oder fachlichen Rat für GiP-Team und Bevölkerung/Projekte.

In der Zusammenarbeit mit den Gemeinden sah sich das GiP-Team in einer Mittlerrolle und als Prozessgestalter für Gemeinden und deren Bevölkerung auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit. Die Gemeinden seien unter Druck, die Nachhaltige Entwicklung weiter voranzutreiben, sie hätten aber personell und finanziell zu wenig Kapazität oder würden die Erfahrung machen, dass Entscheidungen und Projekte von der Bevölkerung nicht akzeptiert werden.

«Deshalb braucht's manchmal jemanden von aussen, der dem System den Spiegel vorhält und fragt, sehr ihr eigentlich, was ihr da macht?» (Initiantin Gipfelstürmer Programm)

Die Erwartung an die Gemeinden war, dass diese sich für eine Zusammenarbeit mit der Bevölkerung öffnen:

«Wir motivieren die Leute, es (die nachhaltige Entwicklung, Anm. Autorin) mitzutragen und auch im Lead zu sein. Das bedingt aber auch, dass die Gemeinde bereit ist loszulassen und zu sagen, die Gemeindeentwicklung ist nicht unsere Aufgabe, sondern wir sollten die Leute befähigen, das Dorf entwickeln zu können.» (Initiantin Gipfelstürmer Programm)

Eine weitere Hypothese des GiP-Teams war, dass es in der Gemeinde schon viel mehr Angebote und Aktivitäten gibt als man meine und wisse:

«Und das ein wenig aufzudecken und dem eine kleine Plattform bieten, damit noch mehr Leute in der Gemeinde sehen, ah, das läuft und das läuft und das könnte man noch machen.» (Initiantin Gipfelstürmer Programm)

Noch vor der Durchführung der ersten Veranstaltung für die Bevölkerung ist das GiP-Team auf verschiedene engagierte Personen in den Gemeinden zugegangen, um einerseits relevante Themen aufzuspüren, andererseits aber auch die potenziellen Multiplikatoren und zukünftigen Projektleiterinnen und Projektleiter ins Boot zu holen. Der Austausch mit diesen Stakeholdern soll im parallel zu den thematischen Workshops laufenden Begleitprogramm («Austauschtreffen») intensiviert werden.

Die beiden beteiligten Pilotgemeinden stellten Räumlichkeiten für die Workshops und anderen Veranstaltungen zur Verfügung und unterstützen das GiP-Team bei der Kommunikation.

Auf Seiten der Gemeinden waren jeweils ein oder mehrere Gemeinderäte (Politik) beteiligt sowie ein oder mehrere Vertreterinnen und Vertreter der Gemeindeverwaltung. Diese Personen haben an den Workshops und Austauschgruppentreffen des «Gipfelstürmer Programm» teilgenommen und sich dort mit ihrem Fachwissen eingebracht, standen als Ansprechpersonen für die übrigen Teilnehmenden zur Verfügung und öffneten Türen für die Planung und Umsetzung von Projekten, die aus dem Kreis der Teilnehmenden entstanden. Auch Vertreterinnen und Vertreter von politischen Kommissionen nahmen vereinzelt an für sie thematisch affinen Workshops teil und brachten sich inhaltlich ein. Das GiP-Team seinerseits stimmte die inhaltliche Gestaltung seiner Workshops mit den Gemeinden ab und organisierte

Gespräche zur Diskussion oder Umsetzung von Projekten im kleineren Kreis zwischen einzelnen Teilnehmenden und der Gemeinde.

Zu Beginn bis in die zweite Hälfte des Programms hinein blieb für einige Bürgerinnen und Bürger unklar, welche Rolle die Gemeinde im «Gipfelstürmer Programm» spielte und es bestand die Sorge, dass die Gemeinde das Thema Nachhaltigkeit auf ihre Bürgerinnen und Bürger auslagern wollte. Im Laufe der Workshops und Austauschtreffen haben sich Gemeindevertreterinnen und -vertreter jedoch immer stärker positioniert und ihre Unterstützung für die Vorhaben ihrer Bürgerinnen und Bürger vermittelt. Vertreterinnen und Vertreter der Gemeindeverwaltungen und -politik waren ihrerseits lange Zeit verunsichert wegen der eher geringen Beteiligung der Bevölkerung (Stichwort Corona und virtuelle Workshops) und der wahrgenommenen Haltung bei den Teilnehmerschaft, dass die Gemeinde in Sachen Nachhaltigkeit im Lead sein sollte. Hier hat sich im Laufe des Programms eine deutliche Annäherung beider Seiten und eine kooperative Zusammenarbeit ergeben, bei der die Bevölkerung Ideen und konkrete Umsetzungsvorschläge für Projekte einbrachte und an die Hand nahm und von der Gemeindeverwaltung und -politik bei der Umsetzung – sei es organisatorisch oder juristisch und politisch – unterstützt worden ist.

In einigen Ausnahmefällen haben Gemeinderäte Veranstaltungen als politische Bühne genutzt und sich einen Schlagabtausch mit politischen Gegnern geliefert. Dies wurde von den Teilnehmenden nicht goutiert.

In einer der beiden Pilotgemeinden haben sich eine politische Organisation (Energie- und Naturschutzkommission und zwei zivilgesellschaftliche Initiativen (Klimagruppe und ein Zusammenschluss links-grüner politischer Aktivistinnen und Aktivisten) stark ins «Gipfelstürmer Programm» eingebracht und die Diskussionen in den Workshops und Austauschtreffen mitgetragen und -geprägt. Vertreterinnen und Vertreter dieser Organisationen haben auch in ihren Netzwerken für eine Teilnahme am «Gipfelstürmer Programm» geworben und über das «Gipfelstürmer Programm» berichtet. Die Einbindung solcher Gremien und Organisationen der Zivilgesellschaft hat sich als förderlich herausgestellt – da hier bereits engagierte Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aktiv sind, die die Motivation und die Kompetenzen für die Lancierung neuer Projektvorhaben besitzen. Andererseits bedeutet es für das GiP-Team, hier auf gewisse Anspruchshaltungen bzgl. Workshop-Themen und Umsetzung des Programms zu stossen, die es mit den eigenen konzeptionellen Überlegungen sowie den Ansprüchen der Gemeinden (Politik/Verwaltung) in Einklang bringen musste und dabei wie zu erwarten nicht alle zu aller Zufriedenheit lösen konnte. Dennoch ist es dem GiP-Team gelungen – gerade auch, indem es nah bei seinen konzeptionellen Überzeugungen und Vorgaben blieb (insb. Theory U-Prozess, ergebnisoffener Prozess), alle Anspruchsgruppen zur Teilnahme am gesamten Prozess zu motivieren.

Welchen Nutzen sehen die Gemeinden in der Initiative? Die Gemeinden betrachten die von aussen an sie herangetragene Initiative als Unterstützung – und zwar in zweierlei Hinsicht: Erstens erhoffen sie sich Impulse und thematischen, fachlichen Input für die Bearbeitung des Themas Nachhaltigkeit. Zweitens schwingt mit, dass sie hoffen, mit dem «Gipfelstürmer Programm» ihre Bevölkerung zu zivilgesellschaftlichem Engagement und einer aktiveren Haltung gegenüber der Gemeindeverwaltung bewegen zu können. Viele Gemeinden leider darunter, dass sich immer weniger Menschen aktiv in die Gemeindepolitik und bürgerschaftliches Engagement einbringen. Gerade kleinere Gemeindeverwaltungen würden «normalerweise immer das Dringende vor dem Wichtigen abarbeiten». Sowohl Rickenbach als auch Küssnacht sind sich zwar der Nachhaltigkeitsproblematik bewusst und haben auch bereits entsprechende Leitbilder und Konzepte erarbeitet, bei der Umsetzung sehen

sie jedoch noch viel Potenzial für Massnahmen und Projekte – wozu ihnen aber Zeit und personelle Ressourcen sowie auch Fachwissen fehlen. Küsnacht ist als Energiestadt «Gold» in den Themen Energie und Verkehr bereits sehr aktiv, möchte seine Aktivitäten in anderen Nachhaltigkeitsfeldern ausbauen. Die befragten Gemeinderäte und Vertreter der Gemeindeverwaltungen erhofften sich von einer Teilnahme am Programm, einen Teil der Bevölkerung zu aktivieren und deren Ressourcen zu mobilisieren. Küsnacht erhoffte sich auch neue Impulse und ihnen gefiel die Idee, dazu auch die breite Bevölkerung zu motivieren. Beide Gemeinden kämpfen mit der Tatsache, dass sich bislang nur ein sehr kleiner Teil ihrer Bevölkerung politisch oder sozial in den Gemeinden engagiert. In beiden Gemeinden haben sich interessierte Gemeinderäte – in Rickenbach der Gemeindepräsident, in Küsnacht Vertreterinnen und Vertreter der Energie- und Naturschutzkommission – für eine Teilnahme am «Gipfelstürmer Programm» stark gemacht und in beiden Gemeinden ist der Entscheid für die Teilnahme schnell und unproblematisch getroffen worden. In den Gemeindeverwaltungen gab es jedoch Vorbehalte aus Sorge vor Mehrarbeit. Dies wurde im späteren Projektverlauf aber nicht mehr thematisiert.

Beide Gemeinden hatten zu Beginn des Programms keine hohen Erwartungen an das «Gipfelstürmer Programm», sondern sahen es als einen Versuchs wert, mitzumachen und sich inspirieren zu lassen. Die Zufriedenheit bei den befragten Gemeinderäten und Akteuren aus der Verwaltung ist nach der Durchführung des «Gipfelstürmer Programms» gross. Die finanzielle Beteiligung am Programm von jeweils 15'000 CHF war für die Gemeinden kein Hemmnis.

«KlimaGespräche»

Für Fastenopfer und Brot für alle war das Thema Zusammenarbeit in der Startphase wichtig, um sich mit den Westschweizer Artisans de la transition auszutauschen und abzustimmen sowie auch untereinander, um das Programm in der gesamten Deutschschweiz ausrollen zu können. Entgegen kommt den beiden Organisationen, dass Brot für alle und Fastenopfer schon mehr als 50 Jahre zusammenarbeiten. So führen sie z.B. jedes Jahr eine grosse Kampagne zu Nachhaltigkeitsthemen und Entwicklungszusammenarbeit (ihr Kerngeschäft) durch. Auch mit den Artisans de la transition besteht schon länger eine Kooperation.

Brot für alle deckt in der Deutschschweiz das Mittelland mit Schwerpunkt Bern und die Nordwestschweiz ab und Fastenopfer die Zentral- und Ostschweiz und Zürich.

Fastenopfer beschäftigt in der eigenen Organisation Fachexperten für Energietechnik und Klimaschutz, so dass wichtige Fachfragen von Teilnehmenden inhouse informell und unkompliziert geklärt werden können.

Die Initiantinnen und Initianten in der Deutsch- und Westschweiz bilden Moderierende für die Durchführung der einzelnen KlimaGesprächsrunden aus. Diese sind ein zentraler Pfeiler ihrer Initiative.

«Teil der Lösung»

Die Zusammenarbeit der Initiantinnen bzw. Leiterinnen des Projekts gestaltet sich harmonisch und freundschaftlich. Die Frauen bekunden, sehr viel Freude bei der gemeinsamen Planung und Umsetzung der Workshop-Serie zu haben. Sie können bei der Ansprache von Rednerinnen und Rednern bzw. Moderierenden auf ihr breites privates und berufliches Netzwerk zurückgreifen. Der 'Kulturpark Zürich' ist ihr Infrastrukturpartner und stellt ihnen seine Räumlichkeiten kostenlos zur Verfügung.

(2) Transparenz

Gewährleistet die Initiative während des gesamten Prozesses Transparenz (über Absichten und Aktionen)?

Indikator:

- Wahrnehmung / Einschätzung der Transparenz (subjektive Einschätzung der Beteiligten, beim «Gipfelstürmer Programm»: zzgl. Beobachtung durch die Forscherin)

«Gipfelstürmer Programm»

Das GiP-Team hat seine Ziele und sein Vorgehen den beiden Pilotgemeinden gegenüber kommuniziert. Es hat sich auch überlegt, wie sie die Bevölkerung in den Gemeinden in den Auftaktveranstaltungen abholen können und welche Informationen sie der Bevölkerung in welcher Programmphase geben, um diese nicht zu überfordern. An den Auftaktveranstaltungen haben sie vermittelt, wieso sie das Programm machen, weshalb sie sich engagieren sowie, dass sie nicht mit etwas «Pfannenfertigem» kommen, sondern dass es ihnen darum geht, alle mitzunehmen. Die Ziele des Programms werden auch auf der Website des «Gipfelstürmer Programms» und in den Sozialen Medien kommuniziert.

In allen Workshops erläuterte das GiP-Team jedes Mal erneut den Gesamtzusammenhang von thematischen Workshops, Vertiefungsworkshops und Austauschgruppentreffen; es erläuterte auch immer wieder seine Rolle im angestrebten Prozess sowie die Erwartungen an die Teilnehmenden und die Gemeinde. Auch wirkte es bei Bedarf immer klärend bzgl. Verständnisschwierigkeiten sowie bei geäußerten Unklarheiten auf Seiten der Teilnehmenden (z.B. bzgl. der Rolle der Gemeinden im «Gipfelstürmer Programm»).

Auch die «**KlimaGespräche**» und «**Teil der Lösung**» kommunizieren offen ihre Ziele und Methodik auf ihren Websites, an den Workshops und via die Medien. Bei den «KlimaGesprächen» sind dank der guten Kursdokumentation das methodische Vorgehen, die didaktischen Instrumente, der Austausch-/Diskussionsprozess – kurz das gesamte Programm – sehr transparent.

(3) Gemeinsame Ziele

Trägt die Initiative dazu bei, dass unter allen Teilnehmenden eine gemeinsame Vision aus geteilten Werten, Erwartungen und Zielen besteht?

Indikatoren:

- Einheitliche Darstellung (von Initianten/-innen und Teilnehmenden) der Ziele und des Selbstverständnisses
- etablierte Diskussionsprozesse (=Indikator dafür, dass sich über gemeinsame Ziele verständigt wird und diese kontinuierlich reflektiert werden)

«Gipfelstürmer Programm»

Es ist Ziel dieser Initiative, dass die beiden teilnehmenden Gemeinden zusammen mit ihrer Bevölkerung und anderen Stakeholdern eine solche gemeinsame Vision entwickeln und auf dieser Basis gemeinsame, konkrete Projekte in der Praxis umsetzen. Neben den thematischen Workshops, in denen in Kleingruppen diskutiert wurde, fanden parallel regelmässig Austauschtreffen statt, in denen der Fortschritt des Programms diskutiert sowie Projekte entwickelt und angestossen werden.

In den Vertiefungsworkshops haben die Teilnehmenden in beiden Pilotgemeinden eine Reihe von Projektideen vertiefend bearbeitet.

Es entwickelte sich über die Zeit ein Wir-Gefühl unter den Teilnehmenden und es entstanden lokale Gruppierungen, die die Vision und die Ziele des «Gipfelstürmer Programms» auch jetzt nach dem Rückzug des GiP-Teams aufrechterhalten und weiterentwickeln.

«KlimaGespräche»

Der befragte Initiant denkt, dass dadurch, dass sich die Menschen austauschen über ihre Wünsche und ob ihr Lebensstil adäquat ist und dadurch, dass motivationspsychologische Aspekte ein grosses Gewicht haben, Gefühle entstehen wie z.B. «wir wollen (gemeinsam) etwas tun». Es sei aber eine Frage von Huhn und Ei – was ist zuerst da? Sind es die gemeinsamen Werte, die sie zusammenbringen oder ist es die «Sache» man tue etwas und merke dabei, dass man gemeinsame Interessen verfolgt, gemeinsame Werte hat? Auf jeden Fall entstehe bis zum Abschluss einer Workshop-Serie immer ein Wir-Gefühl, es gebe dann ein gemeinsames Ziel und gemeinsame Erwartungen. Das bestätigen auch die befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

«Teil der Lösung»

Die Initiantinnen und Projektleiterinnen verfolgen eine gemeinsame Vision. Die Veranstaltungen sind so angelegt, dass die Teilnehmenden mit Fachexpertinnen und -experten und untereinander ins Gespräch kommen. Die befragten Teilnehmenden stehen hinter den Absichten der Initiative. Da die meisten Teilnehmenden jedoch einmalig bzw. nicht regelmässig an Workshops der Initiative teilnehmen, entwickeln sich unter den Teilnehmenden keine gemeinsame Vision oder Ziele.

(4) Effektivität und Verlässlichkeit

Trägt die Initiative dazu bei Strukturen zu schaffen, die effektive Selbstorganisation und Verlässlichkeit ermöglichen?

Indikatoren:

- etablierte Entscheidungsstrukturen und -prozesse
- gemeinsame Regeln
- Vorhandensein eines festen Ortes
- akzeptierte Prozesse zur Modifikation von Regeln und Abläufen
- Transparenz der Abläufe oder darüber wie Entscheidungen getroffen werden (z.B. über Protokolle, schwarzes Brett etc.)

«Gipfelstürmer Programm»

Innerhalb des GiP-Teams: Das GiP-Team hat in der Aufbauphase überlegt, wie sie die Aufgaben untereinander verteilen, «so dass es allen Spass macht und wir uns nicht innefunke» (Initiant «Gipfelstürmer Programm»). Sie haben eine Professionalisierung ihrer Arbeit angestrebt. Sie brauchten z.B. für die Zusammenarbeit mit Gemeinden und Finanzierungspartnern mehr Marketing- und Kommunikationskompetenz und haben dazu eine Mitarbeiterin eingestellt.

Sie haben sich das Konzept der Soziokratie als Vorbild genommen und erläuterten ihr Organisationsprinzip wie folgt: Jedes Teammitglied sucht sich gemäss seinen Fähigkeiten/Kompetenzen und Interessen einen Tätigkeitsbereich (z.B. Organisation von Workshops oder Kommunikation) und bearbeitet dieses selbstständig. Feedback der anderen Mitglieder ist eine Holschuld.

Gemeindeebene: Die Zusammenarbeitsprozesse wurden mit den Gemeinden abgestimmt, und es bestand ein regelmässiger Austausch miteinander. Mit den Gemeinden wurde z.B. vereinbart, sich bzgl. des Workshop-Programms nach der Auftaktveranstaltung abzustimmen, in der die teilnehmenden Bürgerinnen und Bürger ihre Interessen sammeln. Die Veranstaltungen sollten in den Gemeinden immer am gleichen, zentral gelegenen Ort, stattfinden. Aufgrund der Corona-Pandemie mussten die meisten Veranstaltungen jedoch mit Videoconferencing durchgeführt werden, was die Teilnehmenden jedoch auch gut akzeptierten. Möglicherweise haben jedoch wegen der Umstellung auf virtuelle Treffen weniger Personen an den GiP-Workshops teilgenommen, als wenn das Programm vor Ort stattgefunden hätte. Davon sind das GiP-Team, die Gemeindevertreterinnen und -vertreter und auch die Teilnehmenden selbst überzeugt. Auf Seiten der Gemeinden waren jeweils ein oder mehrere Gemeinderäte (Politik) beteiligt sowie ein oder mehrere Vertreterinnen und Vertreter der Gemeindeverwaltung. Diese Personen haben an den Workshops und Austauschgruppentreffen des «Gipfelstürmer Programms» teilgenommen und sich dort mit ihrem Fachwissen eingebracht, standen als Ansprechpersonen für die übrigen Teilnehmenden zur Verfügung und öffneten Türen für die Planung und Umsetzung von Projekten, die aus dem Kreis der Teilnehmenden entstanden sind. Auch Vertreterinnen und Vertreter von politischen Kommissionen nahmen vereinzelt an für sie thematisch affinen Workshops teil und brachten sich inhaltlich ein. Das GiP-Team seinerseits stimmte die inhaltliche Gestaltung seiner Workshops mit den Gemeinden ab und organisierte Gespräche zur Diskussion oder Umsetzung von Projekten im kleineren Kreis zwischen einzelnen Teilnehmenden und der Gemeinde.

In beiden Gemeinden kristallisierte sich bereits während der letzten thematischen Workshops das Bedürfnis nach einem festen Standort für das «Gipfelstürmer Programm» bzw. die Fortsetzung der Aktivitäten nach Programmende heraus. In Küsnacht bot sich bspw. der Pächter eines zentral im Ort gelegenen Cafés an, regelmässige Stammtisch-Treffen zu organisieren. In Rickenbach wurde kein fester Standort festgelegt. Die Teilnehmenden organisieren sich dort virtuell und treffen sich physisch an unterschiedlichen Orten.

«KlimaGespräche»

Wie oben beschrieben, ist die Zusammenarbeit zwischen den Projektleitenden seit Jahrzehnten etabliert. Dank der guten Kursdokumentation sind methodisches Vorgehen, didaktische Instrumente, der Austausch-/Diskussionsprozess, kurz das gesamte Programm sehr transparent und das Vorgehen etabliert und sehr gut strukturiert. Die «KlimaGespräche» finden in den Räumlichkeiten der Projektpartner oder in kirchlichen Institutionen statt.

«Teil der Lösung»

Die Entscheidungsfindung unter den Projektleiterinnen erfolgt gemeinsam. Mit dem Kulturpark Zürich ist ein fester Ort für die Durchführung der Veranstaltungen vorhanden.

(5) Persönliche Kommunikation

Trägt die Initiative dazu bei, dass die Beteiligten sich in regelmässigen und ausreichenden persönlichen Treffen und Interaktionen begegnen?

Indikatoren:

- regelmässige persönliche Treffen
- regelmässige gemeinschaftliche Veranstaltungen

Persönlicher Austausch und persönliche Kommunikation stehen im Zentrum des Konzepts und der Aktivitäten aller drei Initiativen. Alle drei Initiativen bieten regelmässige Veranstaltungen an, an denen sich die Teilnehmenden treffen, miteinander austauschen und lernen können.

Die Initiantinnen und Initianten selbst treffen sich ebenfalls regelmässig zur Vorbereitung ihrer Veranstaltungen.

(6) Vertrauen

Vertrauen die Teilnehmenden einander?

Indikatoren:

- Bereitschaft, sich auf die Vorschläge/Aktionen/Projektinitiativen der anderen Teilnehmenden einzulassen

Teamintern ist dies gemäss Aussagen der befragten Initiantinnen und Initianten bei allen drei Initiativen der Fall. Im Hinblick auf die Teilnehmerschaft kann für das «Gipfelstürmer Programm», die «KlimaGespräche» und «Teil der Lösung» ebenfalls konstatiert werden, dass sich diese auf die Gesprächs- und Diskussions- und Mitmachangebote der Initiantinnen und Initianten einlassen. Auch finden unter den Teilnehmenden (bzw. im Austausch mit Fachreferentinnen und -referenten) rege Diskussionen statt.

Beim «Gipfelstürmer Programm» zeigte sich im Programmverlauf, dass die Teilnehmenden auch gewillt waren, gemeinsame Aktionen und Projekte anzustossen, zu entwickeln und umzusetzen – in Zusammenarbeit mit den Gemeinden, mit Unternehmen und weiteren Stakeholdern.

(7) Rechtes Mass an Offenheit und Verbindlichkeit

Trägt die Initiative dazu bei, im angemessenen Mass Offenheit und Inklusion zu fördern? Haben sich die Teilnehmenden der Kerngruppe / weitere Beteiligte zur Durchführung der Initiative verpflichtet?

Indikatoren:

- Grundsätzliche Offenheit für neue Teilnehmende
- Teilnahmeverpflichtungen der Akteursgruppen (z.B. Arbeitsverträge Initiant/in, Lol / Verträge Gemeinden, Unternehmen)
- Grad der Verbindlichkeit angemessen zum Projekt
- Grösse der Initiative angemessen zum Projekt
- Einflussmöglichkeiten der Teilnehmenden

Beim «Gipfelstürmer Programm» haben sich die beiden Pilot-Gemeinden verpflichtet, das gesamte Programm durchzuführen. Sie leisten dazu einen finanziellen Beitrag an die Finanzierung des Programms. Bzgl. Teilnehmerschaft ist jeder Workshop offen für neue Interessierte. Diese müssen sich nicht zur Teilnahme an mehreren/allen Workshops verpflichten. Allerdings ist es das Ziel, eine bis mehrere konstant arbeitende Projektgruppen zu bilden. Der Einfluss der Teilnehmenden auf die Gestaltung der Programminhalte (Workshops und Projekte) ist gross. Die Gemeinden gewährleisten mit ihrer Verpflichtung eine hohe Kontinuität, die das Programm trägt. Im Laufe der Programmphase der thematischen Workshops mit zwischengeschalteten Austauschgruppentreffen («Zukunfts-Stammtische») haben sich in bei-

den Gemeinden Gruppen von Teilnehmenden gebildet, die einzelne Projektvorhaben initiiert haben und auch persönliche Treffen organisiert haben, um sich näher kennenzulernen. Letzteres war ein grosser Wunsch vieler Teilnehmenden gewesen – die vielen rein virtuellen Treffen aufgrund von Lockdown und Sicherheitsmassnahmen im Zuge der Covid-Pandemie hatten nur bei einem Teil der Teilnehmenden ausgereicht, um eine genügend grosse Bereitschaft zur Zusammenarbeit auszulösen. An den verschiedenen Workshops und Austauschtreffen nahmen durchschnittlich zwischen zehn und 25 Personen teil. Diese Grösse war ausreichend bzw. offenbar förderlich, da sich mehrere Projektgruppen gebildet haben.

Das GiP-Team hat die Teilnehmenden immer wieder angeregt, sich zu engagieren und versucht, mit der Gruppenbildung in den Austauschtreffen einen höheren Grad an Verbindlichkeit für Engagements zu schaffen. Sehr geholfen hat, dass die Austauschtreffen mit zunehmender Dauer mehr moderiert wurden und Teilnehmende gezielt angesprochen und angeregt wurden, konkrete Aufgaben zu übernehmen. Ohne diese «Begleitung» wäre es u.U. fraglich gewesen, ob sich Projektgruppen gebildet hätten.

Bei den **«KlimaGesprächen»** melden sich die Teilnehmenden für eine ganze Workshop-Serie (sechs Abende) an. Es wird toleriert, dass die Teilnehmenden einen von sechs Workshop-Abenden fernbleiben. Die regelmässige Teilnahme ist gemäss Initianten ein zentrales Element ihres Settings, weil es Vertrauen zueinander brauche und Zuverlässigkeit. Der Einfluss der Teilnehmenden auf Gestaltung und Inhalte des Programms ist beschränkt, da diese wie auch die Methodik stark vorgegeben sind. Andererseits handelt es sich um ein theoretisch ausgereiftes und in der Praxis etabliertes Konzept, so dass dies unserer Einschätzung nach kein Nachteil sein muss. Die Teilnehmenden können bestimmen, welches Thema am letzten Workshop behandelt werden soll.

Bei **«Teil der Lösung»** sind die einzelnen Veranstaltungen jeweils offen für alle Interessierten. Die Teilnehmenden können sich für einzelne Veranstaltungen anmelden, es gibt keine Verpflichtung zur Teilnahme an allen/mehreren Veranstaltungen einer Staffel. Umgekehrt haben die Teilnehmenden aber auch keine Mitbestimmungsmöglichkeit bzgl. Konzept / Inhalten.

Externes Netzwerken

Trägt die Initiative dazu bei, dass sich die Beteiligten auch mit anderen Initiativen, Behörden, Institutionen oder der lokalen Bevölkerung austauschen und vernetzen?

Indikatoren:

- Austausch und Vernetzung mit Externen (Initiativen, Behörden, Institutionen, lokale Bevölkerung) (ja/nein, Reichweite/Umfang/Frequenz)
- Politischer Einfluss (ja/nein, Ebene?)
- Initiiert die Initiative Vernetzung mit Externen aktiv? Wie geht sie mit Vernetzungsanfragen um?

«Gipfelstürmer Programm»

Das «Gipfelstürmer Programm» strebt die Vernetzung und den Anstoss einer Zusammenarbeit vielfältiger lokaler Akteurinnen und Akteure als explizites Ziel an. Das GiP-Team hat sich in der Gründungsphase der Initiative sehr stark mit verwandten lokalen, regionalen und schweizweit operierenden Initiativen und Organisationen im Umfeld von Nachhaltigkeitsinitiativen vernetzt, ebenso mit Unterstützungspartnern.

Hinzu kommen vielfältige neue und bestehende Kontakte zu potenziellen Partnergemeinden, zu Stiftungen und zum Bund. Die Initianten sind von sich aus sehr aktiv an diese Vernetzung mit Externen herangegangen, bauten ihr Netzwerk während der Umsetzung des «Gipfelstürmer Programms» laufend weiter aus und bezogen weitere Personen/Organisation in die Umsetzung des «Gipfelstürmer Programm» ein (Integration von Know-how, Business-Partnerschaften. Die Reichweite der Netzwerkpartnerschaften ist national (Deutschschweiz). Ein politischer Einfluss konnte durch die Zusammenarbeit mit den Gemeinden erreicht werden. Der wird z.B. in der Gemeinde Rickenbach auf Idee des Gemeindepräsidenten und auf Wunsch der Teilnehmenden hin eine neue beratende politische Kommission geschaffen, die sogenannte Nachhaltigkeitskommission. In diese nehmen Vertreterinnen und Vertreter der Teilnehmerschaft Einsitz. In Küsnacht bestehen nach Abschluss des Programms einige Projektgruppen von Teilnehmenden aus der Bevölkerung, die in losen Kontakt mit der Gemeindeverwaltung und dem Gemeinderat stehen – hier wird die Gemeinde punktuell einbezogen, bspw. stellt sie Land für einen Gemeinschaftsgarten zur Verfügung. Ursprünglich hatte das «Gipfelstürmer Programm» angestrebt, auch das lokale Gewerbe einzubeziehen. Dies hat aber nur in einem geringem Umfang geklappt. So war in Küsnacht von Anfang an die Gründerin und Geschäftsführerin des ortsansässigen Unverpacktladens dabei und in Rickenbach engagierten sich mehrere Landwirte in den Veranstaltungen sowie in der späteren Nachhaltigkeitsgruppe.

«Das GiP geht viele verschiedene Partnerschaften ein. Wir unterscheiden zwischen:

1. Projekt-Partnerschaften, die über das gesamte Projekt (bis 2030) dauern werden (SGV, Circular Economy Transition)
2. Pilot-Partnerschaften, die sich auf den Pilot mit 2 Gemeinden im ersten Jahr (2020) beschränken (ARE, BAFU, Rütter Soceco bzw. EBP)
3. Event-Partnerschaften, die sich auf einzelne Events und Themen beschränken, die in den Workshops angeboten werden, sowie auf die spezifischen Bedürfnisse der Gemeinden (z.B. Swissveg, Zero Waste Switzerland, Swiss Cleantech, etc. oder lokale Partner)» (Auszug aus dem Projektantrag zuhanden der Stiftung Mercator)

Dem GiP-Team ist es insbesondere gelungen, in den beiden Gemeinden potenzielle Innovatoren und Change-Maker zu erreichen und einzubinden. So haben fast alle Interviewpartnerinnen und -partner der sogenannten Sensing Journeys auch die anschliessenden Auftaktveranstaltungen und in der Folge die Workshops besucht. Die bestehenden vielfältigen Partnerschaften und das grosse Netzwerk des GiP-Teams kommen direkt der teilnehmenden Bevölkerung zugute bei der Entwicklung eigener Projektvorhaben.

Eine Partnerschaft sei hier noch erwähnt, die über das Projekt hinausreicht: So hat das GiP-Team vom Impact Hub Zürich einen Ausbildungsauftrag erhalten, im Impact Hub ansässige Start-ups in der Anwendung der 'Theory U' zu schulen. Das GiP-Team hat sich davon versprochen, sein Netzwerk zu verstärken und es als Training für Inhalte und Methoden angesehen, die es selbst in die Gemeinden bringen wollte. Sie haben dies ohne Gegenleistung gemacht:

«Das ist Eco-System-Thinking, da versuchst Du Dir das Öko-System um dich herum aufzubauen. Auf der einen Seite haben wir einen Experimentier- und Lernraum für uns, auf der anderen Seite können wir auch das GiP dorthin bringen und andere Sichtweisen darauf generieren. Gleichzeitig schaffen wir Vertrauen und ein neues Netzwerk und ein tieferes Netzwerk. [...]» (Initiant Gipfelstürmer Programm)

«KlimaGespräche»

Der Initiant bewertet seine Vernetzung mit der Wandel-Bewegung als wichtig (WandelLuzern und TransitionMovement generell). Er ist auch mit anderen Organisationen im Umfeld von Nachhaltigkeitsinitiativen verbunden wie mit Collaboratio helvetica. Die Zusammenarbeit mit diesen Organisationen beschreibt er als informell; er teile Informationen zu den KlimaGesprächen mit den anderen Organisationen und diese bewerben die KlimaGespräche via ihre Kommunikationskanäle. Auf die Frage unten nach gewünschten Unterstützungsleistungen externer Partner wird deutlich, dass er sich wünschen würde, dass die Vernetzung und der Austausch mit anderen Organisationen noch intensiver stattfinden würde.

Dank ihrer Mitarbeit in der «Klimaallianz» (und Zusammenarbeit mit mehreren Schweizer Städten) könnte die Initiative auch politisch Einfluss gewinnen.

Auch die Westschweizer Kolleginnen und Kollegen vernetzen sich aktiv und empfinden sich als gut vernetzt. Da sie aber jetzt doppelt so viele Gruppen erreichen wollen wie bisher, sind sie der Ansicht, dass sie ihre Vernetzungsarbeit intensivieren müssten. Dieses Jahr hätten sie zum ersten Mal Werbung in einem Magazin geschaltet und auch den Kanton Fribourg/Freiburg angefragt für eine Bewerbung ihres Angebots auf dessen Website. Es ist ihr Ziel, auch mit anderen Kantonen zusammenzuarbeiten, das Interesse sei von kantonaler Seite her vorhanden. Sie treffen sich demnächst auch mit Vertretern von Fridays-for-Future / Klimastreik und wollen mit ihnen besprechen, dass diese ihre Eltern zu ihren Veranstaltungen einladen.

«Teil der Lösung»

Diese Initiative schreibt vor jeder Veranstaltung immer eine Reihe von Organisationen an plus ihr berufliches und privates Netzwerk. Ihrer Erfahrung nach hätten sie die grösste Resonanz, wenn sie sich an die Menschen persönlich richten und keine Standardmails versenden.

Partner bei der Bewerbung ist auch der Kulturpark sowie seit kurzem die Stadt Zürich (noch keine Bewerbung des Angebots). Eine weitere Vernetzung fänden die Initiantinnen sinnvoll; allerdings sei auch dies eine Kapazitätsfrage.

4.5 Output

Dieses Kapitel beschreibt, was die Initiative direkt erreicht hat, welche zählbaren Dienstleistungen und Produkte sie entwickelt und umgesetzt hat:

- Welche **Produkte / Dienstleistungen** werden/wurden erstellt?
- Welchen **Umfang** haben die einzelnen **Leistungen**?
- Wurden die Leistungen zeitgerecht und effizient erstellt?
- Entsprechen die Produkte und Dienstleistungen den **Qualitätsstandards**?
- **Berücksichtigt die Initiative unbeabsichtigte Konsequenzen**, die mit der Einführung von Nachhaltigkeitslösungen verbunden sein könnten?

Abbildung 4: Vergleich der drei Nachhaltigkeitsinitiativen – Übersicht Output-Faktoren

Kriterium	Sub-kriterium	Evaluationsfragen	Indikatoren	"Gipfelstürmer Programm"	"Klima Gespräche"	"Teil der Lösung"
				Bewertung	Bewertung	Bewertung
Produkte & Dienstleistungen		Welche Produkte / Dienstleistungen werden/wurden erstellt?	- Beschreibung Produkte / Dienstleistungen			
Leistungs-umfang		Welchen Umfang haben die einzelnen Leistungen?	- Anzahl Produkte und Dienstleistungen - Anzahl Teilnehmende / Nutzer*innen			
Effizienz		Wurden die Leistungen zeitgerecht und effizient erstellt?	- Einhaltung der Terminplanung			
Qualität		Entsprechen die Produkte und Dienstleistungen den Qualitätsstandards?	- Einhaltung von Qualitätsstandards (z.B. für die Durchführung von Workshops nach World-Café-Methode und von Projekten)			
Berücksichtigung unbeabsichtigter Konsequenzen		Berücksichtigt die Initiative unbeabsichtigte Konsequenzen, die mit der Einführung von Nachhaltigkeitslösungen verbunden sein könnten?	- Nachdenken über, Identifikation von und Gegenmassnahmen für Umstände, die das Potenzial für unbeabsichtigte Konsequenzen von entwickelten Nachhaltigkeitslösungen haben			

Quelle: Eigene Erstellung EBP

Produkte und Dienstleistungen

Welche Produkte / Dienstleistungen werden/wurden erstellt?

Indikatoren:

- Beschreibung Produkte und Dienstleistungen

«Gipfelstürmer Programm»

Das «Gipfelstürmer Programm» hat in jeder der beiden Pilotgemeinden nach einer Auftaktveranstaltung eine Workshop-Staffel von zehn Veranstaltungen durchgeführt, davon sechs thematische Workshops (die Themen orientierten sich an den Ideen und Wünschen der Teilnehmenden der Auftaktveranstaltung) und zwei Vertiefungsworkshops, sowie ein Abschlussfest. Zwischen den Workshops fanden sogenannte Austauschgruppentreffen (im Laufe des Programms erfolgte eine Umbenennung in «Zukunfts-Stammtische») aller Interessierten statt, in denen die konkrete Projektentwicklung und -umsetzung vorangetrieben wurde – in einer Gemeinde acht, in der anderen neun solcher Treffen. In den Vertiefungsworkshops erarbeiteten Bürgerinnen und Bürger und andere Stakeholder aus der Gemeinde gemeinsam mit der Gemeindeverwaltung und angeleitet vom Gipfelstürmer-Team weitere konkrete Projekte für die zukünftige Entwicklung ihrer Gemeinde und erlernen Methoden und Techniken für partizipative Zusammenarbeit.

Vor dem eigentlichen Start der Workshop-Serie führte das Gipfelstürmer Team in sogenannten Sensing Journeys in den Gemeinden insg. 30 Interviews mit Stakeholdern und Gruppengespräche durch, um die Gemeinden und deren Anliegen und Besonderheiten kennenzulernen.

«KlimaGespräche»

Die «KlimaGespräche» bieten den Teilnehmenden eine Workshop-Serie, bestehend aus sechs Workshop-Abenden an. Wegen des pandemiebedingten Lockdowns im

Frühjahr 2020 wurden die Workshops auch als digitales Format erstellt und werden jetzt als physische/analoge Treffen sowie digital angeboten.

Der erste Workshop der Serie mit dem Titel «In eine Zukunft mit weniger CO₂» ist als Überblicksveranstaltung konzipiert, um grosse Fragen rund um Klimawandel und CO₂ zu klären. Die folgenden Workshops sind thematische Workshops zu den Themen Heizen, Mobilität, Nahrungsmittel, Umgang mit Abfall/Konsum. Der letzte Workshop ist zu einem frei gewählten Thema – oft wird das Thema Kommunikation gewählt (> Wie kann ich mein eigenes Umfeld für das Thema gewinnen, ohne Ablöcher hervorzurufen, «wie kann ich die Klimathematik gewinnbringend ins Gespräch bringen?»). Auch vom Konzept her wird geraten auf dieses Thema zu fokussieren. Die Teilnehmenden erhalten ein Skript, ein Arbeitsbuch und Excel-Tabellen zur Erfassung des Strom-/Wasserverbrauchs; Messgeräte zur Messung des Stromverbrauchs werden ausgeliehen.

Für ehemalige Teilnehmende gibt es Fortsetzungs-Workshops. Die Initiantinnen und Initianten planen zudem, in den Aufbau einer Community zu investieren, unterstützt von einem Online-Tool mit Tipps und Infos zu Klimafragen; zurzeit wird bereits ein solches Tool für Moderierende erstellt, mit dem aktueller Wissenstransfer und Verbesserungsvorschläge etc. kommuniziert werden sollen.

«Teil der Lösung»

Pro Jahr findet eine Serie von vier LifeLabs statt. Die LifeLabs finden an vier Sonntagen über das Jahr verteilt statt, dauern jeweils rund vier Stunden, sind interaktiv gestaltet und beinhalten Inputs, Austausch, Diskussionen, sowie praxisnahe Denkanstösse. Die einzelnen Veranstaltungen befassen sich mit ökologischen und sozialen Herausforderungen, auf die das Individuum persönlich Einfluss nehmen kann: CO₂-Verbrauch, Konsum, Ressourcenverschwendung, Müll-Produktion, Ernährung und Community Projekte.

Leistungsumfang

Welchen Umfang haben die einzelnen Leistungen?

Indikatoren:

- Anzahl Produkte und Dienstleistungen
- Anzahl Teilnehmende / Nutzer/-innen

«Gipfelstürmer Programm»

Das «Gipfelstürmer Programm» ist Ende September 2020 in beiden Pilot-Gemeinden gestartet und dauerte bis Juli 2021. In beiden Pilot-Gemeinden wurden nach der Auftaktveranstaltung jeweils sechs thematische Workshops, 8 bzw. 9 Austauschgruppentreffen bzw. Zukunfts-Stammtische, 2 Vertiefungsworkshops und jeweils 1 Abschlussfest durchgeführt. An den beiden Auftaktveranstaltungen haben in der einen Gemeinde rund 50 Personen und in der anderen Gemeinde rund 40 Personen – Bürgerinnen und Bürger und Vertreterinnen und Vertreter der Gemeindeverwaltungen – teilgenommen. An den thematischen Workshops haben in jeweils zwischen 9 und 30 Personen (Bewohner/-innen und Gemeindevertreter/-innen) teilgenommen, zzgl. Coaches in den thematischen Workshops sowie GiP-Team. Davon waren in Rickenbach meistens jeweils ein bis drei und in Küsnacht jeweils rund ein halbes Dutzend der Teilnehmer/innen Vertreter/innen der Verwaltung bzw. politischer Gremien der Gemeinden. Insgesamt haben an den Veranstaltungen in Rickenbach 82 und in Küsnacht 119 Personen (ohne GiP-Team und Doppelzählungen herausge-

rechnet) teilgenommen. Von den 12 thematischen Workshops wurde einer (in Rickenbach) noch physisch vor Ort in der Gemeinde durchgeführt, alle anderen wurden wegen der Corona-Pandemie online, in Form von Video-Konferenzen durchgeführt. Die Austauschgruppentreffen fanden ebenfalls bis April 2021 alle online statt, danach physisch vor Ort. Der erste der zwei Vertiefungsworkshops fand ebenfalls online statt, der zweite Vertiefungsworkshop wurde als interaktives Event in den Gemeinden vor Ort durchgeführt. Auch die Abschlussfeste fanden vor Ort in den Gemeinden statt.

«KlimaGespräche»

In jeder Staffel der «KlimaGespräche» können zehn Personen teilnehmen. Bis zur Befragung hatten 14 Gesprächszyklen à durchschnittlich acht Personen stattgefunden (=112 Teilnehmende insgesamt). 26 Personen wurden zu Moderierenden ausgebildet. Einerseits sei es überraschend einfach Leute zu finden, die Moderatorin / Moderator werden wollen, da es sich um ein attraktives Weiterbildungsangebot handelt, dass viele semiprofessionell für sich nutzen möchten. Andererseits sei es schwierig die Moderierenden langfristig zu halten – diese verpflichten sich mit der Ausbildung für zwei Gesprächszyklen und würden dann meistens nicht weitermachen wollen. In der Westschweiz wurden bis Ende 2019 60-70 Moderatoren/-innen ausgebildet; Anzahl Teilnehmende: Ca. 50 Gruppen, d.h. 350-380 Teilnehmende.

«Teil der Lösung»

Die Initiatorin schätzt, dass pro Veranstaltung 40 bis 70 Personen teilgenommen haben (40 am Anfang, dann immer mehr). Bis zur Befragung wurde eine ganze Staffel à vier Workshops (2019) durchgeführt plus 2020 bislang zwei Workshops. D.h. die Initiative hat bislang rund 330 Personen erreicht, darunter evtl. Personen, die mehrere Workshops besucht haben (Doppelzählungen).

Effizienz

Wurden die Leistungen zeitgerecht erstellt?

Indikator:

- Einhaltung der Projektplanung

Alle drei Initiativen haben ihre Veranstaltungen fristgerecht umgesetzt. Ausnahmen: Zu Beginn des Lockdowns im Frühjahr 2020 haben die Veranstalter der «KlimaGespräche» Zeit gebraucht, ihr Format zu digitalisieren, so dass einer der Workshops in den Workshop-Staffeln dieser Zeit ausgefallen ist. Und im Herbst 2020 musste das «Gipfelstürmer Programm» eine schon organisierte Veranstaltung u.a. wegen der Corona-Situation verschieben.

Qualität

Entsprechen die Produkte und Dienstleistungen den Qualitätsstandards?

Indikatoren:

- Einhaltung von Qualitätsstandards (z.B. für die Durchführung von Workshops nach World-Café-Methode und von Projekten)

«Gipfelstürmer Programm»

Das Konzept des «Gipfelstürmer Programms» (GiP) beruht wie oben erwähnt auf dem bewährten Workshop-Konzept der future.camp®-Workshops⁵ und zweitens auf die oben erwähnte 'Theory U'. Hinzu kommen praktische Vorerfahrungen in der Gestaltung von Sozialem Wandel in anderen organisatorischen Zusammenhängen (Wirtschaft und NGO). Die Methoden wurden seitens der Teilnehmenden gut aufgenommen. Das GiP-Team war jederzeit offen, das Workshop-Konzept flexibel den situativen Bedürfnissen der Teilnehmenden anzupassen. Nachdem sich z.B. zeigte, dass die Teilnehmenden eine etwas stärkere Unterstützung in den Diskussionen in der Kleingruppenarbeit brauchten, hat das GiP-Team eine stärker moderierende Rolle eingenommen und auch Teilnehmende mit entsprechenden Kompetenzen in die Moderation eingebunden.

«KlimaGespräche»

Auch die «KlimaGespräche» nutzen ein ausgearbeitetes, breit und international angewandtes Konzept, die «Carbon Conversations». Die Workshops sind sehr klar durchgestaltet. Es gibt neben einem Lehrmittel und Handouts auch ein methodisches Lehrmittel für die Moderierende.

«Teil der Lösung»

Das Konzept von «Teil der Lösung» kombiniert informative Lehrformen wie Referate und Podiumsdiskussionen frei mit partizipativen Formaten wie Kleingruppendiskussionen mit Rotation (nach World Café Methode) und Do-it-yourself-Elementen. «Die LifeLabs bieten einen intellektuellen und praktischen Begegnungs- und Erprobungsraum. Expertinnen und Experten aus Theorie & Praxis erweitern unser Wissen und inspirieren zu neuen Denk- und Handlungsmustern. Wir schärfen das Bewusstsein, dass unsere alltäglichen Handlungen Konsequenzen im grossen Ganzen haben.» (Website, Zugriff: 14.8.20) Das Workshop-Konzept beruht auf Vorerfahrungen der Initiantinnen und Initianten und lehnt sich u.a. auch an das Konzept der future.camp®-Workshops (vgl. oben) an.

Berücksichtigung unbeabsichtigter Konsequenzen

Berücksichtigt die Initiative unbeabsichtigte Konsequenzen, die mit der Einführung von Nachhaltigkeitslösungen verbunden sein könnten?

Indikatoren:

- Nachdenken über, Identifikation von und Gegenmassnahmen für Umstände, die das Potenzial für unbeabsichtigte Konsequenzen von entwickelten Nachhaltigkeitslösungen haben

Keine der drei Initiativen hat dies intern oder gegenüber den Teilnehmenden thematisiert.

⁵ Seit 2015 führte das Kompetenzzentrum future.camp® in Zusammenarbeit mit Partnern und Coaches in allen Bereichen der nachhaltigen Entwicklung bisher sechs Workshop-Serien durch und erreichte dabei über 1'000 Menschen > Sustainable Lifestyle Education im Rahmen des "UN Sustainable Lifestyles Programme". Der Ansatz basiert auf dem Trainieren von suffizienten, nachhaltigen, kooperativen Verhaltensweisen.

4.6 Outcome

Dieses Kapitel beschreibt, welche Ziele nachhaltiger Entwicklung die Initiativen erreicht haben, bei den Zielgruppen, auf individueller Ebene und – bzgl. des Gipfelstürmer Programms – auf Ebene der Gemeinden.

- Baut die Initiative bei den Teilnehmenden **Kompetenzen** auf, die sie darin befähigen, in alltäglichen Entscheidungsprozessen und Praktiken nachhaltig zu handeln?
- Erzeugt die Initiative **handlungsrelevantes Wissen**, das unterstützt, nachhaltige Lösungen zu generieren?
- Erzeugt die Initiative **Engagement** für die Generierung und Realisierung nachhaltiger Lösungen?
- Führt die Initiative zu **physischen Veränderungen bzw. der infrastrukturellen Rahmenbedingungen**, die Lösungen für das identifizierte Nachhaltigkeitsproblem unterstützen?
- Führt die Initiative zu **gesellschaftlichen Veränderungen**, die Lösungen für das identifizierte Nachhaltigkeitsproblem unterstützen?
- Inwiefern hat sich das **Verhalten der Zielgruppen** verändert?
- Wie ist die **Zielgruppe** mit den Outputs **zufrieden**?
- Trägt die Initiative zu **befriedigenden Lebensgrundlagen** (Existenzgrundlagen) und die persönlichen Möglichkeiten / Gelegenheiten der TN?
- Erhöht die Initiative die **intra- und intergenerationelle Gerechtigkeit**?
- Trägt die Initiative dazu bei, die **demokratische Governance** in der Gemeinde zu stärken (Steuerung / politische Führung) oder unterstützt sie dies?
- Verstärkt die Initiative **Anpassungsfähigkeit der Teilnehmer/innen / der Gemeinde**?

Abbildung 5: Vergleich der drei Nachhaltigkeitsinitiativen – Übersicht Outcome-Faktoren (folgende Seite)

Kriterium	Sub-kriterium	Evaluationsfragen	Indikatoren	"Gipfelstürmer Programm"	"Klima Gespräche"	"Teil der Lösung"
				Bewertung	Bewertung	Bewertung
Aufbau von Kompetenzen		Baut die Initiative bei den Workshop-TeilnehmerInnen Kompetenzen auf, die sie darin befähigen, in alltäglichen Entscheidungsprozessen und Praktiken nachhaltig zu handeln?	Erlernte - strategische Fähigkeiten (=Fähigkeit, eine Intervention effektiv durchzuführen) - praktische (handwerkliche) Fähigkeiten (=Fähigkeiten, die sich auf die in den Workshops vermittelten Inhalte beziehen, z.B. einen Community Garten aufzubauen und zu pflegen) - Interpersonelle Kompetenzen (=Fähigkeit Koalitionen und Allianzen aufzubauen)			(wenig Daten)
Aufbau von Handlungswissen		Erzeugt die Initiative bei den Workshop-TeilnehmerInnen handlungsrelevantes Wissen, das unterstützt, nachhaltige Lösungen zu generieren?	- Vermittlung und Vorhandensein von handlungsrelevantem Wissen			
Vorschlag für neues Kriterium: Schaffung von Bewusstsein		Erzeugt die Initiative ein Bewusstsein / Achtsamkeit für die Notwendigkeit nachhaltigen Verhaltens und Handelns?	- Schaffung von Bewusstsein /Achtsamkeit für das Thema Nachhaltigkeit			
Verantwortung		Erzeugt die Initiative Engagement für die Generierung und Realisierung nachhaltiger Lösungen?	- (Umfang des Engagement(s) für nachhaltige Lösungen		(wenig Daten)	(wenig Daten)
Veränderung der Infrastrukturen		Führt die Initiative zu physischen Veränderungen bzw. der infrastrukturellen Rahmenbedingungen, die Lösungen für das identifizierte Nachhaltigkeitsproblem unterstützen?	- Schaffung neuer Gebäude, Infrastrukturen, Technologien oder Umgestaltung bestehender für neue Produkte/Dienstleistungen / Projekte, die sich radikal von den bestehenden unterscheiden	(z. T. bereits geschehen, künftig verstärkt möglich durch angestossene Projekte)	nicht relevant	nicht relevant
Veränderung der sozialen Strukturen		Führt die Initiative zu gesellschaftlichen Veränderungen, die Lösungen für das identifizierte Nachhaltigkeitsproblem unterstützen?	- Schaffung neuer oder Transformation bestehender Netzwerke und Organisationen, Werte und Normen, Regeln und Politiken, Verhalten und Praktiken sowie Diskurse, die sich radikal von den bestehenden unterscheiden			
Verhaltensänderungen		Inwiefern hat sich das Verhalten der Zielgruppen verändert?	- Verhaltensänderungen (nach Lebens-/ Konsumbereichen) - Veränderung der individuellen Lebensstile			
Zufriedenheit der Zielgruppe mit Dienstleistungen / Produkten		Wie ist die Zielgruppe mit den Outputs zufrieden?	- Zufriedenheit Zielgruppe			
Beitrag zu befriedigenden Lebensgrundlagen		Trägt die Initiative zu befriedigenden Lebensgrundlagen (Existenzgrundlagen) und die persönlichen Möglichkeiten / Gelegenheiten der TN?	- individueller Profit durch die Initiative (Einkommen, Sinnhaftigkeit, Firmenprofit, Ausübung von Macht (z.B. politisch), Ausübung neuer Fähigkeiten (z.B. neuer Job), NEU: Erweiterung des beruflichen Netzwerks			
Intra- und inter-generationale Gerechtigkeit		Erhöht die Initiative die intra- und intergenerationale Gerechtigkeit?	- Entscheidungen / Projekte, die die Kluft zwischen Arm und Reich verringern und die Chancen künftiger Generationen auf ein nachhaltiges Leben verbessern (> Experteneinschätzung)			
Demokratische Governance		Trägt die Initiative dazu bei, die demokratische Governance in der Gemeinde zu stärken (Steuerung / politische Führung) oder unterstützt sie dies?	- Art und Veränderung der demokratischen Governance - Fokus auf nahen Lebensraum/Gemeinschaft in der Gemeinde - Entwicklung einer gemeinsamen Vision für die Gemeinde - Stärke der Kultur der Zusammenarbeit - Umfang und Intensität der gelebten Gemeinschaft (Beziehungen Einwohner/innen untereinander, Austausch/Zusammenarbeit mit der Gemeinde) - Projekte in Public-Private Partnership von Gemeindeverwaltung / Unternehmen / Bevölkerung - Rollen von Gemeinde, Unternehmen und Bevölkerung dabei			
Resilienz		Verstärkt die Initiative Anpassungsfähigkeit der TN / der Gemeinde?	- Anpassungsfähigkeit TN / Gemeinde an klimatische Veränderungen und an Veränderungen in der Wirtschaft / auf dem Arbeitsmarkt und in der Bevölkerung (Verminderung der Abwanderung, Zuzug) - Umsetzung entsprechender Projekte			

Quelle: Eigene Erstellung EBP

Aufbau von Kompetenzen

Baut die Initiative bei den Workshop-Teilnehmerinnen und Teilnehmern Kompetenzen auf, die sie darin befähigen, in alltäglichen Entscheidungsprozessen und Praktiken nachhaltig zu handeln?

Indikatoren:

- Erlernte strategische Fähigkeiten (=Fähigkeit, eine Intervention effektiv durchzuführen)
- Erlernte praktische (handwerkliche) Fähigkeiten (=Fähigkeiten, die sich auf die in den Workshops vermittelten Inhalte beziehen, z.B. einen Community Garten aufzubauen und zu pflegen)
- Erlernte interpersonelle Kompetenzen (=Fähigkeit, Koalitionen und Allianzen aufzubauen)

«Gipfelstürmer Programm»

Es ist erklärtes Ziel der Initiative, die Teilnehmenden zu befähigen, nachhaltige Projekte und Interventionen zu entwickeln und umzusetzen. Das «Gipfelstürmer Programm» zielt erst in zweiter Priorität auf die Vermittlung von Fähigkeiten, die auf alltägliche Praktiken der Teilnehmenden zielen. Viele interviewte Teilnehmerinnen und Teilnehmer geben an, bereits vor ihrer Teilnahme am «Gipfelstürmer Programm» im Alltag in verschiedenen Konsumbereichen nachhaltig zu leben. Entsprechend den Inhalten der GiP-Veranstaltungen sind viele Befragten der Ansicht, nicht viel Neues für ihr Alltagshandeln erfahren zu haben. Aber sie würden vor allem teilnehmen, um an Aktivitäten auf Gemeindeebene teilzuhaben.

Einige Teilnehmende nennen aber durchaus Erkenntnisse, die sie aus den Workshops für ihren Alltag mitnehmen, z.B.:

- Erkenntnis, dass eine Stärkung des Regionalen gut ist, was man bewirken kann, wenn man z.B. Hofläden unterstützt und vielleicht mal den unbequemen Weg wähle und mit dem Velo alle Hofläden im Dorf abfahre
- Repair-Workshop: vorher viele Sachen weggeworfen; vor ein paar Wochen 100 CHF für die Reparatur ihrer alten Kaffeemaschine aufgegeben, das hätte sie früher nicht gemacht
- Wachstüchli zum Aufbewahren nutzen
- Nicht mehr in die Ferien fliegen, ist bewusster geworden, trifft jetzt bewusstere Entscheidung

Vor allem sagen einige Befragte, dass ihr Bewusstsein geschärft worden ist für Nachhaltigkeitsthemen.

Auch sei es wertvoll in den Diskussionen mitzubekommen, welche Angebote es in der Gemeinde gebe und was andere Leute machen: z.B., dass der Grünabfall bei den Bauern entsorgt werden kann und dass dies früher im Abfallkalender stand – das wüssten Leute, die noch nicht so lange in Gemeinde wohnen z.B. nicht.

«Das gibt coole Diskussionen, die da unter uns Rickenbachern entstehen.»

Das «Gipfelstürmer Programm» hat bei seinen Teilnehmenden vor allem strategische und interpersonelle Kompetenzen aufgebaut. Es hat die Teilnehmenden befähigt, nachhaltige Projekte und Interventionen zu entwickeln und umzusetzen. Sie haben gelernt, wie sie nachhaltige Projekte in ihren Gemeinden, lokal, umsetzen können und welche Voraussetzungen dafür nötig sind. Darüber hinaus haben sie in den Austauschtreffen geprobt und eingeübt, interdisziplinär zusammenzuarbeiten.

«KlimaGespräche»

Statt konkreter Fähigkeiten strategischer, praktischer oder interpersoneller Art stellt der befragte Initiant dieser Initiative andere positive Effekte bei den Teilnehmenden in den Mittelpunkt, darunter die Schaffung von Selbstbewusstsein und vor allem von Selbsterkenntnis, die beide auch zum Handeln anregen würden: Der Erkenntnisgewinn speist sich gemäss Initiant vor allem aus einer grossen Portion Selbsterkenntnis, die die Teilnehmenden zum Handeln anregt. Auch die Gruppendynamik motiviert zum Handeln. Die Teilnehmenden würden vor allem von sich selbst lernen; sie führen von Zeit zu Zeit ein Tagebuch z.B. über ihre Ernährung und die mit den verschiedenen Verkehrsmitteln zurückgelegten Kilometer, «das gibt immer eine gute Idee, was ich wirklich mache. Das bringt immer zum Überlegen». Die Teilnehmenden würden auch voneinander lernen. Der Austausch in der Gruppe habe zudem den Effekt, dass die Teilnehmenden «sich nicht so seltsam fühlen» -das Selbstbewusstsein werde dank des Austauschs in der Gruppe gestärkt, weil man erfahre, dass man nicht der/die einzige ist, der nachhaltig handeln möchte.

Die befragten Teilnehmenden selbst nennen einerseits neue praktische Fähigkeiten (z.B. Messung des Strom-/Wasserverbrauchs, Know-how bzgl. Alltagshandeln in den Bereichen Ernährung, Mobilität und Konsum) sowie andererseits interpersonelle Kompetenzen (Kommunikation von Umwelt-/Klimathemen gegenüber anderen Personen).

«Teil der Lösung»

Teilnehmende der LifeLabs sprechen praktische Fähigkeiten an, z.B. dass sie Tipps für neue Verhaltensweisen im Alltag erhalten haben (z.B. Nutzung Lastenvelo statt Auto) und auch interpersonelle Fähigkeiten (selbstbewusstere, auf neuen Kenntnissen beruhende Argumentationsfähigkeit in Diskussionen zum Thema, Umgang mit Personen, die eine andere Einstellung zum Umwelt-/Klimaschutz haben).

Aufbau von Handlungswissen

Erzeugt die Initiative bei den Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmern handlungsrelevantes Wissen, das unterstützt, nachhaltige Lösungen zu generieren?

Indikatoren:

- Vermittlung und Vorhandensein von handlungsrelevantem Wissen

«Gipfelstürmer Programm»

Dies ist erklärtes Ziel der Initiative.

In den Workshops des «Gipfelstürmer Programms» werden den Teilnehmenden viele Projekte und Initiativen vorgestellt und deren Initiantinnen und Initianten berichten von ihren eigenen Erfahrungen, wie sie vorgegangen sind und geben Tipps für eine Umsetzung ähnlicher Aktivitäten in den beiden Pilotgemeinden des «Gipfelstürmer Programms». Die Initiantinnen und Initianten haben häufig auch angeboten, den Teilnehmenden für eine weitergehende Beratung bei der Planung und Umsetzung eigener Aktivitäten zur Verfügung zu stehen. Zusätzlich hat das GiP-Team angeboten, die Teilnehmenden ebenfalls zu beraten und mit weiteren relevanten Akteuren zu vernetzen.

Überblick und Vernetzung: Die Teilnehmenden merken an, dass sie dank der Workshops auch einen besseren Überblick erhalten haben, was an Aktivitäten/Projekten/Einrichtungen im Themenfeld Nachhaltigkeit in der Gemeinde bereits vorhanden ist und wer wie in der Gemeinde engagiert ist bzw. an wen sie sich mit spezifischen Anliegen wenden können. Auch wurde gesagt, dass nach kurzer Programmdauer

schon zu merken war, dass viele im Ort vom «Gipfelstürmer Programm» erfahren hatten und dass man als Mitwirkender des «Gipfelstürmer Programms» besser an Informationen komme.

«KlimaGespräche»

Die Teilnehmenden setzen sich nach jedem der sechs Workshops Ziele für die Erreichung von Massnahmen (für jetzt, für in einem Jahr, in fünf und in zehn Jahren). Der Initiator schätzt, dass jede/r Teilnehmer/in auf diese Weise am Schluss der Workshop-Serie rund 30 Massnahmen geplant hat.

«Am Schluss hat man wirklich einen riesen Katalog von Verbesserungsaspekten, die man für sich gesetzt hat. Ich würde mal sagen, von zweihundert Massnahmen ergreift jede Person für sich bis zu 30 Massnahmen, die sie in den nächsten zwei, drei Jahren umsetzen möchte.» (Initiant KlimaGespräche)

Sie versuchen, mit den Teilnehmenden für jeden Abend von Thema zu Thema solche Massnahmen zu definieren; diese werden in der Abschlussveranstaltung nochmals benannt, erinnert und committet.

Die einige Monate nach dem Abschluss der Workshopserie interviewten Teilnehmenden berichten, was sie umgesetzt haben und noch umzusetzen planen. Die Antworten der Teilnehmenden zeigen, dass die Workshops:

- Bewusstsein für viele Themen schaffen
- Neues Wissen vermitteln
- Die Teilnehmenden zu einer vertieften Auseinandersetzung mit ihrem Verhalten und den vermittelten Themen anregen
- sie bestärken in dem, was sie bereits gut machen und ihnen andererseits ihre Schwächen aufzeigen
- zu Verhaltensänderungen beitragen/führen
- die Teilnehmenden zu einem über die Workshops hinausgehenden Engagement anregen

Die befragten Teilnehmenden berichten, dass sehr viel Fachwissen vermittelt wurde, dass aber auch schnell klar wurde, dass es um die persönlichen Schritte, um die eigene Umsetzung ging. Die Teilnahme an der Workshop-Serie habe bei ihnen vor allem zu «Achtsamkeit und Hinschauen» geführt. So sagt eine Teilnehmerin, dass sie sich jetzt bestimmten Themen gegenüber mehr öffne, z.B. grüne Label – «da horche ich jetzt viel mehr auf», «ich höre jetzt hin, lese mehr.» Das ein neues Klima-Bewusstsein entstanden ist, drückt sie wie folgt aus:

«Ein Bewusstsein – das Klima ist jetzt immer ein Begleiter.» (Teilnehmerin KlimaGespräche)

Sie sage sich «bleib dran!» und «nimm Dir doch die Zeit!» Es sei auch eine Zeitfrage sich mit dem Thema auseinanderzusetzen – «die Zeit, die ich investiere, lohnt sich.»

Dieses **Schaffen von Bewusstsein** könnte als eigenständiges, neues Kriterium betrachtet werden.

Die Methodik der «KlimaGespräche» schafft nach Ansicht der Initiatoren und auch der Teilnehmenden ebenfalls ein Bewusstsein für die Themen und bietet einen Rahmen, in dem sich die Teilnehmenden in Ruhe mit den Fragen auseinandersetzen und für sich Antworten und Lösungen finden können. So sagt die Initiatorin der Conversations Carbones, Romandie, dass die grösste Stärke der «KlimaGespräche» sei, dass diese sehr qualitativ sind, d.h. man habe die Zeit, sich seriös mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Die Methode sei sehr gut gemacht, mit verschiedenen

Übungen. Die Teilnehmenden kämen wieder, weil es die Gruppendynamik gebe, weil sie die gleichen Leute wieder treffen.

«Es ist eine Zeit, die man sich für sich nimmt und um über diese Sachen nachzudenken.» «Nicht nur machen, machen, machen, sondern darüber nachdenken, was will ich machen, was ist für mich wichtig – warum will ich unbedingt ein schönes Fleischstück für eine Familienfest machen. Warum? Was ist für mich daran wichtig? Das sind tiefe Fragen.» (Initiantin Conversations Carbones)

Die gemeinsame Arbeit und die ausgetauschten Beispiele in der Gruppe würden Mut machen und Zuversicht vermitteln, tatsächlich etwas schaffen/beitragen zu können. Es sei schön zu sehen, dass andere Menschen das gleiche wollen, man sehe, dass man kein Einzelkämpfer ist, so Teilnehmende:

«Öko-Kämpfer sind wie Rosinen in einem Kuchen verteilt.» «Es macht Mut weiterzumachen, es gibt Zuversicht, dass es doch noch etwas werden könnte, wenn sich mehrere mit Themen wie Gemeinwohlökonomie etc. auseinandersetzen, so könnten wir zahlreicher werden.» (Teilnehmerin KlimaGespräche)

«Teil der Lösung»

Auch «Teil der Lösung» geht es um den Aufbau von handlungsrelevantem Wissen. Die Initiative versucht dies durch die Vermittlung von Fachwissen und einen anregenden Austausch mit Expertinnen und Experten zu vermitteln. In einigen Workshops legen die Teilnehmenden selbst Hand an und stellen selbst etwas her oder setzen etwas physisch um.

Teilnehmende der LifeLabs nennen im Interview Tipps für neue Verhaltensweisen im Alltag (z.B. Nutzung Lastenvelo statt Auto) und auch interpersonelle Fähigkeiten (selbstbewusstere, auf neuen Kenntnissen beruhende Argumentationsfähigkeit in Diskussionen zum Thema, Umgang mit Personen, die andere Einstellung zum Umwelt-/Klimaschutz haben; vgl. oben).

Auch die befragten Teilnehmenden dieser Initiative sprechen an, dass diese Art von Veranstaltungen sie (immer wieder) an die Themen Nachhaltiger Entwicklung und Nachhaltiges Verhalten im Alltag erinnere (> Bewusstsein schaffen).

Verantwortung

Erzeugt die Initiative Engagement für die Generierung und Realisierung nachhaltiger Lösungen?

Indikatoren:

- (Umfang des) Engagement(s) für nachhaltige Lösungen

«Gipfelstürmer Programm»

Es ist Ziel dieser Initiative, dass die Teilnehmenden sich aktiv an der Entwicklung und Umsetzung von Projekten für neue nachhaltige Lösungen auf Gemeindeebene beteiligen. Das «Gipfelstürmer Programm» hat erreicht, dass sich die Teilnehmenden vermehrt in ihren Gemeinden für Nachhaltigkeitsbelange engagieren – es wurden Projektgruppen gebildet, Projektideen entwickelt und begonnen diese umzusetzen. Die Teilnehmenden der «KlimaGespräche» ergreifen nach den Workshops eine Reihe von Massnahmen bzw. verändern ihr Verhalten in den verschiedenen Lebens- bzw. Konsumbereichen. Eher selten kommt es zu einem darüber hinaus gehenden (politischen / sozialen) Engagement. Auch einige Teilnehmende von «Teil der Lösung» geben an, in ihrem Alltag Verhaltensweisen geändert zu haben. Ein neues, über individuelle Verhaltensänderungen hinausgehendes Engagement wird nicht berichtet.

«KlimaGespräche»

Die Teilnehmenden ergreifen nach den Workshops eine Reihe von Massnahmen bzw. verändern ihr Verhalten in den verschiedenen Lebens- bzw. Konsumbereichen (vgl. unten zu «Verhaltensänderungen»).

Eine der befragten Teilnehmerin schaute sich nach ihrer Teilnahme an der Workshopserie nach Gelegenheiten um, sich stärker (in einer NGO) für den Umwelt-/Klimaschutz zu engagieren.

Der Initiant meint, dass es letztlich um das Empowerment der bzw. des Einzelnen gehe, dass die gemeinsame Arbeit in der Gruppe Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen der Teilnehmenden stärkt und so für das weitere klimafreundliche Handeln vorbereitet:

«Die Allermeisten sind mega dankbar, dass es einen Ort gibt, wo man nicht so eine Einzelmaske ist, die sich mit diesem Thema beschäftigt. Wo sie wirklich den Eindruck haben, Gleichgesinnte zu treffen und Unterstützung, Stärkung zu bekommen. Ich glaube, das ist der grösste Mehrwert, den die meisten daraus ziehen. Einige wollen auch vertiefte Informationen. Einige sind auch enttäuscht, weil ihnen die vertieften Informationen ihrem Empfinden nach zu wenig tief ausfallen.» (Initiant KlimaGespräche)

«Es gibt halt alles – zum einen Leute, die merken es wäre wichtig aber in ihrem konkreten Leben noch ein bisschen anstehen – und die sind dann ganz happy, nachher eine Handvoll oder zwei Handvoll Massnahmen auf dem Tisch zu haben, die wirklich etwas bringen, auch Tools zu haben und das Thema nicht nur in der Presse angeschaut zu haben, sondern einen recht gründlichen, breiten Einblick in die ganze Thematik bekommen zu haben.» (Initiant KlimaGespräche)

«Teil der Lösung»

Zum Teil ja. Wie oben berichtet, geben Teilnehmende der LifeLabs an, aufgrund der Inputs der LifeLabs in ihrem Alltag Verhaltensweisen geändert zu haben (z.B. Nutzung Lastenvelo statt Auto, etwas mit dem Einkaufstrolley im Zug befördern statt mit dem Auto). Ein neues, über individuelle Verhaltensänderungen hinausgehendes Engagement wurde nicht berichtet.

Veränderung der Infrastrukturen

Führt die Initiative zu physischen Veränderungen bzw. der infrastrukturellen Rahmenbedingungen, die Lösungen für das identifizierte Nachhaltigkeitsproblem unterstützen?

Indikatoren:

- Schaffung neuer Gebäude, Infrastrukturen, Technologien oder Umgestaltung bestehender für neue Produkte/Dienstleistungen / Projekte, die sich radikal von den bestehenden unterscheiden

Die «Klimagespräche» und «Teil der Lösung» geben keinen direkten Anstoss zu Veränderungen der Infrastruktur. Ihre Teilnehmenden nutzen jedoch zum Teil neue Infrastrukturen wie z.B. Lastenräder.

Dieser Indikator ist vor allem für das «Gipfelstürmer Programms» relevant, da dieses explizit auf die Entwicklung von Projekten abzielt, die u.a. auch infrastrukturelle Neuerungen in den Gemeinden anstossen sollen. Ansatzweise sind neue Infrastrukturen, Produkte und Dienstleistungen erkennbar, wie z.B. ein Urban Gardening Projekt auf öffentlichem Land, eine bereits in Entstehung befindliche Plastiksammelstelle oder die ebenfalls bereits erfolgte Erweiterung der Brocki um ein Ausleihangebot. Neugestaltungspläne für einen Bauernhof wurden durch das «Gipfelstürmer Pro-

gramm» so verändert, dass eine Solidarische Landwirtschaft entstehen könnte. Seitens Bevölkerung und Gemeinde wurden Flächen zum gemeinschaftlichen Gemüseanbau identifiziert. Der Wunsch nach Begegnungszonen im Dorfczentrum mit Temporeduktionen und Versorgung mit Solarenergie ist gross bei den Teilnehmenden. Die Umsetzung vieler Projektideen steht aber noch aus, so dass zu diesem Indikator keine abschliessenden Aussagen gemacht werden können.

Veränderung der sozialen Strukturen

Führt die Initiative zu gesellschaftlichen Veränderungen, die Lösungen für das identifizierte Nachhaltigkeitsproblem unterstützen?

Indikatoren:

- Schaffung neuer oder Transformation bestehender Netzwerke und Organisationen, Werte und Normen, Regeln und Politiken, Verhalten und Praktiken sowie Diskurse, die sich radikal von den bestehenden unterscheiden

«Gipfelstürmer Programm»

Es ist erklärtes Ziel der Initiative, die Teilnehmenden zu befähigen, nachhaltige Projekte und Interventionen zu entwickeln und umzusetzen. Dazu, so die Arbeitshypothese des GiP-Teams ist es notwendig, dass neue Allianzen und Praktiken der Zusammenarbeit zwischen aktiven Bürgerinnen und Bürgern, Gemeindeverwaltung und Wirtschaft entstehen. Tatsächlich ist es dieser Initiative gelungen, die Teilnehmenden zu befähigen, nachhaltige Projekte und Interventionen zu entwickeln und umzusetzen. Dazu wurden neue Allianzen und Praktiken der Zusammenarbeit zwischen aktiven Bürgerinnen und Bürger, Gemeindeverwaltung und Wirtschaft entwickelt. In einer der beiden Pilotgemeinden wird eine neue beratende Nachhaltigkeitskommission eingerichtet, in der sich engagierte Bürgerinnen und Bürger politisch einbringen können. In der anderen Gemeinde haben Einwohnerinnen und Einwohner Projektgruppen gebildet, die mit der Gemeinde kooperieren. Generell ist die Vernetzung politischer Akteurinnen und Akteure, Vertreterinnen und Vertreter der Gemeindeverwaltung und engagierter Bürgerinnen und Bürger gelungen.

«KlimaGespräche»

Die «KlimaGespräche» bauen durch die Ausbildung von Moderatorinnen und Moderatoren ein neues, schweizweites Netzwerk an Personen auf, welches die Idee der «KlimaGespräche» multiplizieren hilft. Auch durch die Zusammenarbeit mit diversen Städten besteht Potenzial für die Schaffung von neuen Netzwerken und allenfalls einer neuen sozialen Bewegung.

Die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten ist ein zentrales Thema für diese Initiative. Die Methodik gibt gemäss Initiative sowie Teilnehmerinnen und Teilnehmern Raum, sich mit den eigenen Werten und Normen zu befassen und führt auch zur Absicht, diese zu verändern. Wie oben beschrieben werden Verhaltensänderungen bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern tatsächlich erzielt.

«Teil der Lösung»

Diese Initiative zielt auf Verhaltensänderungen bei ihren Teilnehmenden ab und erreicht dies auch. Da sehr stark vorsensibilisierte Personen die Veranstaltungen besuchen, könnte es dieser Initiative gelingen nachhaltige Werte bei diesem Personenkreis zu stärken sowie auch die Vernetzung unter den Teilnehmenden anzuregen. Ob ihr der Aufbau neuer Netzwerke, die Schaffung neuer Werte und Normen etc. gelingt, kann auf Basis der erhobenen Daten nicht beurteilt werden.

Verhaltensänderungen

Inwiefern hat sich das Verhalten der Zielgruppen verändert?

Indikatoren:

- Verhaltensänderungen (nach Lebens- / Konsumbereichen)
- Veränderung der individuellen Lebensstile

«Gipfelstürmer Programm»

Es ist erklärtes Ziel der Initiative, die Teilnehmenden zu befähigen, nachhaltige Projekte und Interventionen zu entwickeln und umzusetzen. Das «Gipfelstürmer Programm» zielt erst in zweiter Priorität auf die Vermittlung von Fähigkeiten, die auf alltägliche Praktiken der Teilnehmende zielen. Viele interviewte Teilnehmerinnen und Teilnehmer geben an, bereits vor ihrer Teilnahme am «Gipfelstürmer Programm» im Alltag in verschiedenen Konsumbereichen nachhaltig zu leben.

Einige Teilnehmende nennen aber durchaus Erkenntnisse, die sie aus den Workshops für ihren Alltag mitnehmen, z.B.:

- Erkenntnis, dass eine Stärkung des Regionalen gut ist, was man bewirken kann, wenn man z.B. Hofläden unterstützt und vielleicht mal den unbequemen Weg wähle und mit dem Velo alle Hofläden im Dorf abfahre
- Repair-Workshop: vorher viele Sachen weggeworfen; vor ein paar Wochen 100 CHF für die Reparatur ihrer alten Kaffeemaschine aufgegeben, das hätte sie früher nicht gemacht
- Wachstüchli zum Aufbewahren nutzen
- Nicht mehr in die Ferien fliegen, ist bewusster geworden, trifft jetzt bewusstere Entscheidung

Vor allem sagen einige Befragte, dass ihr **Bewusstsein** geschärft worden ist für Nachhaltigkeitsthemen.

Auch sei es wertvoll in den Diskussionen mitzubekommen, welche Angebote es in der Gemeinde geben und was andere machen: z.B. dass der Grünabfall bei den Bauern entsorgt werden kann und dass das früher im Abfallkalender stand – das wüssten Leute, die noch nicht so lange in Gemeinde wohnen z.B. nicht.

«KlimaGespräche»

Die befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer berichten von einer Reihe von Verhaltensänderungen bzw. neuen Verhaltensabsichten:

- Vor allem der Workshop zum Thema Ernährung hat bei den beiden befragten Teilnehmenden zur Anpassung ihres jeweiligen Konsumverhaltens geführt: Sie achten verstärkt auf biologische, regionale und saisonale Lebensmittel sowie die Herkunft von Produkten; eine Befragte hat bspw. einen kleinen Hofladen für sich entdeckt und geht mehr auf dem Markt einkaufen.

Auch genannt wurden:

- Umweltfreundliche Mobilität: Noch mehr Velo fahren, zum Einkaufen – was auch als angenehm und als Steigerung der Lebensqualität empfunden wird
- Nicht mehr fliegen: nicht mehr fliegen wollen
- Konsum reduzieren: Keine Kleider mehr kaufen wollen
- Ökostrom beziehen: Stromprodukt gewechselt bei ihrem Anbieter von regional auf 100% Öko-Strom aus der Region

- Strom sparen: Noch mehr Bewusstsein für den Einsatz von Kippschaltern (Stand-by)
- Wassersparen: Wasser ist für die Befragten jetzt ein grosses Thema

Geplantes Engagement über die Workshop-Serie hinaus:

- Strom sparen: Alle Lampen durchgehen zu Hause anschauen und ersetzen wollen
- Konsum noch stärker reduzieren: Noch weniger einkaufen, beim Kleiderkauf noch mehr darauf achten, keine Schnäppchen mehr kaufen; Sachen bis zum Schluss brauchen; aus Alt mach Neu, verbleibenden Stoff nutzen
- Wertebasiert leben: Sich die eigenen Werte aufschreiben und sich der eigenen Werte bewusst werden
- Plastik reduzieren: PET-Getränke noch mehr reduzieren, mehr Tee und Hahnenburger trinken
- Milchprodukte reduzieren
- Mobilität ändern: Statt Auto fahren, mehr das Velo nutzen; Mobility bzw. Sharing als «Fernziel»
- Engagieren: in einer Klimagruppe mitmachen wollen

«Teil der Lösung»

Teilnehmende der LifeLabs nennen zum Teil neue Verhaltensweisen im Alltag (z.B. Nutzung Lastenvelo statt Auto). Für die meisten Befragten sind die fachlichen Inputs der Rednerinnen und Redner in den LifeLabs «Denkanstösse» und Anregungen, z.B. den eigenen Konsum (wieder einmal) zu bedenken – wie «ein Reminder für einen selbst». Im Vergleich zu den «KlimaGesprächen» werden eher weniger Verhaltensänderungen als Folge der Workshopteilnahme genannt.

Zufriedenheit der Zielgruppe mit Dienstleistungen / Produkten / Projekten

Wie ist die Zielgruppe mit den Outputs zufrieden?

Indikatoren:

- Zufriedenheit der Zielgruppe

«Gipfelstürmer Programm»

Die Teilnehmenden der Auftaktveranstaltungen in den Gemeinden sind sehr zufrieden mit diesen ersten Events. Sie bewerten diese als interessant, gut strukturiert und produktiv (Generierung vieler Ideen für die zukünftigen Workshop-Serien durch die Teilnehmenden).

Die Themen-Workshops: Die Teilnehmenden beurteilen die Workshops als gut bis professionell. Der Aufbau mit Input-Referaten bzw. der Präsentation von Beispielen und Diskussion in Kleingruppen und im Plenum gefällt den Befragten. Besonders die Referate werden als spannend und interessant bewertet. Auch das GiP-Team und seine offene Haltung zum Prozess erhält sehr gute Bewertungen. Bemängelt wurde anfangs die nach Meinung der Befragten zu wenig deutliche Moderation der Diskussionen, so dass die Diskussionen nur schleppend in Gang kamen oder sich nur wenige an ihnen beteiligten – dies hat sich im Laufe des «Gipfelstürmer Programms» mit der zunehmenden Erfahrung und dem teilweisen Hinzuziehen professioneller Moderationskompetenzen geändert. Einzelne Teilnehmende kritisieren an den Workshops, dass z.T. in Bezug auf die zu erwartende Umweltwirkung zu wenig relevante Themen behandelt worden sind (Bsp. Plastikvermeidung statt Energie/CO2-

Reduktion). Das GiP-Team und die entsprechenden Referierenden führen dazu an, dass ein Thema wie das Vermeiden von Plastik/Verpackungen für Menschen ein Einstieg sein kann in eine vertiefte Auseinandersetzung mit und ein weitergehendes Engagement für andere Nachhaltigkeitsthemen – das Stichwort «Bewusstsein schaffen» ist hier wieder gefallen. Unklar ist für einige Teilnehmende bis gegen Ende der thematischen Workshop-Serie die Rolle und Haltung der Gemeinden (Politik, Verwaltung) im / zum «Gipfelstürmer Programm» und seinen Resultaten geblieben. Diese Teilnehmenden sind jedoch selbstbewusst genug gewesen, die Vertreterinnen und Vertreter der Gemeinden direkt darauf anzusprechen. Und einige Teilnehmende haben sich daran gestört, dass nicht alle in den Gemeinden schon bestehenden Angebote erwähnt bzw. begrüsst worden sind. Einige Befragte bedauern zudem, dass wegen Corona die Workshops grösstenteils nur virtuell stattfinden konnten, allerdings wurde dies mit der Zeit immer weniger thematisiert – die Teilnehmenden gewöhnten sich vermutlich an die virtuelle Gestaltung der Veranstaltungen. Als es jedoch in den Austauschtreffen um die konkrete Lancierung von Projekten vor Ort ging, wurde der Wunsch nach einem persönlichen Treffen wieder lauter, «damit man Vertrauen zueinander aufbauen kann».

Das GiP-Team hatte den Teilnehmenden den Prozess vorgestellt, den sie mit ihnen vorhatten und die zugrunde liegende Methodik («Design-Thinking», «Theory U»). Die Teilnehmenden hätten dies sehr gut angenommen und sich darauf eingelassen.

Die Gemeinden sind ebenfalls zufrieden mit der Umsetzung und den Resultaten des «Gipfelstürmer Programms». Es ist ihrer Meinung nach gelungen, wenn auch nicht sehr viele aber doch zentrale Stakeholder einzubinden und zur Zusammenarbeit und Entwicklung von nachhaltigen Projekten anzuregen. Die befragten Gemeindevertreterinnen und -vertreter betonen, dass dies ohne die Einschränkungen der Corona-Pandemie vermutlich noch wesentlich besser funktioniert hätte, weil sich mehr Bürgerinnen und Bürger beteiligt hätten.

«KlimaGespräche»

Die Teilnehmenden sind nach Ansicht der Initiatoren wie auch nach eigenen Aussagen sehr zufrieden mit den Workshops.

Gemäss Initiator unterscheiden sich die Teilnehmenden: Einige seien enttäuscht, weil sie bereits sehr viel wissen und (z.T.) umsetzen, andere wären glücklich, eine «Handvoll» Massnahmen zu erfahren, die «wirklich etwas bringen». Ein spezieller Mehrwert der Workshops sei der Austausch mit Gleichgesinnten, was die Teilnehmenden (be)stärkte und wo sie gegenseitig Unterstützung erfahren.

«Die Allermeisten sind mega dankbar, dass es einen Ort gibt, wo man nicht so eine Einzelmaske ist, die sich mit diesem Thema beschäftigt. Wo sie wirklich den Eindruck haben, Gleichgesinnte zu treffen und Unterstützung, Stärkung zu bekommen. Ich glaube, das ist der grösste Mehrwert, den die meisten daraus ziehen. Einige wollen auch vertiefte Informationen. Einige sind auch enttäuscht, weil ihnen die vertieften Informationen ihrem Empfinden nach zu wenig tief ausfallen.» (Initiant KlimaGespräche)

«Es gibt halt alles – zum einen Leute, die merken es wäre wichtig aber in ihrem konkreten Leben noch ein bisschen anstehen – und die sind dann ganz happy, nachher so eine Handvoll oder zwei Handvoll Massnahmen auf dem Tisch zu haben, die wirklich etwas bringen, auch Tools zu haben und das Thema nicht nur in der Presse angeschaut zu haben, sondern einen recht gründlichen, breiten Einblick in die ganze Thematik bekommen zu haben.» (Initiant KlimaGespräche)

Die Initiantin der Romandie berichtet ebenfalls, dass es Leute gibt, die schon sehr viel machen würden und ein wenig enttäuscht bzw. unzufrieden seien an den Workshops. Und es gebe Leute, die alles bis auf das genaue Kilogramm CO₂ messen wollen würden, die seien dann sehr darauf fokussiert.

Die befragten Teilnehmenden loben die Vorbereitung zu den Workshops, die Methodik, die Lektüre sowie insbesondere den Austausch in der Gruppe. Als etwas schwierig, da ungewohnt, wird die Messung des Stromverbrauchs beschrieben. Die Moderation wird als abwechslungsreich bewertet, es habe Spiele, Übungen und Gruppengespräche im Wechsel gegeben. Es gebe viel Abwechslung, man müsse nicht nur ein Skript lesen und die Spiele lockerten die Veranstaltungen auf.

«Teil der Lösung»

Gemäss Initiantin bekommen die Organisatorinnen von beiden Gruppen von Teilnehmenden (einmalig Teilnehmende und Teilnehmende einer kompletten Workshop-Serie) sehr gute Feedbacks. Auch die Rednerinnen und Redner anzufragen brauche meist nicht viel Überredungskunst, weil die Angefragten die Veranstaltungsreihe eine gute Sache finden und gerne mitmachen würden. Die Honorare für die Referierenden seien bescheiden, diese würden aber dennoch kommen.

Die LifeLabs kommen bei der Zielgruppe (Bevölkerung) sehr gut an. Sie werden von den befragten Teilnehmenden als sehr gut und informativ bewertet. Die Kombination von Impulsreferat / Keynote und kürzeren Inputreferaten, die ein Thema von verschiedenen Seiten beleuchten, wird von allen sehr positiv bewertet. Kritisch bemerkt wird, dass nicht alle Kurzreferate und Moderierenden die gleiche Qualität aufweisen. Die Möglichkeit, im Anschluss mit den Referentinnen und Referenten in Kleingruppen zu diskutieren, wird sehr begrüsst.

Beitrag zu befriedigenden Lebensgrundlagen

Trägt die Initiative zu befriedigenden Lebensgrundlagen (Existenzgrundlagen) und die persönlichen Möglichkeiten / Gelegenheiten der Teilnehmenden?

Indikatoren:

- Individueller Profit durch die Initiative (Einkommen, Sinnhaftigkeit, Firmenprofit, Ausübung von Macht (z.B. politisch), Ausübung neuer Fähigkeiten (z.B. neuer Job))

«Gipfelstürmer Programm

Die Initiative trägt nur wenig zu befriedigenden Lebensgrundlagen (Existenzgrundlagen) ihres Teams und der Teilnehmenden bei bzw. es ist anhand der erhobenen Daten schwierig zu beurteilen, ob diese einen individuellen Nutzen aus der Initiative erzielen konnten. Beim «Gipfelstürmer Programm» ist es längerfristig denkbar, dass dank der angedachten Projekte in Zusammenarbeit mit Gemeinde und Akteuren aus der Wirtschaft ein Einkommen bzw. ein Einkommensersatz (z.B. durch das gemeinsame Gärtnern; durch die bessere Vermarktungsmöglichkeit landwirtschaftlicher Produkte etc.) generiert wird. Das Team hatte sich selbst mit der Akquisition von Fördermitteln für das Pilotprogramm ein Jahr lang ein zeitlich beschränktes und geringes Einkommen generiert.

«KlimaGespräche»

Ausser dem neuen privaten Engagement einer befragten Teilnehmerin in einer lokalen NGO liegen keine Erkenntnisse bzgl. Teilnehmenden der Workshop-Serien vor. Die Deutschschweizer Initiantinnen und Initianten bearbeiten das Programm im

Rahmen ihrer Festanstellungen bei den beiden Trägerorganisationen. Die Initiantinnen und Initianten in der Romandie haben sich durch die Akquise von Projektgeldern ein Einkommen generiert. Die Moderierenden in der Deutschschweiz erhalten ebenfalls ein kleines Nebeneinkommen durch ihre Tätigkeit für die «KlimaGespräche».

«Teil der Lösung»

Die vier befragten Teilnehmenden waren beruflich selbstständig und/oder selbst beruflich im Bereich Nachhaltigkeit tätig. Sie geben an, dass sie neben den fachlichen Erkenntnissen vor allem die neuen Kontakte und das Networking mit Gleichgesinnten an den Veranstaltungen schätzen. Eine der Befragten ist selbst von den Initiatorinnen angesprochen worden für ein Fachreferat in einem der nächsten Workshops. Auch die Initiantinnen / Projektleiterinnen selbst könnten von der Erweiterung ihres beruflichen Netzwerks und die Festigung beruflicher Kontakte zukünftig profitieren.

Intra- und intergenerationelle Gerechtigkeit

Erhöht die Initiative die intra- und intergenerationelle Gerechtigkeit?

Indikatoren:

- Entscheidungen / Projekte, die die Kluft zwischen Arm und Reich verringern und die Chancen künftiger Generationen auf ein nachhaltiges Leben verbessern (> Experteneinschätzung)

«Gipfelstürmer Programm

Die Initiative reflektiert, dass die Chancen zukünftiger Generationen auf ein nachhaltiges Leben gewahrt werden sollten und zielt darauf ab, dass die Teilnehmenden ihr Verhalten und ihre Lebensstile so anpassen, dass die natürlichen Ressourcen geschont und die Treibhausgasemissionen reduziert werden.

Teilnehmende sind teilweise auch Mitglieder der Klimasenioren und der Klimajugend. Das Erreichen der jüngeren Generationen stellte sich als Herausforderung dar und ist nur ansatzweise gelungen.

«KlimaGespräche»

Dies ist ein Anspruch der Initiative. Sie zielt darauf ab, dass die Teilnehmenden ihr Verhalten und ihre Lebensstile so anpassen, dass die natürlichen Ressourcen geschont und die Treibhausgasemissionen reduziert werden – und so die Chancen zukünftiger Generationen gewahrt werden. Die Interviews mit den Teilnehmenden zeigen, dass die Initiative tatsächlich einen Beitrag zur Veränderung des Verhaltens in Richtung nachhaltigerer Lebensstile führt.

«Teil der Lösung»

Für «Teil der Lösung» gilt analog zu den «KlimaGesprächen»: Es ist ein Anspruch der Initiative, sie zielt darauf ab, dass die Teilnehmenden ihr Verhalten und ihre Lebensstile so anpassen, dass die natürlichen Ressourcen geschont und die Treibhausgasemissionen reduziert werden – und so die Chancen zukünftiger Generationen gewahrt werden. Die Interviews mit den Teilnehmenden zeigen, dass die fachlichen Inputs gerne aufgenommen werden. Allerdings waren nicht alle Inputs so «hands-on», dass sie in konkretes Verhalten übersetzt werden konnten. Dort jedoch, wo konkrete Verhaltenstipps gegeben wurden, sind diese auch umgesetzt worden.

Demokratische Governance

Trägt die Initiative dazu bei, die demokratische Governance in der Gemeinde zu stärken (Steuerung / politische Führung) oder unterstützt sie dies?

Indikatoren:

- Art und Veränderung der demokratischen Governance
- Fokus auf nahen Lebensraum/Gemeinschaft in der Gemeinde
- Entwicklung einer gemeinsamen Vision für die Gemeinde
- Stärke der Kultur der Zusammenarbeit
- Umfang und Intensität der gelebten Gemeinschaft (Beziehungen Einwohner/innen untereinander, Austausch/Zusammenarbeit mit der Gemeinde)
- Projekte in Public-Private Partnership von Gemeindeverwaltung / Unternehmen / Bevölkerung
- Rollen von Gemeinde, Unternehmen und Bevölkerung dabei

In beiden Pilotgemeinden hat das «Gipfelstürmer Programm» dazu beigetragen, die Gemeindeverwaltung/-politik mit engagierten Bürgerinnen und Bürgern zu vernetzen und einen Prozess der gemeinsamen Planung und Umsetzung von Projekten anzustoßen. In Rickenbach wird eine neue beratende politische Kommission, die sogenannte Nachhaltigkeitskommission eingerichtet, in die Vertreterinnen und Vertreter der GiP-Teilnehmerschaft Einsitz nehmen. Diese Begleitgruppe wird zunächst als Verein organisiert werden und soll dann später in eine Kommission überführt – dazu ist eine Revision der Gemeindeverordnung wichtig. Eine Kommission hat aus Sicht der Teilnehmenden den Vorteil, dass sie ein eigenes Budget erhält sowie ein Recht auf die Sichtung von Unterlagen.

Küsnacht wird zwar keine solche Struktur schaffen. Allerdings hat das «Gipfelstürmer Programm» bewirkt, die Bevölkerung in politischen Prozessen generell stärker einzubeziehen. So hat bspw. die Energie- und Naturschutzkommission (ENAK) ihre Strategie (ENAK Strategie 2050) öffentlich vor der Bevölkerung präsentiert. Das GiP-Team hat von der Gemeindeverwaltung das Feedback erhalten, «dass sie durch das «Gipfelstürmer Programm» gemerkt haben, dass sie viel mehr an die Bevölkerung raus müssen».

Nicht relevant für «KlimaGespräche» und «Teil der Lösung».

Resilienz

Verstärkt die Initiative die Anpassungsfähigkeit der Teilnehmenden / der Gemeinde?

Indikatoren:

- Anpassungsfähigkeit TN / Gemeinde an klimatische Veränderungen und an Veränderungen in der Wirtschaft / auf dem Arbeitsmarkt und in der Bevölkerung (Verminderung der Abwanderung, Zuzug)
- Umsetzung entsprechender Projekte

Es liegen keine Daten vor, die eine Einschätzung dazu erlauben, ob die Initiativen die Anpassungsfähigkeit der Teilnehmenden (alle Initiativen) bzw. Gemeinden (GiP) erhöht hat.

4.7 Impact

Dieses Kapitel beschreibt die Resultate der Initiative auf übergeordneter Ebene, ihr Transformationspotenzial auf organisationaler, kommunaler, regionaler, gesamtgesellschaftlicher Ebene (auch: langfristige Outcomes):

- Trägt die Initiative dazu bei, relativ oder absolut **neuartige Praktiken** anzuwenden und einen **tiefgreifenden Wandel** zu fördern?
- Trägt die Initiative dazu bei, **ökonomische, soziale und Umweltziele** global denkend zu **integrieren** und **Zielkonflikte** zu vermeiden?
- Trägt die Initiative dazu bei, **gesellschaftliche Debatten** anzustossen, grundlegende Annahmen zu hinterfragen und **transformative Lernprozesse** in Gang zu setzen?
- Trägt die Initiative dazu bei, Zugang zu Strukturen zu ermöglichen, die eine **Teilhabe** an nachhaltigen Praktiken ermöglicht?
- Trägt die Initiative dazu bei, dass in der Gemeinde eine **Nachhaltigkeitsbewegung** entsteht?
- Trägt die Initiative dazu bei, **Treibhausgasemissionen** zu reduzieren?
- Trägt die Initiative dazu bei, den **Biodiversitätszustand** zu verbessern?
- Trägt die Initiative dazu bei, die **Bodenfunktionen** zu verbessern?
- Trägt die Initiative dazu bei, die **Wasserqualität** zu verbessern?
- Trägt die Initiative dazu bei **Luftqualität** zu verbessern?
- Trägt die Initiative dazu bei, die **Arbeitslosigkeit** in der Gemeinde zu reduzieren?
- Trägt die Initiative dazu bei, in der Gemeinde **Wertschöpfung** zu generieren?
- Trägt die Initiative dazu bei, **Engagement ausserhalb formaler Erwerbstätigkeit** zu fördern?
- Trägt die Initiative dazu bei, **soziale Gerechtigkeit** zu fördern?
> Vermeidung von Diskriminierung, Förderung von Inklusion (in Bezug auf Alter, Geschlecht, Behinderung, Herkunft oder ökonomischen Status) und Ermöglichen eines solidarischen Miteinanders
- Trägt die Initiative dazu bei, einen **Beitrag zur Gesundheitsvorsorge** zu erreichen?
- Trägt die Initiative dazu bei, inklusive, **partizipative Entscheidungsfindung** zu befördern?
- Haben die Initiative und seine Ergebnisse Potenzial auf breitere Anwendungen, andere Kontexte oder höhere Hierarchieebenen **skaliert** zu werden?
- Trägt die Initiative dazu bei, dass sowohl Fach-, Beziehungs-, Prozess- und Führungskompetenzen innerhalb der Initiative durch "**Change Agents**" ausgefüllt sind?
- Trägt die Initiative dazu bei, dass ihr Ansatz oder ihre Lösungen **einfach zu verstehen** ist?
- Wie passiert das **Scaling up**?
- Trägt die Initiative dazu bei, dass sie in einem weiteren Umfeld **bekannt** ist und auf ihre Lösung zugegriffen werden kann?

Abbildung 6: Vergleich der drei Nachhaltigkeitsinitiativen – Übersicht Impact-Faktoren (folgende Seiten)

Kriterium	Sub-kriterium	Evaluationsfragen	Indikatoren	"Gipfelstürmer Programm"	"Klima Gespräche"	"Teil der Lösung"
				Bewertung	Bewertung	Bewertung
Innovative und tiefgreifende Lösungen		Trägt die Initiative dazu bei relativ oder absolut neuartige Praktiken anzuwenden und einen tiefgreifenden Wandel zu fördern?	- Absolut neue Lösungen oder in ihrem Kontext neue Lösungen (in einem Milieu oder geografischen Raum; Wiederentdeckung traditioneller Nachhaltigkeitspraktiken etc.) - Aufzeigen/Anwenden nachhaltiger Alternativen zu etablierten Verhaltensweisen - Destabilisierung nicht-nachhaltiger Praktiken			
Nachhaltigkeit integriert und global denken		Trägt die Initiative dazu bei ökonomische, soziale und Umweltziele global denkend zu integrieren und Zielkonflikte zu vermeiden?	- Integrierter Ansatz für die Erreichung ökologischer, ökonomischer und sozialer Ziele - Berücksichtigung globaler Auswirkungen / Strategien (Suffizienz, Konsistenz, Effizienz) zur Reduktion des globalen Fussabdrucks - Lösung von Zielkonflikten und Nutzung von Synergien			
Anstoss von gesellschaftlichem Wandel	Anstossen gesellschaftlicher Debatten	Trägt die Initiative dazu bei gesellschaftliche Debatten anzustossen, grundlegende Annahmen zu hinterfragen und transformative Lernprozesse in Gang zu setzen?	- Zahl und gesellschaftliche Resonanz von Medienberichten - Anzahl BesucherInnen bei Führungen - Besucherzahlen an Seminaren/Bildungsangeboten / Diskussionsformaten - Angebote zum Hinterfragen bestehender Strukturen gesellschaftlicher Systeme (z.B. Paradigma des Wirtschaftswachstums, des "immer mehr") bis hin zu der Entwicklung von Alternativen durch eigenes Handeln - Möglichkeiten von Personen zur aktiven Mitwirkung an entsprechenden Angeboten, Projekten und Prozessen - Anzahl an Teilnehmer*innen an Seminaren oder Projekten - Art, Teilnehmerkreis und Häufigkeit der Veranstaltungen mit persönlicher Begegnung - Kunst- und Kulturprojekte - Veranstaltungen oder feste Einrichtungen - Erreichbarkeit dieser Veranstaltungen/Einrichtungen - Art und Umfang dieser Aktivitäten - Beitrag zum Erhalt von Kulturdenkmälern des Denkmalschutzes			Keine Medienarbeit, keine langfristige Strategie
						Keine Medienarbeit, keine langfristige Strategie
	(Infra)Strukturen zur Änderung von Alltagspraktiken	Trägt die Initiative dazu bei Zugang zu Strukturen zu ermöglichen, die eine Teilhabe an nachhaltigen Praktiken ermöglicht?	- Räume für Treffen - Zugang zu Bildungsangeboten - Zugang zu Produkten wie Lastenräder - Angebote der Nachbarschaftshilfe - etc.			
	Anstoss einer Bewegung in der Gemeinde (GiP)	Trägt die Initiative dazu bei, dass in der Gemeinde eine Nachhaltigkeitsbewegung entsteht?	- Entwicklung der Anzahl Beteiligter an der Initiative > Anzahl TN, die an Workshops teilnehmen und in Projekten mitarbeiten - Initiieren (ehemalige) TN und/oder weitere Personen/Unternehmen Projekte, die sich auf Aktivitäten der Initiative zurückführen lassen bzw. von diesen inspiriert sind?			

Kriterium	Sub-kriterium	Evaluationsfragen	Indikatoren	"Gipfelstürmer Programm"	"Klima Gespräche"	"Teil der Lösung"
				Bewertung	Bewertung	Bewertung
Erhaltung der Ressourcen und Ressourceneffizienz Trägt die Initiative dazu bei, die natürlichen Lebensgrundlagen und Ressourcen zu erhalten und den Material- und Energieverbrauch pro Nutzeneinheit senken (Ressourceneffizienz)?						
Umwelt	Klima	Trägt die Initiative dazu bei Treibhausgasemissionen zu reduzieren?	- Entwicklung Treibhausgasemissionen der TN - Beitrag zu... Aktive Kohlenstoffbindung > durch spezif. Projekte (z.B. Humusaufbau, Anpflanzungen) - Mobilität: Umweltfreundliche Mobilität (ÖV, Velo/Lastenvelo, Elektromobilität etc.) - Konsumreduktion bzw. umweltfreundlicher Konsum (Weniger Konsumieren, Sharing, Reparieren, etc.) - Wohnen/Energie: Energetische Haussanierung, Stromsparen etc.	tendenziell, Daten nicht aussagekräftig	tendenziell, Daten nicht aussagekräftig	tendenziell, Daten nicht aussagekräftig
	Biodiversität	Trägt die Initiative dazu den Biodiversitätszustand zu verbessern?	Beitrag zu... - Bestäuberzunahme - Verbreitung invasiver Arten - Lebensraumverlust - Umweltgifte - Monokulturen	tendenziell, Daten nicht aussagekräftig	tendenziell, Daten nicht aussagekräftig	tendenziell, Daten nicht aussagekräftig
	Boden	Trägt die Initiative dazu bei die Bodenfunktionen zu verbessern?	Beitrag zu... - Schadstoffeintrag - Flächeninanspruchnahme	tendenziell, Daten nicht aussagekräftig	tendenziell, Daten nicht aussagekräftig	tendenziell, Daten nicht aussagekräftig
	Wasserqualität	Trägt die Initiative dazu bei die Wasserqualität zu verbessern?	Beitrag zu... - Wasserverbrauch - Wasserqualität	tendenziell, Daten nicht aussagekräftig	tendenziell, Daten nicht aussagekräftig	tendenziell, Daten nicht aussagekräftig
	Luftqualität	Trägt die Initiative dazu bei Luftqualität zu verbessern?	Beitrag zu... Luftschadstoffemissionen (Feinstaub, Kohlenmonoxid, Ozon, Schwefeldioxid, Stickstoffdioxid)	tendenziell, Daten nicht aussagekräftig	tendenziell, Daten nicht aussagekräftig	tendenziell, Daten nicht aussagekräftig
Ökonomie	Beitrag zur Reduktion der Arbeitslosigkeit	Trägt die Initiative dazu bei die Arbeitslosigkeit in der Gemeinde zu reduzieren?	- Anzahl der durch die Initiative geschaffenen Arbeitsplätze - Entwicklung der Arbeitslosenquote in der Gemeinde			
	Erhöhung der Wertschöpfung (in der Gemeinde)	Trägt die Initiative dazu bei in der Gemeinde Wertschöpfung zu generieren?	- Umsatz und Gewinn von neuen Initiativen / Projekten - Umsatz und Gewinn von Unternehmen, der direkt (und indirekt) mit den Aktivitäten der/für die Nachhaltigkeitsinitiative zusammenhängt (Schätzung)			
	Engagement ausserhalb der Erwerbstätigkeit	Trägt die Initiative dazu bei Engagement ausserhalb formaler Erwerbstätigkeit zu fördern?	- Anzahl Personen, die sich ehrenamtlich für die Initiative bzw. daraus entstehende Projekte engagieren.			
Soziales	Soziale Gerechtigkeit	Trägt die Initiative dazu bei soziale Gerechtigkeit zu fördern? > Vermeidung von Diskriminierung, Förderung von Inklusion (in Bezug auf Alter, Geschlecht, Behinderung, Herkunft oder ökonomischen Status) und Ermöglichen eines solidarischen Miteinanders	- TN Struktur Workshops und Projekte (in Bezug auf Alter, Geschlecht, soziale Herkunft etc.) - Zielsetzungen und Inhalte der angestossenen Projekte Chancengerechtigkeit (in Bezug auf Bildung, Anti-Diskriminierung, Geschlechtergerechtigkeit, Förderung der Inklusion) - Einschätzung des Miteinanders in den Workshops und Projekten bzgl. Chancengerechtigkeit			
	Gesundheit	Trägt die Initiative dazu bei einen Beitrag zur Gesundheitsvorsorge zu erreichen?	- Veränderung der Ernährungsgewohnheiten (weniger tierische/mehr pflanzliche Nahrungsmittel) - weniger Suchtmittel wegen befriedigenden Engagements und neue/tragfähigen sozialen Beziehungen - Vermehrte physische Aktivität (z.B. Urban gardening an der frischen Luft, Mobilität mit E-Bike/Velo statt Auto etc.)			
	Partizipation und Beteiligung	Trägt die Initiative dazu bei inklusive, partizipative Entscheidungsfindung zu befördern?	- Anzahl und Struktur/Herkunft der TN (im Vgl. zur Bevölkerungsstruktur und üblichen Wahlbeteiligung) - Diskussionskultur in den Workshops und Projekten - Art der Entscheidungsfindung in Projekten			

Kriterium	Sub-kriterium	Evaluationsfragen	Indikatoren	"Gipfelstürmer Programm"	"Klima Gespräche"	"Teil der Lösung"
				Bewertung	Bewertung	Bewertung
Skalierbarkeit	Übertragbarkeit	Haben die Initiative und seine Ergebnisse Potenzial auf breitere Anwendungen, andere Kontexte oder höhere Hierarchieebenen skaliert zu werden?	- Verallgemeinerbares Wissen (zu Prozessen, Outputs, Outcomes), das für systemweite Anwendungen / für andere Kontexte übernommen werden kann			
	Change Agents	Trägt die Initiative dazu bei, dass sowohl Fach-, Beziehungs-, Prozess- und Führungskompetenzen innerhalb der Initiative durch "Change Agents" ausgefüllt sind?	- Vorhandensein von Change Agents mit verschiedenen Kompetenzen (Fachkompetenz, Beziehungskompetenz, Prozesskompetenz, Führungskompetenz)			
	Verständlichkeit und Anschlussfähigkeit	Trägt die Initiative dazu bei, dass ihr Ansatz oder ihre Lösungen einfach zu verstehen ist?	- Verständlichkeit der Ziele und Aktivitäten der Initiative - Zielgruppengerechte Kommunikation - Anschlussfähigkeit an bestehende Alltagspraktiken und Prozesse			
	Art des Scaling Up	Wie passiert das Scaling up?	- Wird die Initiative dupliziert/multipliziert? Findet sie Nachahmer, die ein eigenes Projekt ähnlich kreieren - oder gibt sie den Anstoss zu einem ganz anderen Projekt (mit ähnlichen Zielsetzungen)?			
	Bekanntheitsgrad	Trägt die Initiative dazu bei, dass sie in einem weiteren Umfeld bekannt ist und auf ihre Lösung zugegriffen werden kann?	- Zahl und Dauerhaftigkeit von Medienberichten - Überregionaler Bekanntheitsgrad - Besucherzahlen und andere Interaktionen mit der Öffentlichkeit - Social Media-Präsenz und Resonanz: Welche Social-Media-Kanäle werden genutzt (welche Kanäle, z.B. Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube)? Anzahl der Follower resp. Fans Anzahl Beiträge Anzahl der Interaktionen (Likes, Kommentare, Retweets) Häufigkeit der Beiträge (z.B. Anzahl Beiträge pro Woche) pro Kanal Besonderheiten der Nutzung von Social Media-Plattformen (z.B. spannende Bildwelt, Einsatz von Influencern, fehlender Newsvalue, Hinweis auf Veranstaltungen usw.) - Nehmen andere Akteure (z.B. Unternehmen, Forschende, Politik) bei ihren Handlungen oder ihrer Kommunikation Bezug auf die Initiative?			

Quelle: Eigene Erstellung EBP

Innovative und tiefgreifende Lösungen

Trägt die Initiative dazu bei relativ oder absolut neuartige Praktiken anzuwenden und einen tiefgreifenden Wandel zu fördern?

Indikatoren:

- Absolut neue Lösungen oder in ihrem Kontext neue Lösungen (in einem Milieu oder geografischen Raum; Wiederentdeckung traditioneller Nachhaltigkeitspraktiken etc.)
- Aufzeigen/Anwenden nachhaltiger Alternativen zu etablierten Verhaltensweisen
- Destabilisierung nicht-nachhaltiger Praktiken

«Gipfelstürmer Programm»

Es ist erklärtes Ziel der Initiative, einen systemischen, tiefgreifenden Wandel in den teilnehmenden Gemeinden anzustossen. In den Workshops wurden Best Practices zu alternativen Verhaltensweisen aus anderen Regionen der Schweiz und der Welt

vorgestellt, die die lokale Gemeinschaft aufgreifen und angepasst an die lokalen/regionalen Gegebenheiten umsetzen sollte. Durch den – durch die Theory U und Methoden des Design Thinking etc. – angeleiteten tiefenwirksamen Prozess sollen auch vorherrschende Normen und Werte in Frage gestellt und neue, nachhaltige entwickelt werden.

Die Teilnehmenden haben sich gut auf die verschiedenen Methodiken eingelassen. Es ist dem GiP-Team gelungen, nachhaltige Lösungen bzw. Projekte in einem neuen Kontext – in einer ländlich geprägten Gemeinde und in einer teils ländlich, teils städtischen Vorortsgemeinde einer Grossstadt zu entwickeln und umzusetzen, darunter Urban Gardening, Tauschbörsen etc. In den beiden Pilotgemeinden haben die Teilnehmenden des «Gipfelstürmer Programms» diverse Projektideen entwickelt und sind nun nach Abschluss des «Gipfelstürmer Programms» daran, konkrete Projekte anzustossen. Ob dies auch zur Destabilisierung nicht-nachhaltiger Praktiken beiträgt, lässt sich anhand der erhobenen Daten nicht sagen.

«KlimaGespräche»

Auch diese Initiative hat den Anspruch, einen tiefgreifenden Wandel der Gesellschaft zu unterstützen. Die Klimagespräche wollen ebenfalls ihre Teilnehmenden motivieren, ihr Verhalten in Richtung nachhaltiger Lebensstile zu ändern. Wie die das «Gipfelstürmer Programm» erfinden sie keine neuen Lösungen, sondern zeigen bekannte Lösungen auf. Jedoch erreichen sie mit ihren Veranstaltungen ein Publikum (> auch eher konservative und ältere Menschen), das bislang noch wenige dieser Lösungen umgesetzt hat.

«Teil der Lösung»

Analog zu den «KlimaGesprächen» will «Teil der Lösung» die Teilnehmenden seiner LifeLabs zu möglichst vielen und weitreichenden Änderungen des persönlichen Verhaltens motivieren. Dies gelingt auch zum Teil. Dabei wenden die Teilnehmenden auch neue (aber bereits bekannte) Lösungen an und lassen alte, nicht-nachhaltige Lösungen fallen.

Nachhaltigkeit integriert und global denken

Trägt die Initiative dazu bei, ökonomische, soziale und Umweltziele global denkend zu integrieren und Zielkonflikte zu vermeiden?

Indikatoren:

- Integrierter Ansatz für die Erreichung ökologischer, ökonomischer und sozialer Ziele
- Berücksichtigung globaler Auswirkungen / Strategien (Suffizienz, Konsistenz, Effizienz) zur Reduktion des globalen Fussabdrucks
- Lösung von Zielkonflikten und Nutzung von Synergien

«Gipfelstürmer Programm

Die Initiative verfolgt einen solchen integrierten Ansatz. Es ist ihr Ziel, neben der Information, Sensibilisierung und Schulung der Bevölkerung zu verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen, welche eher die ökologische Nachhaltigkeit betreffen, durch die Initiierung von Projekten mehr Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Stakeholdern in den Gemeinden zu erreichen. So sollen auch Teilhabe/Partizipation, Gemeinsinn und Zusammenhalt in den Gemeinden gesteigert werden.

Das GiP-Team legte neben der Verknüpfung der ökologischen und sozialen Dimension auch grossen Wert auf den Einbezug wirtschaftlicher Akteure und den Aufbau

bzw. die Stärkung von lokalen Wirtschaftskreisläufen. Die globalen Auswirkungen des westlichen Lebensstils wurden ebenfalls thematisiert und sind vom GiP-Team mitbedacht worden. Synergien wurden genutzt werden, indem bestehende Initiativen, Netzwerke und Infrastrukturen in den Gemeinden (und auf regionaler und nationaler Ebene) in neue Projekte / Aktivitäten integriert wurden.

«KlimaGespräche»

In der Programmgestaltung liegt der Schwerpunkt zwar auf der ökologischen Nachhaltigkeitszielen und -praktiken, soziale Ziele (Südarbeit) sind jedoch berücksichtigt. Auch werden Zielkonflikte auf persönlicher Ebene der Teilnehmenden mit psychologischen Methoden bearbeitet, ein Alleinstellungsmerkmal dieser Initiative.

«Teil der Lösung»

Diese Initiative deckt alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen ab: «Wir befassen uns mit ökologischen und sozialen Herausforderungen, auf die wir persönlich Einfluss nehmen können: CO₂-Verbrauch, Konsum, Ressourcenverschwendung, Müll-Produktion, Ernährung und Community Projekte.» (Website der Initiative) Die aktuelle Workshop-Serie bspw. umfasst neben Workshops zu den Themen Konsum und Mobilität auch einen Workshop zum Thema 'Selbstbestimmte Arbeits- und Lebensstile'. Globale Auswirkungen zur Reduktion des globalen Fussabdrucks sind mitbedacht und werden in Fachreferaten an den Veranstaltungen thematisiert.

Anstoss von gesellschaftlichem Wandel

1) Anstossen gesellschaftlicher Debatten

Trägt die Initiative dazu bei, gesellschaftliche Debatten anzustossen, grundlegende Annahmen zu hinterfragen und transformative Lernprozesse in Gang zu setzen?

Indikatoren:

- Zahl und gesellschaftliche Resonanz von Medienberichten
- Anzahl Besucher/innen bei Führungen
- Anzahl Teilnehmer/innen an Seminaren / Bildungsangeboten / Diskussionsformaten / Projekten
- Angebote zum Hinterfragen bestehender Strukturen gesellschaftlicher Systeme (z.B. Paradigma des Wirtschaftswachstums, des "immer mehr") bis hin zu der Entwicklung von Alternativen durch eigenes Handeln
- Möglichkeiten von Personen zur aktiven Mitwirkung an entsprechenden Angeboten, Projekten und Prozessen
- Art, Teilnehmerkreis und Häufigkeit der Veranstaltungen mit persönlicher Begegnung
- Kunst- und Kulturprojekte
- Veranstaltungen oder feste Einrichtungen
- Erreichbarkeit dieser Veranstaltungen/Einrichtungen
- Art und Umfang dieser Aktivitäten
- Beitrag zum Erhalt von Kulturdenkmälern des Denkmalschutzes

«Gipfelstürmer Programm

An der Startveranstaltung in der Gemeinde Rickenbach (ZH) haben rund 50 Personen teilgenommen, in Küsnacht (ZH) rund 40 Personen (das Datum war nicht ideal gewählt, da Herbstferienbeginn); am ersten thematischen Workshop in Rickenbach

waren es 18 Teilnehmende, für den ersten thematischen Workshop in Küsnacht waren 50 Teilnehmende angemeldet⁶. Die beiden ersten thematischen Workshops lagen in der Zeit zu Beginn des exponentiellen Anstiegs der 2. Corona-Welle Ende Oktober 2020, der Workshop in Küsnacht musste deshalb auf Januar 2021 verschoben werden und wurde schliesslich – wie die meisten der nachfolgenden Veranstaltungen – virtuell ausgerichtet.

In beiden Pilot-Gemeinden wurden nach der Auftaktveranstaltung wie erwähnt jeweils sechs thematische Workshops, 8 bzw. 9 Austauschgruppentreffen bzw. Zukunfts-Stammtische, 2 Vertiefungsworkshops und jeweils 1 Abschlussfest durchgeführt. An den thematischen Workshops haben jeweils zwischen 9 und 30 Personen (Bewohner/innen und Gemeindevertreter/innen) teilgenommen, zzgl. Coaches in den thematischen Workshops sowie GiP-Team. Davon waren in Rickenbach meistens jeweils ein bis drei und in Küsnacht jeweils rund ein halbes Dutzend der Teilnehmenden Vertreterinnen und Vertreter der Verwaltung bzw. politischer Gremien der Gemeinden. Insgesamt haben an den Veranstaltungen in Rickenbach 82 und in Küsnacht 119 Personen (ohne GiP-Team und Doppelzählungen herausgerechnet) teilgenommen.

Über die Zeit setzte sich die Teilnehmerschaft mehr oder weniger aus denselben Personen zusammen – Vertreterinnen und Vertreter aus Politik und Verwaltung sowie engagierte Bürgerinnen und Bürger (Multiplikatorinnen und Multiplikatoren). Durch das «Outreaching» dieses «festen Kerns» an Engagierten und Veranstaltungen wie den Nachhaltigkeitsanlasss in der Gemeinde Rickenbach und die Abschlussfeste in beiden Gemeinden wurde das «Gipfelstürmer Programm» auch einer breiteren Bevölkerung bekannt gemacht.

Das GiP-Team ist zufrieden und der Meinung, die richtigen Personen – Innovatoren und Early Adopters erreicht zu haben, die zentralen Stakeholder, die es in den Gemeinden brauche, um Projekte anzustossen und weitere Bewohnerinnen und Bewohner zu erreichen.

«Unser Ansatz ist nie gewesen, wir müssen das ganze Dorf von dem überzeugen, sondern die, die es interessiert, macht was Ihr könnt und das steckt dann schon andere an.»

«Wir haben genau die richtigen Leute dabeigehabt – immer wieder ... die Key-Stakeholder, ...alle «unlikely alies» immer wieder zu einem Thema zusammengebracht.»

«Also wir versuchen durch die ganzen Projekte, die wir in den Gemeinden starten durch unsere Workshops, dass die Leute wieder miteinander reden gehen und schauen, wo stehen wir überhaupt, so ein bisschen bewusster. Und dass sie nicht nur miteinander in den Turnverein gehen, sondern verschiedene Perspektiven sehen. [...] Wir wollen eigentlich die Leute durch die Workshops und dann durch die Projektgruppen dazu bringen, sich mit sich selber auseinanderzusetzen – das ist der systemische Ansatz.» «Wir tun zwar die early innovators motivieren und sie puschen und sie auch noch mit mehr Wissen ausstatten [...] und gleichzeitig die early adaptors, die generell offen sind für das, noch mehr zu sensibilisieren, so dass die Leader unterstützen in dem was sie machen. Also, wenn jetzt einer einen Zero Waste Laden aufbauen will, dass es dann auch 50 Leute gibt, die bereit sind Zero Waste da kaufen zu gehen.»

Gegen Ende des «Gipfelstürmer Programm» hat das GiP-Team seinen E-Mail-Verteiler und One-Drive-Ordnerstruktur an die Teilnehmerschaft übergeben – diese organisieren sich fortan selbst.

⁶ Wegen der Corona-Pandemie und Krankheit einer Referentin musste dieser Workshop verschoben werden.

Das GiP-Team hat zudem eine aktive Öffentlichkeitsarbeit betrieben. Es hatte bereits im Vorfeld der Auftaktveranstaltungen Kontakt zur lokalen Presse aufgenommen, um so auch Bewohnerinnen und Bewohner für eine Teilnahme am Programm zu gewinnen. In Rickenbach berichtete die Lokalzeitung 'Der Landbote' über das «Gipfelstürmer Programm». Auch 'Der Rickenbacher' berichtete von der Auftaktveranstaltung. Die Gemeinde Küsnacht gab vor der Auftaktveranstaltung eine Pressemitteilung heraus – diese wurde von der Lokalzeitung 'Küsnachter' sowie von der Regionalzeitung 'Zürichseezeitung' und vom Nachrichtenportal NAU (Regionalabteilung Goldküste) aufgegriffen und in Artikeln verarbeitet. Der 'Küsnachter' berichtete auch im Nachgang über die Auftaktveranstaltung. Die Lokalpresse begleitete das Programm auch regelmässig in der Folge.

Das GiP-Team unterhielt zudem eine Homepage mit Informationen zum Programm und den einzelnen Workshops und aktuellen Berichten zu den Workshops, je einen Newsletter für die Teilnehmenden und Interessierten in Rickenbach und in Küsnacht sowie einen Blog, eine Facebook-Seite sowie einen Instagram- und einen LinkedIn-Account. Zu Beginn fand sehr viel Kommunikation über das Programm in den Gemeinden persönlich bzw. Mund-zu-Mund statt, da vor allem auch ältere Menschen daran teilnehmen. Das GiP-Team hat auch ausprobiert, Werbung zu schalten auf Facebook und Instagram und damit rund 5'000 Personen erreicht, vor allem für das Auftaktevent in Küsnacht. Das Feedback der Workshop Teilnehmenden sei jedoch, dass sie via die lokalen Medien auf das Programm aufmerksam wurden.

Die folgenden Kommunikationsmassnahmen wurden umgesetzt – angefügt sind auch jeweils Angaben zu Adressaten, Anzahl Medienberichte und Traffic auf den Sozialen Medien:

- Anzahl Newsletter: 22 an 3 verschiedene Empfängergruppen (Rickenbach: 80 Empfänger, Küsnacht: 182 Empfänger, Netzwerkpartner: 148 Kontakte) + 29 Mail-Einladungen (Mailings) zu Veranstaltungen in den beiden Pilotgemeinden
- Anzahl Medienberichte: 30 (davon 3x Postversand von Flyern in Rickenbach) in 9 verschiedenen regionalen Zeitungen + 6 A0-Plakat-Wände über 7 Monate in Küsnacht
- Traffic Website: 2'055 erreichte Personen, 3'500 Sitzungen, 12 Min. durchschnittliche Verweildauer
- Traffic Facebook: 43 Follower, 24 Beiträge, Reichweite für Posts bis zu 168 Personen, Reaktionen auf Posts bis zu 24
- Traffic Instagram: 119 Abonnenten, 18 Beiträge
- Traffic LinkedIn: 44 Follower, 11 Beiträge

Das «Gipfelstürmer Programm» hat allen Einwohnerinnen und Einwohnern der beteiligten Gemeinden die Möglichkeit gegeben, aktiv an seinen Workshops und an Projekten mitzuwirken. Es handelte sich um ein kontinuierliches Angebot mit regelmässig (ein bis zwei Mal pro Monat) stattfindenden Veranstaltungen. Die physischen Veranstaltungsorte waren auch für Fussgänger/innen / ÖV-Nutzer/innen / Velofahrer/innen gut erreichbar. Dass das Programm wegen der Corona-Pandemie überwiegend virtuell durchgeführt wurde, hat möglicherweise weniger Computer- und Internet-affine Menschen von einer Teilnahme abgehalten.

«KlimaGespräche»

Die «Klimagespräche» sind – gemeinsam mit den Conversations Carbonne – im Gegensatz zum «Gipfelstürmer Programm» bereits auf viele grössere und mittel-grosse Städte der Schweiz ausgedehnt. Sie verfolgen weder in der Deutschschweiz

noch in der Westschweiz eine starke Kommunikationsstrategie. In der Deutschschweiz ist es jedoch gelungen, sich mit einigen wenigen Artikeln auch in sehr beachteten nationalen Medien wie dem 'Beobachter' zu präsentieren, was sehr viel Aufmerksamkeit und vor allem auch viel Resonanz bei den Zielgruppen erzeugt hat. In der Westschweiz scheuen sich die Initiantin und der Initiant, das Medieninteresse zu befriedigen, weil sie nicht möchten, dass die Medien Einsitz in die Workshops nehmen, um die vertrauensvolle Atmosphäre in den Gruppen nicht zu stören. Social Media: Fastenopfer verfügt über Mitarbeitende, die auf Facebook und anderen gängigen Medien posten (Instagram, Twitter), aber noch auf einer sehr konzeptionellen Ebene, diese haben eher den allgemeinen Spendermarkt der Gesamtorganisation im Fokus als das Programm, posten aber auch ab und an zu den «KlimaGesprächen».

Das Interesse an den Workshops ist bei den Zielgruppen sehr gross, neu ausgeschrieben Kurse bzw. Workshop-Serien sind sehr schnell ausgebucht und es werden Wartelisten geführt. In jeder Staffel der «KlimaGespräche» können bis zu zehn Personen teilnehmen. Bis jetzt haben 14 Gesprächszyklen à durchschnittlich 8 Personen stattgefunden (=112 TN insgesamt). 26 Personen wurden zu Moderatorinnen und Moderatoren ausgebildet. Da diese Ausbildung ein attraktives Weiterbildungsangebot ist, ist es einerseits einfach, neue Moderationswillige zu finden. Andererseits sei es schwierig, diese langfristig zu halten – sie verpflichten sich mit der Ausbildung für zwei Gesprächszyklen und würden dann meistens nicht weitermachen wollen. In der Westschweiz wurden bis Ende 2019 60-70 Moderatorinnen und Moderatoren ausgebildet; Anzahl Teilnehmende: Ca. 50 Gruppen, d.h. 350-380 Teilnehmende.

«Teil der Lösung»

Die Projektleiterinnen machen auf ihrer Website sowie auf den Social Media-Plattformen LinkedIn, Xing und Facebook Werbung für ihre Veranstaltungen. Zudem bedienen sie ihr breites Netzwerk mit Informationen und erreichen so auch über die Informationskanäle anderer Organisationen ihre Zielgruppe. Medienarbeit machen die Projektleiterinnen nicht, da sie keine Kapazität dafür haben. Die Initiantin schätzt, dass pro Veranstaltung 40 bis 70 Personen teilgenommen haben (40 am Anfang, es steigerte sich anschliessend). Bisher wurden eine Staffel à 4 Workshops (2019) durchgeführt sowie 2 Workshops bislang im Jahr 2020. D.h. die Initiative hat bislang rund 330 Personen erreicht, darunter Personen, die mehrere Workshops besucht haben (Doppelzählungen). Eine langfristige Strategie zur Weiterführung des Projektes besteht nicht.

2) (Infra)Strukturen zur Änderung von Alltagspraktiken

Trägt die Initiative dazu bei, Zugang zu Strukturen zu ermöglichen, die eine Teilhabe an nachhaltigen Praktiken ermöglicht?

Indikatoren:

- Räume für Treffen
- Zugang zu Bildungsangeboten
- Zugang zu Produkten wie Lastenräder
- Angebote der Nachbarschaftshilfe

«Gipfelstürmer Programm»

Das «Gipfelstürmer Programm» zielt darauf ab, auf Gemeindeebene Zugang zu Strukturen zu schaffen, die nachhaltigen Praktiken im Alltag fördern. So wurden die Räume für Treffen bzw. Veranstaltungen von den Gemeindepärtnern zur Verfügung

gestellt bzw. der Zugang zu virtuellen Veranstaltungen und Treffen wurden vom GiP-Team niederschwellig organisiert. Projekte, die bei Studienende im Entstehen sind, stehen ebenfalls allen Interessierten in den Gemeinden zum Mitmachen und Nutzen offen. Räume für Treffen bzw. Veranstaltungen werden von den Gemeindeparknern oder engagierten Bürgerinnen und Bürgern zur Verfügung gestellt.

«KlimaGespräche»

Die «KlimaGespräche» bzw. ihre Mutterorganisationen stellen Räumlichkeiten für die Workshops zur Verfügung. Vereinzelt mieten sie Räume hinzu. Die Initiative ist an sich ein Bildungsangebot und steht der gesamten Bevölkerung zu einem niedrigen Preis offen.

«Teil der Lösung»

Räume für Treffen kann die Initiative kostenlos vom 'Kulturpark' mieten. Auch diese Initiative ist an sich ein Bildungsangebot und steht der gesamten Bevölkerung Zürichs zu einem niedrigen Preis offen.

3) Anstoss einer Bewegung in der Gemeinde (nur «Gipfelstürmer Programm»)

Trägt die Initiative dazu bei, dass in der Gemeinde eine Nachhaltigkeitsbewegung entsteht?

Indikatoren:

- Entwicklung der Anzahl Beteiligter an der Initiative > Anzahl TN, die an Workshops teilnehmen und in Projekten mitarbeiten
- Initiieren (ehemalige) TN und/oder weitere Personen/Unternehmen Projekte, die sich auf Aktivitäten der Initiative zurückführen lassen bzw. von diesen inspiriert sind?

«Gipfelstürmer Programm

Das «Gipfelstürmer Programm» hat sein Ziel erreicht, in den teilnehmenden Gemeinden eine Nachhaltigkeitsbewegung anzustossen. Wie oben beschrieben hat sich in beiden Gemeinden während der Laufzeit des Programms ein «harter Kern» von jeweils etwa 10-20 Personen gebildet (inkl. Vertreterinnen und Vertreter aus Politik und Verwaltung), die das Programm nach dem Pilotjahr selbstständig weiterführen und weiterentwickeln.

«KlimaGespräche»

Die «KlimaGespräche» haben ein gewisses Potenzial für eine schweizweite «Bewegung»: Das Interesse an einer Teilnahme an den «KlimaGesprächen» ist derzeit ungebrochen. Zwar kann (noch) nicht von einer Bewegung gesprochen werden, dazu ist die Anzahl der bisherigen Teilnehmenden noch zu klein. Aber bei stetiger Ausweitung der Aktivitäten – wie geplant – flächendeckend in Schweizer Städten in der Deutsch- und Westschweiz und mit der geplanten Zusammenarbeit mit Organisationen wie FridaysForFuture und dem WWF könnte sich die Initiative zu einer nationalen Bewegung entwickeln.

«Teil der Lösung»

Nicht relevant bzw. die Initiative strebt keine Ausweitung und Skalierung an.

Erhaltung der Ressourcen und Ressourceneffizienz

Trägt die Initiative dazu bei, die natürlichen Lebensgrundlagen und Ressourcen zu erhalten und den Material- und Energieverbrauch pro Nutzeneinheit senken (Ressourceneffizienz)?

1) Umwelt

«Gipfelstürmer Programm»

Da kaum Daten dazu erhoben werden konnten, ist es nicht möglich, Aussagen dazu zu machen, inwiefern die *Initiativen dazu beitragen, die natürlichen Lebensgrundlagen und Ressourcen zu erhalten und den Material- und Energieverbrauch Nutzeneinheit senken (Ressourceneffizienz)*. Die Initiative zielen letztlich darauf ab. Beim «Gipfelstürmer Programm» haben sich die von den Teilnehmenden entwickelten Projektideen bei Studienende noch in einem sehr frühen Stadium befunden – d.h. es ist noch unklar, welche Projekte in den kommenden Monaten tatsächlich entstehen und umgesetzt werden. In den Pilotgemeinden haben sich die im «Gipfelstürmer Programm» gebildeten Gruppierungen in den ersten Monaten ihrer Zusammenarbeit darauf konzentriert, zunächst einmal Strukturen für ihre Arbeit zu schaffen und ihre Kommunikation nach innen und aussen aufzustellen. In Rickenbach sind nahezu sämtliche personelle Ressourcen in die Organisation des Nachhaltigkeitsanlasses im Oktober geflossen und die Einrichtung einer Nachhaltigkeitskommission in der Gemeinde; in Küsnacht haben sich Gespräche mit der Gemeinde lange hinausgezögert und stehen erst noch an; und auch in Küsnacht hat man sich zunächst auf die Definition der Arbeitsweise der Gruppe und eine geeignete Location konzentriert sowie eine Homepage für die Gruppe gestaltet.

Allerdings kann vorsichtig interpretiert werden, dass die meisten der im «Gipfelstürmer Programm» entwickelten Projektideen vermutlich eine eher geringe Umweltwirkung haben werden. Auf der Ebene individueller Verhaltensänderungen hat das «Gipfelstürmer Programm» ebenfalls eher wenige Umweltwirkungen ausgelöst, dies stand aber auch nicht im Vordergrund Initiative.

Der folgende Exkurs zeigt, welche Themen das Workshop-Programm des «Gipfelstürmer Programms» behandelt hat.

Exkurs:

Themen der Workshop-Serie in der Gemeinde Rickenbach:

- TEILEN & TAUSCHEN (Tauschbörse, Foodsharing, Nachbarschaftshilfe)
- REPARIEREN (Repaircafé, Upcycling)
- RECYCLEN & KREISLAUFWIRTSCHAFTEN (Plastik, Zero Waste)
- ENERGIE (Solarstrom)
- ERNÄHRUNG (lokale Produkte, Food Waste, Wochenmarkt, Hofladen)
- BEGEGNUNGORT & SOZIALES (Mehrgenerationen-Wohnen, Gemeinschaftsgärten)
- VERKEHR (Schülertransport, Velo, E-Mobilität)

Themen der Workshop-Serie in der Gemeinde Küsnacht:

- ZERO WASTE | KÜSNACHT UNVERPACKT (Abfälle minimieren)
- TEILEN, TAUSCHEN & REPARIEREN (Ausbau Repaircafé, Tauschbörse)
- BEGEGNUNGORT & GEMEINSCHAFT (Gemeinschaftsbildung, Generationsübergreifende Integrationsprojekte, Co-Working)

- LOKALE ERNÄHRUNG (Ausbau Märkte, Beizen, Hofläden)
- FOOD WASTE (Lebensmittelverschwendung minimieren, Früchte retten)
- GEMEINSCHAFTSGARTEN (Garten, Küche, Kompost, Gemeinschaft)
- KREISLAUFWIRTSCHAFT & RECYCLING
- SOLARENERGIE
- VERKEHR (Velo, Sharing-Angebote, Tempo)

«KlimaGespräche»

Die befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer berichten von einer Reihe von Verhaltensänderungen (vgl. oben Ebene «Outcome») mit Einfluss auf die natürlichen Ressourcen und auf den Ausstoss an Treibhausgasen:

- Ernährung: Anpassung des Konsumverhaltens, verstärkt biologische, regionale und saisonale Lebensmittel > eine Förderung der biologischen Landwirtschaft ist gut für die Bodenqualität, Biodiversität, Wasserqualität, Reduktion Treibhausgasemissionen
- Umweltfreundliche Mobilität: Ersatz des Automobils durch das Velo fahren, weniger Fliegen > Reduktion der Treibhausgasemissionen und Verbesserung der Luftqualität
- Konsum reduzieren: Keine/weniger Kleider kaufen > Reduktion Treibhausgasemissionen, Förderung der Biodiversität, der Wasser- und Bodenqualität
- Ökostrom beziehen: Stromprodukt gewechselt bei ihrem Anbieter von regional auf 100% Öko-Strom aus der Region > Reduktion Treibhausgasemissionen
- Strom sparen: Noch mehr Bewusstsein für den Einsatz von Kippschalter (Standby) > Reduktion der Treibhausgasemissionen
- Wassersparen: > Warmwasser: Reduktion der Treibhausgasemissionen und der Luftqualität, Verbesserung der Wasserqualität

D.h. die Initiative hat tendenziell einen positiven Einfluss auf das Klima (Reduktion Treibhausgasemissionen dank u.a. umweltfreundlicher Mobilität, Stromsparen und Konsumreduktion), Biodiversität und Boden dank Umstieg auf Bio-Lebensmittel und Wasserqualität (weniger Wasserverbrauch wegen saisonaler Landwirtschaftsprodukte und aktivem Wassersparen in den eigenen vier Wänden) und die Luftqualität dank umweltfreundlicherer Mobilität. Ein quantitativer Nachweis einer Reduktion des ökologischen Fussabdrucks steht noch aus. Die Teilnehmenden der «KlimaGespräche» berechnen zu Beginn jeder Workshop-Staffel ihren Treibhausgas-Fussabdruck (CO₂-Fussabdruck). Es ist geplant, diese Messung 1, 2 und 5 Jahre nach Abschluss der Teilnahme zu wiederholen.

«Teil der Lösung»

Teilnehmende der LifeLabs nennen zum Teil neue Verhaltensweisen im Alltag (z.B. Nutzung Lastenvelo statt Auto und Einkaufstrolley und Zug statt Auto). Für die meisten Befragten sind die fachlichen Inputs der Rednerinnen und Redner in den LifeLabs Denkanstösse und Anregungen, z.B. den eigenen Konsum (wieder einmal) zu bedenken – wie «ein Reminder für einen selbst». Wie bei den «KlimaGesprächen» lassen sich somit – wenn auch in geringerem Umfang – positive aber nicht messbare Wirkungen für das Klima, die Biodiversität/Boden, Wasser- und Luftqualität erwarten.

2) Ökonomie

Die Wirkungen der Initiativen auf ökonomische Indikatoren sind eher gering. Die «KlimaGespräche» haben hier die grössten Effekte, vor allem bringen sie viele Menschen dazu, ehrenamtlich tätig zu werden.

«Gipfelstürmer Programm»

Die Wirkungen der Initiative auf ökonomische Indikatoren sind gering. Beim «Gipfelstürmer Programm» ist angesichts des frühen Stadiums der angestossenen Projekte noch schwer zu beurteilen, ob sie künftig Einkommen und generieren oder Arbeitsplätze schaffen, also Wertschöpfung generieren. Das GiP-Team konnte ein Jahr lang von den für das «Gipfelstürmer Programm» akquirierten Mitteln sein Einkommen beziehen. Das Engagement der Menschen in den Gemeinden für das «Gipfelstürmer Programm» und die neu entstandenen Gruppierungen ist *ehrenamtlich*.

«KlimaGespräche»

Arbeitsplätze: Die «KlimaGespräche» bilden interessierte Bürgerinnen und Bürger zu Moderatorinnen und Moderatoren ihrer Workshop-Serien aus. Diese erhalten in der Deutschschweiz ein Honorar (Einnahmen aus Kollekte). In der Deutschschweiz wurden bis zum Zeitpunkt der Erhebung 26 Personen zu Moderatorinnen und Moderatoren ausgebildet; es sei zwar nicht schwierig genügend Moderationswillige zu finden; diese verpflichten sich mit der Ausbildung für zwei Gesprächszyklen. Allerdings würden sie meistens nicht weitermachen wollen. In der Westschweiz wurden bis Ende 2019 60-70 Moderierende ausgebildet. Die Moderierenden in der Romandie arbeiten rein ehrenamtlich. Engagement ausserhalb der Erwerbstätigkeit: Von einer Teilnehmerin ist bekannt, dass sie sich über die Teilnahme an den «KlimaGesprächen» hinaus in einer Umweltgruppe engagieren wird.

«Teil der Lösung»

Die Initiatorinnen/Leiterinnen der Initiative arbeiten selbst nahezu ehrenamtlich. Zwar bezahlen sie den Referierenden ein Honorar, dieses ist aber viel geringer als marktüblich.

3) Soziales

«Gipfelstürmer Programm»

Soziale Gerechtigkeit: Die Veranstaltungen des «Gipfelstürmer Programms» haben ein sehr gemischtes Publikum angezogen, insbesondere vom Geschlechterverhältnis aber auch von den Altersgruppen her war die Teilnehmerschaft divers. Nur junge Menschen (Jugendliche und junge Erwachsene) haben gefehlt. In Bezug auf den Bildungsstand / soziale Schichtung ist anzumerken, dass (wie erwartet) eher Bessergebildete und Personen mit höherem ökonomischen Status (Bildungsbürgerinnen und -bürger) teilgenommen haben. Die Diskussionen in den Veranstaltungen und Workshops waren sehr angeregt und wertschätzend einander gegenüber (Diskussionskultur).

Gesundheit: Das Thema Ernährung wurde in den Workshop-Serien behandelt (vgl. Exkurs zu Workshop-Themen oben).

Partizipation und Beteiligung: vgl. oben zu 'Soziale Gerechtigkeit'.

«KlimaGespräche»

Soziale Gerechtigkeit: Auch bei den «KlimaGesprächen» nimmt an den Veranstaltungen ein sehr heterogenes Publikum teil, insbesondere vom Geschlechterverhältnis

nis her aber auch von den Altersgruppen her. In Bezug auf den Bildungsstand / soziale Schichtung ist anzumerken, dass auch hier (wie erwartet) bislang eher Bessergebildete und Personen mit höheren ökonomischen Status (Bildungsbürgerinnen und -bürger) teilgenommen haben. Die Diskussionen in den Veranstaltungen und Workshops werden von den Initiatorinnen und Initiatoren sowie den befragten Teilnehmenden als sehr angeregt und wertschätzend einander gegenüber empfunden.

Gesundheit: Das Thema Ernährung wird in den Workshop-Serien behandelt und ist dasjenige Thema, das die befragten Teilnehmenden besonders erwähnen und in denen Verhaltensänderungen stattgefunden haben.

Partizipation und Beteiligung: vgl. oben zu 'Soziale Gerechtigkeit'.

«Teil der Lösung»

Soziale Gerechtigkeit: Auch bei «Teil der Lösung» nimmt an den Veranstaltungen ein sehr heterogenes Publikum teil, insbesondere vom Geschlechterverhältnis her aber auch von den Altersgruppen her. In Bezug auf den Bildungsstand / soziale Schichtung ist auch hier anzumerken, dass (wie erwartet) bislang eher Bessergebildete und Personen mit höheren ökonomischen Status (Bildungsbürgerinnen und -bürger) teilgenommen haben. Die Diskussionen in den Veranstaltungen und Workshops werden von den Programmleiterinnen als sehr angeregt und wertschätzend einander gegenüber bewertet; dies wird auch von den befragten Teilnehmenden so gesehen.

Gesundheit: Das Thema Ernährung wird in Workshopserien behandelt.

Partizipation und Beteiligung: vgl. oben zu 'Soziale Gerechtigkeit'.

Skalierbarkeit

1) Übertragbarkeit

Haben die Initiative und ihre Ergebnisse Potenzial auf breitere Anwendungen, andere Kontexte oder höhere Hierarchieebenen skaliert zu werden?

Indikatoren:

- Verallgemeinerbares Wissen (zu Prozessen, Outputs, Outcomes), das für systemweite Anwendungen / für andere Kontexte übernommen werden kann

«Gipfelstürmer Programm

Das «Gipfelstürmer Programm» wurde mit zwei Pilotgemeinden durchgeführt. Die Gewinnung der Pilotgemeinden beschreibt das GiP-Team als relativ einfach. Das «Gipfelstürmer Programm» war mit seinen Zielsetzungen und Inhalten in den beiden Gemeinden auf offene Ohren gestossen. Beide Gemeinden erhofften sich fachlichen Input sowie eine Aktivierung ihrer Bevölkerung. Widerstand hatte es weder im Gemeinderat noch in der Verwaltung gegeben, mit Ausnahme des Vorbehalts einiger weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltungen, die zusätzliche Arbeit fürchteten. Die Teilnahmegebühr von CHF 15'000 stellte für die beiden Gemeinden keine Hürde dar.

Ziel des GiP-Teams war es ursprünglich, das Programm anschliessend in weiteren Schweizer Gemeinden umzusetzen. Das GiP-Team stellt nach Abschluss des Pilotjahres jedoch fest, dass «partizipative nachhaltige Kommunalentwicklung ein arbeitsintensiver und langfristiger Prozess» ist. Für eine Skalierung des Programms müssten nach Ansicht des GiP-Teams auf einer übergeordneten kantonalen oder Bundesebene die Voraussetzungen geschaffen werden:

«Im von uns gewonnen Verständnis kommt von kantonaler oder Bundesebene dafür nur sehr wenig Hilfestellung und Anleitung. Es gibt auch nur sehr wenige Vorbilder, die in diesem Bereich ganzheitlich vorgehen. Das Gipfelstürmer Programm genauso nochmals durchzuführen, würde wenig Sinn ergeben. Vielmehr müssten die Gemeinden befähigt werden, selbst eine solche Transformation zu starten. Neben dem Know-how fehlt das Verständnis für die Wichtigkeit und die ganzheitliche Sicht auf die Thematik, der Wille aktiv Neues zu versuchen und partizipative Wege zu gehen. Neben diesen Faktoren fehlen ebenfalls die Ressourcen an der Basis. Für eine Skalierung und Weiterentwicklung bräuchte es im ersten Schritt eine überregionale Stelle, welche prozessbegleitende Führungs-/ Partizipationscoachings über einen längeren Zeitraum für willige Gemeinden anbietet und zudem die Wissensgrundlagen und Inspiration des GiPs zur Verfügung stellt.»

«KlimaGespräche»

Die «KlimaGespräche» haben sich bereits – ausgehend von der Westschweiz – in der gesamten Schweiz (ausser im Tessin) verbreitet. Nach den Grossstädten sind die Initiantinnen und Initianten in der Deutsch- und Westschweiz zurzeit daran, die Veranstaltungsserie auch in kleineren Städten zu etablieren. Weitere denkbare Anwendungsgebiete wären Teams in Unternehmen, Studierendengruppen an Hochschulen und Universitäten, Schulklassen (höhere Semester) etc. Dies wird aber zurzeit von den Initiantinnen und Initianten noch nicht verfolgt.

«Teil der Lösung»

Das Veranstaltungsformat von «Teil der Lösung» könnte ebenfalls leicht auch in anderen Städten umgesetzt und auf andere Kontexte übertragen werden. Dies ist aber nicht geplant – die Initiatorinnen haben dazu keine Kapazität (sie führen das Projekt nebenberuflich durch).

2) Change Agents

Trägt die Initiative dazu bei, dass sowohl Fach-, Beziehungs-, Prozess- und Führungskompetenzen innerhalb der Initiative durch "Change Agents" ausgefüllt sind?

Indikatoren:

- Vorhandensein von Change Agents mit verschiedenen Kompetenzen (Fachkompetenz, Beziehungskompetenz, Prozesskompetenz, Führungskompetenz)

«Gipfelstürmer Programm

Das GiP-Team hat in den beiden Pilotgemeinden zentrale Stakeholder in das Programm eingebunden, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass diese in ihrem privaten, politischen und ökonomischen Umfeld über das Programm hinaus wirken können und wollen.

«KlimaGespräche»

Die Initiantinnen und Initianten der «KlimaGespräche» verfügen selbst über die genannten Kompetenzen bzw. können auf solche Kompetenzen innerhalb ihrer Organisationen zurückgreifen.

«Teil der Lösung»

«Teil der Lösung» engagiert Fachexpertinnen und -experten und bringt selbst Beziehungs-, Prozess- und Führungskompetenzen ein.

3) Verständlichkeit und Anschlussfähigkeit

Trägt die Initiative dazu bei, dass ihr Ansatz oder ihre Lösungen einfach zu verstehen sind?

Indikatoren:

- Verständlichkeit der Ziele und Aktivitäten der Initiative
- Zielgruppengerechte Kommunikation
- Anschlussfähigkeit an bestehende Alltagspraktiken und Prozesse

«Gipfelstürmer Programm

Der Initiative ist es gelungen, eine relativ grosse Zahl (40-50 pro Gemeinde) an Einwohnerinnen und Einwohnern in den beiden Pilot-Gemeinden zu den ersten Veranstaltungen einzuladen. Die Vertreterinnen und Vertreter der Gemeinden und befragte Einwohnerinnen und Einwohner fühlen sich vom Programm und auch von den Präsentationen in den Auftaktveranstaltungen angesprochen und verstehen die Ziele und Programminhalte gut. Es gehört zum Konzept des GiP-Teams, vor Programmstart im Rahmen sogenannter 'Sensing Journeys' Gespräche mit verschiedenen Stakeholdern in den Gemeinden zu führen, um die Ausgangslage, die Besonderheiten der Gemeinden und die Anliegen der wichtigsten Stakeholder kennenzulernen und abzuholen. Zudem hat das GiP-Team die Teilnehmenden der Auftaktveranstaltungen nach ihren Ideen und Wünschen für zu behandelnde Workshop-Themen befragt, was helfen soll, das Programm anschlussfähig zu machen. Für die Workshops engagierte das GiP-Team zudem Fachpersonen mit viel Erfahrung in der praktischen Umsetzung von nachhaltigen Verhaltensweisen im Alltag.

«KlimaGespräche»

Die «KlimaGespräche» schaffen es ebenfalls viele Menschen⁷ anzusprechen und können sich über einen Mangel an Teilnehmenden nicht beklagen. Die verwendeten Materialien und an den Kursen abgegebenen Informationen werden von den befragten Teilnehmenden als informativ, interessant und hilfreich bewertet. Die Anregungen aus den Workshops werden von den Teilnehmenden in ihrem Alltag umgesetzt – nicht alle aber viele.

Die Teilnehmenden bewerten sowohl die Einladungen zum Programm als auch die Materialien als verständlich und sehr gut: Man konnte im Internet das Skript lesen und sich so kapitelweise auf den nächsten Workshop vorbereiten, die Informationen seien gut und hilfreich gewesen. Auch die Moderation fanden sie abwechslungsreich, es habe Spiele, Übungen und Gruppengespräche gegeben. Am besten fanden die Teilnehmenden den Austausch und die Gespräche in der Gruppe.

«Teil der Lösung»

Auch diese Initiative schafft es, eine grosse Anzahl Teilnehmenden zu ihren Veranstaltungen einzuladen. «Teil der Lösung» ist auch wie schon erwähnt ein Format, das auf andere Städte sowie in andere Kontexte (z.B. Hochschulen/Universitäten) übertragen werden könnte.

⁷ Bislang in D-CH: 110+, in W-CH: 350+. Pro Jahr insg. ca. 200 Personen in D-/W-CH. die Zahl der bespielten Städte nimmt jedes Jahr zu

Auch bei dieser Initiative laden die Initiatorinnen Fachreferentinnen und -referenten ein, die einfache Lösungen für neues Alltagshandeln bieten, d.h. die Anschlussfähigkeit an bestehende Alltagspraktiken ist gegeben.

4) Art des Scaling Up

Wie passiert das Scaling up?

Indikatoren:

- Wird die Initiative dupliziert/multipliziert? Findet sie Nachahmer, die ein eigenes Projekt ähnlich kreieren - oder gibt sie den Anstoss zu einem ganz anderen Projekt (mit ähnlichen Zielsetzungen)?

«Gipfelstürmer Programm

Das GiP-Team wird das «Gipfelstürmer Programm» nicht weiterführen, d.h. nicht in weiteren Schweizer Gemeinden umsetzen. In den beiden Pilotgemeinden ist dank der entstandenen Nachhaltigkeitsgruppen jedoch mindestens mittelfristig Kontinuität gesichert und es ist davon auszugehen, dass insgesamt gut ein Dutzend Nachhaltigkeitsprojekte umgesetzt werden wird. Diese haben das Potenzial, weitere Personen zu erreichen und zu aktivieren.

«KlimaGespräche»

Wie oben im Abschnitt zur Geschichte der Initiative beschrieben, sind die «Klima-Gespräche» ein gutes Beispiel für eine Duplizierung einer Initiative. So haben Fastenopfer und Brot für alle die Initiative und ihre Materialien von der Westschweizer Organisation Artisans de la Transitions übernommen (und diese wiederum aus Grossbritannien) und für die Deutschschweiz angepasst.

Die Teilnehmenden lernen zudem, im Freundeskreis für das Thema zu sensibilisieren, dies ist ein integraler Bestandteil des Programms und wird oft im letzten Workshop einer Workshop-Serie thematisiert und mit Rollenspielen geübt. Die befragten Teilnehmenden berichten auch, dass sie in ihrem persönlichen Umfeld schon Gespräche angestossen haben und auch schon andere bewegt haben, selbst bei den «KlimaGesprächen» mitzumachen.

Die Idee wäre – und das passiert im Mutterland England und den Niederlanden, dass die Teilnehmenden ihr eigenes Umfeld beeinflussen, sozusagen das Ownership der Klimagespräche für sich übernehmen und helfen, die Idee weiterzuerbreiten. In der Schweiz ist das aber bislang weniger der Fall – Schweizerinnen und Schweizer wollen evtl. nicht gerne missionieren. Es könnte auch daran liegen, dass die «KlimaGespräche» von kirchlichen Organisationen getragen werden und die Teilnehmenden deshalb Hemmungen haben, die Idee weiterzuerbreiten.

«Teil der Lösung»

Auch «Teil der Lösung» ist ein Format, dass zu einem grossen Teil auf einer früheren, ähnlich konzipierten Workshop-Serie und anderen ähnlichen Formaten beruht, die die Initiatorinnen in die Konzeptgestaltung eingebracht haben.

Bekanntheitsgrad

Trägt die Initiative dazu bei, dass sie in einem weiteren Umfeld bekannt ist und auf ihre Lösung zugegriffen werden kann?

Indikatoren:

- Zahl und Dauerhaftigkeit von Medienberichten

- Überregionaler Bekanntheitsgrad
- Besucherzahlen und andere Interaktionen mit der Öffentlichkeit
- Social Media-Präsenz und Resonanz: Welche Social-Media-Kanäle werden genutzt (welche Kanäle, z.B. Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube)?
- Anzahl der Follower resp. Fans
- Anzahl Beiträge
- Anzahl der Interaktionen (Likes, Kommentare, Retweets)
- Häufigkeit der Beiträge (z.B. Anzahl Beiträge pro Woche) pro Kanal
- Besonderheiten der Nutzung von Social Media-Plattformen (z.B. spannende Bildwelt, Einsatz von Influencern, fehlender Newsvalue, Hinweis auf Veranstaltungen usw.)
- Nehmen andere Akteure (z.B. Unternehmen, Forschende, Politik) bei ihren Handlungen oder ihrer Kommunikation Bezug auf die Initiative?
 - *Vgl. auch Kriterium «Anstoss von gesellschaftlichem Wandel» oben*

«Gipfelstürmer Programm

Das «Gipfelstürmer Programm» hat über seine Ziele und Aktivitäten umfassend in der lokalen Presse, via Social Media und seine Website informiert. Durch den Einbezug der Pilotgemeinden und lokalen Medien hatte das «Gipfelstürmer Programm» Zugang zu einem breiten Bevölkerungskreis. Insgesamt haben sich in den beiden Pilotgemeinden über 200 Personen im Rahmen des «Gipfelstürmer Programms» engagiert. Auch gelungen ist es insbesondere Multiplikatorinnen und Multiplikatoren bzw. Early Adopters zu erreichen, die sich während und nach dem «Gipfelstürmer Programm» engagieren und durch ihre breite Vernetzung in der Gemeinde weitere Personen erreichen können. Durch die Akquise von Projektmitteln bei verschiedenen Bundesämtern und Stiftungen, seine starke Vernetzung mit anderen Initiativen und Organisationen im Bereich Nachhaltige Entwicklung und nicht zuletzt durch die vorliegende Studie ist die Initiative auch überregional bekannt geworden.

«KlimaGespräche»

Die «Klimagespräche» / «Conversations Carbonne» verfolgen keine starke Kommunikationsstrategie. In der Deutschschweiz ist es ihnen jedoch gelungen, sich mit nur einigen wenigen Artikeln auch in sehr beachteten nationalen Medien wie dem 'Beobachter' zu präsentieren, was sehr viel Aufmerksamkeit und vor allem auch viel Resonanz bei den Zielgruppen erzeugt hat. In der Westschweiz scheuen sich die Initiatoren, das Medieninteresse zu befriedigen, weil sie nicht möchten, dass die Medien Einsitz in die Workshops nehmen, um die vertrauensvolle Atmosphäre in den Gruppen nicht zu stören. Social Media: Fastenopfer hat Mitarbeitende, die auf Facebook und anderen gängigen Medien posten (Insta, Twitter), aber noch auf einer sehr konzeptionellen Ebene, die eher den generellen Spendermarkt der Organisation im Fokus hat, aber sie setzen aus Posts zu den «KlimaGesprächen» auf.

Das Interesse an den Workshops ist bei den Zielgruppen sehr gross, neu ausgedruckte Kurse bzw. Workshop-Serien sind sehr schnell ausgebucht und es werden Wartelisten geführt. In jeder Staffel der «KlimaGespräche» können zehn Personen teilnehmen. Bis jetzt haben 14 Gesprächszyklen à durchschnittlich acht Personen stattgefunden (=112 TN insgesamt). 26 Personen wurden zu Moderatorinnen und Moderatoren ausgebildet; es sei nicht schwierig genügend Moderationswillige zu finden; diese verpflichten sich mit der Ausbildung für zwei Gesprächszyklen. Allerdings würden sie dann meistens nicht weitermachen wollen. In der Westschweiz wurden bis Ende 2019 60-70 Moderatorinnen und Moderatoren ausgebildet; Anzahl

Teilnehmende: Ca. 50 Gruppen, d.h. 350-380 Teilnehmende. Es ist gelungen, auch Teilnehmende über die Kirchen hinaus zu gewinnen, z.B. dank der Zusammenarbeit mit der Klimabewegung Basel – etwa 30% der Teilnehmenden seien Kirchenpublikum, 70% Personen, die primär an Nachhaltigkeit interessiert sind.

«Teil der Lösung»

Die Projektleiterinnen machen auf ihrer Website sowie auf LinkedIn, Xing und Facebook Werbung für ihre Veranstaltungen. Zudem bedienen sie ihr breites Netzwerk mit Informationen und erreichen so auch über deren Informationskanäle ihre Zielgruppe. Medienarbeit machen die Projektleiterinnen nicht, da sie keine Kapazität dafür haben. Die Initiatorin schätzt, dass pro Veranstaltung 40 bis 70 Personen teilgenommen haben (40 am Anfang, dann steigerte es sich zunehmend). Bisher wurden eine Staffel à 4 Workshops (2019) durchgeführt sowie 2 Workshops im Jahr 2020. D.h. die Initiative hat bislang rund 330 Personen erreicht, darunter Personen, die mehrere Workshops besucht haben (Doppelzählungen).

5. Nachhaltigkeitsinitiativen aus Sicht von Expertinnen und Experten

5.1 Befragte Organisationen und Methodik

Neben der Analyse der drei ausgewählten Nachhaltigkeitsinitiativen interessierte auch, in welchem Kontext sich die Initiativen bewegen, unter welchen Bedingungen sie entstehen und sich durchsetzen müssen und wie sie zukünftig vom Bund und anderen Partnerorganisationen verstärkt unterstützt und gefördert werden könnten.

Zur Klärung dieser 'übergeordneten' Fragen wurden sechs Expertinnen und Experten befragt, die folgende Organisationen vertreten:

- BaselWandel
- Collaboratio helvetica
- GEN-Suisse Global EcoVillageNetwork Switzerland
- One Planet Lab des WWF
- Stiftung Mercator Schweiz
- Umweltplattform UP

Bei den Organisationen handelt es sich um vier Vernetzungsorganisationen, eine Förderstiftung und eine schweizweit aktive Nachhaltigkeitsinitiative (Aufzählung in dieser Reihenfolge).

Hinweise auf potenzielle Interviewpartnerinnen und -partner kamen von Seiten des Auftragsgebers und der Begleitgruppe, von den befragten Nachhaltigkeitsinitiativen sowie durch eigene Web-Recherchen. Die Interviews dauerten jeweils rund eineinhalb Stunden. Sie wurden persönlich (3), via Skype (2) oder telefonisch (1) durchgeführt und mit Zustimmung der Befragten elektronisch aufgezeichnet.⁸ Anschließend wurden alle Interviews umfassend protokolliert (inkl. Transkription einzelner, besonders reichhaltiger Gesprächssequenzen/Zitate) und nach thematischen Kategorien inhaltsanalytisch ausgewertet.

Im Folgenden werden zunächst die befragten Organisationen kurz porträtiert, bevor die Resultate der Interviews referiert werden. Im Text sind Originalzitate aus den Interviews eingestreut, um einige Resultate zu illustrieren.

In den folgenden Organisationsporträts interessiert u.a. die Geschichte der Organisation, ihre Ziele und Aktivitäten, wie viele Initiativen die Organisation umfasst bzw. wie viele sie begleitet (hat), um welche Art von Initiativen es sich dabei handelt und wie sie mit Initiativen in Kontakt kommt. Weiter wird berichtet, wie sich die Organisation finanziert und welche Erfahrungen sie dabei mit Förderpartnern macht.

⁸ Das einzige telefonische Interview wurde handschriftlich mitprotokolliert.

5.2 Porträts der befragten Organisationen

BaselWandel

BaselWandel ist eine «Plattform für sozial und ökologisch Engagierte und Interessierte in der Region Basel». BaselWandel versteht sich als Vernetzungs-, und Informationsplattform und ist als Verein organisiert. Hervorgegangen ist BaselWandel aus der Transition Town Basel-Arbeitsgruppe. Im Sommer 2014 wurden unter dem Motto „Mehr Kraft durch Vernetzung“ drei Workshops veranstaltet, in denen Engagierte aus den unterschiedlichsten Initiativen gemeinsam die Vernetzungsplattform „BaselWandel“ konzipierten. Als Hauptzwecke der zukünftigen Organisation wurden definiert: Begegnungen im Netzwerk ermöglichen, eine Kommunikationsplattform entwickeln, die Sichtbarmachung und Vermittlung von Potenzialen und Ressourcen im Netzwerk. Am 13. Dezember 2014 wurde der Verein «BaselWandel» offiziell gegründet und im April 2015 wurde das Vereinslokal am Matthäusplatz eingeweiht. Seither fanden unterschiedlichste Vernetzungsveranstaltungen statt. Über einen Newsletter, Facebook und ihre Webseite «bündeln und verbreiten wir seither Informationen über den sozialen und ökologischen Wandel in der Region Basel». Via eine Online-Plattform können sich alle Initiativen präsentieren und miteinander vernetzen und der Öffentlichkeit wird aufgezeigt, was in der Region bereits läuft.

Bei BaselWandel waren zum Befragungszeitpunkt an die 100 Kollektivmitglieder und rund 500 Einzelmitglieder engagiert. Die meisten Mitglieder sind Grassroot-Initiativen und gehören der Kategorie Umwelt an. BaselWandel integriert im Gegensatz zu anderen TransitionTowns aber auch (rein) soziale Initiativen (Stichwort: Soziale/Gesellschaftliche Nachhaltigkeit).

BaselWandel finanzierte sich bislang bspw. über private Spenden und strebt zukünftig eine Finanzierung mit Stiftungsgeldern an. Die Erfahrungen der Expertinnen und Experten ähneln jenen der analysierten Initiativen: Eng definierte Stiftungszwecke bzw. Förderzwecke schränken die Möglichkeiten der Finanzierungspartner ein, selbst wenn der Wille zur Unterstützung da sei. Dank Bankpartner kommt die Organisation (statt finanzieller Unterstützung) in den Genuss der kostenlosen Nutzung von Räumlichkeiten für ihre Veranstaltungen und von kostenlosen Buchhaltungskursen. Auch schätzt sie den Austausch und die Zusammenarbeit mit städtischen Ämtern, die z.B. in die gemeinsame Organisation von Anlässen und damit der Nutzung von Synergien gipfelt.

GEN-Suisse - Global Ecovillage Network Suisse

GEN-Suisse ist das 2012 gegründete, schweizerische Netzwerk der Ökodörfer, Intentionalen Gemeinschaften & Wandelprojekte. GEN-Suisse ist Teil des Global Ecovillage Network, einer weltweiten Bewegung von engagierten Menschen und Gemeinschaften. Das Netzwerk fördert Nachhaltigkeit auf fünf Ebenen: Soziales, Kultur, Ökologie, Ökonomie und holistische Gestaltung. Die Basis ist «eine friedvolle, naturverbundene und achtsame Lebenshaltung». Teil des Netzwerkes sind weltweit mehr als 10'000 intentionale Gemeinschaften, Ökodörfer und Wandelprojekte; in der Schweiz sind bislang 21 Intentionale Gemeinschaften und Wandelprojekte im nationalen Netzwerk verbunden. Ziel von GEN-Suisse ist die Verbindung aller Mitglieder und Initiativen. Pro Jahr organisiert GEN-Suisse zwei Anlässe – ein Frühlingfest mit GV und Begleitprogramm und ein fünftägiges Sommercamp, an denen (in normalen Zeiten) rund 160 Personen teilnehmen. Hinzu kommen Arbeitsgemeinschaften zu verschiedenen Themen wie z.B. der Wirtschaftskreis. Darüber hinaus

arbeitet GEN-Suisse auch im internationalen GEN-Netzwerk mit sowie an verschiedenen Anlässen von Partnerorganisationen und in internationalen Netzwerken mit wie dem European Network for Community-led initiatives on climate change and sustainability (ECOLISE) (<https://www.ecolise.eu/>), in dem neben dem Global Eco-village Network auch das europäische Transition Network organisiert ist sowie die Nachhaltigkeitsorganisation der UN in Genf UNDP (Anhörungsrecht).

GEN-Suisse finanziert sich über Mitgliederbeiträge und Fundraising. GEN-Suisse hat versucht, sich als gemeinnützige Organisation anerkennen zu lassen, dies wurde aber vom Kanton St. Gallen abgelehnt mit der Begründung, dass die Organisation nicht der Gesellschaft bzw. der Allgemeinheit diene, sondern nur ihren Mitgliedern. Dabei sei es ihr Anspruch, auch Weltarbeit zu machen. Ihrer Meinung nach zeigen die Mitglieder von GEN-Suisse, wie eine Gemeinschaft mit kleinem ökologischen Fussabdruck leben bzw. glücklich leben kann, sie seien Beispiele für die Zukunft.

Collaboratio helvetica

Collaboratio helvetica ist eine Initiative, die sich für neue Formen der Zusammenarbeit und eine neue, ganzheitliche Denkweise einsetzt. Sie strebt mit partizipativen Ansätzen einen Wandel hin zu mehr ökologischer Verantwortung, Menschlichkeit und Gemeinwohl an. Die Organisation vernetzt Menschen, die sich für die Ziele der nachhaltigen Entwicklung einsetzen, ergründet die Ursachen für die gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit und testet neue Formen der Zusammenarbeit und innovative Lösungsansätze. Zum Angebot von collaboratio helvetica gehören die sogenannten «Catalyst Labs», in denen Change Maker von morgen ausgebildet werden, weiter Trainings, Coachings und Methodenwissen für den Wandel sowie eine Community Plattform für Austausch und gegenseitige Unterstützung. Darüber hinaus betreibt die Organisation auch Öffentlichkeitsarbeit und ihre Vertreterinnen und Vertreter treten bei Veranstaltungen auf, um ihre Message zu verbreiten:

«Wir sind gemeinsam interessiert, dass diese Arbeit mehr Aufmerksamkeit bekommt und wie können wir als Community mehr Ressourcen anziehen als jede Person einzeln. Also nicht der ganze Grabenkampf – sondern wir sind dann erfolgreich, wenn wir gemeinsam erfolgreich sind. Wir machen auch Öffentlichkeitsarbeit, wir wollen unsere Message raustragen. Wir machen eigentlich Feldarbeit – wir bereiten einen fruchtbaren Boden, um eine regenerative Schweiz zu fördern.» (S.v.Hühnerbein, Collaboratio helvetica)

Das erste Catalyst Lab im Jahr 2019 bildete 16 Change Maker mit ihren Nachhaltigkeitsinitiativen aus, dem zweiten Catalyst Lab 2020 gehörten 19 Personen an. Collaboratio helvetica wird u.a. von Stiftungen und Bundesämtern finanziell unterstützt.

Stiftung Mercator Schweiz

Die Stiftung Mercator Schweiz besteht seit den 1990er Jahren, operativ gegen aussen sichtbar tätig ist sie seit rund 15 Jahren. Von Anfang hat die Stiftung Projekte zu Umweltthemen betreut, in der frühen Phase vor allem ökologische Landwirtschaft und Ernährung und klassische Umweltbildung. Ein wichtiges anderes Standbein war früher die Nachwuchsförderung in Forschung und Wissenschaft. In der jetzigen Strategie-Periode liegt der Fokus auf den vier Bereichen Umwelt, Mitwirkung, Verständigung und Bildung – der Fokus auf Kinder/Jugendliche/junge Menschen ist über die Zeit bestehen geblieben. Im Bereich Umwelt gibt es die zwei Schwerpunkte Landwirtschaft und Ernährung sowie Suffizienz und umweltverantwortliches Handeln, letzterer mit Fokus auf dem Erwerb von Handlungskompetenzen und Verhaltensänderung (als Weiterentwicklung der klassischen Umweltbildung).

Bemerkung: Das «Gipfelstürmer-Programm», das von der Stiftung Mercator finanziert wird, fällt unter den Teilbereich «Umweltverantwortliches Handeln» mit einer Schnittstelle zu Suffizienz.

Bis 2015 hat die Stiftung viele Sensibilisierungsprojekte im Bereich Umweltbildung unterstützt, seither legt sie den Fokus auf Projekte, die Umweltbildungsorganisationen befähigen, wirkungsorientierter Programmplanung zu machen oder die eine starke Handlungsorientierung haben – das Ziel müsse immer sein, dass effektiv nachher im Alltag etwas anders ist nach einer umweltbildnerischen Intervention und nicht einfach etwas gelernt wurde. Seit 2015 fokussiert die Stiftung auch auf das Suffizienz-Thema. Die Stiftung habe relativ früh festgestellt, dass Effizienz und Konsistenz nicht ausreichen, dass man noch einen anderen Diskurs brauche und Akteure, die andere Wege ausprobieren. Im Jahr 2015 hat sie eine erste Ausschreibung lanciert zum Thema Suffizienz. Seither hat sie über 75 Projekte zum Thema gefördert, viele Forschungsprojekte (zur Füllung von Forschungslücken) und viele Praxis- und viele Pilotprojekte. Die Akteure seien gestärkt worden. Was es jetzt brauche, sei eine Unterstützung des systemischen Wandels. Zurzeit überarbeitet die Stiftung ihre Strategie.

Umweltplattform UP

UP organisiert abwechslungsreiche öffentliche Events in sechs verschiedenen, auch kleineren Städten der Deutschschweiz, des Tessins und der Romandie und führt Projekte mit und für Organisationen und Gemeinden durch zum Thema suffizientes und nachhaltiges Leben. Die Idee zu UP ist 2016 in der Umweltallianz entstanden und aus der Frage heraus, wie man junge Menschen mehr für Nachhaltigkeit interessieren könnte. Eine Reihe von Workshops im ganzen Land führte zum Konzept von „popUP-events“. Seit 2018 arbeitet die Organisation zum Thema „Suffizienz“ und fördert damit einen nachhaltigen Lebensstil. Die befragte Vertreterin von UP sagt, sie seien sehr kreativ sind und könnten Events so gestalten, dass diese auch für Menschen zugänglich sind, die noch nicht viel mit Nachhaltigkeit zu tun haben – draussen, auf öffentlichen Plätzen, in populären Bars und Cafés. In allen Städten suchen sie die Zusammenarbeit und Synergien mit anderen Organisationen bzw. lokalen Nachhaltigkeitsinitiativen. Zielgruppe sind 20-40-Jährige, junge Erwachsene und junge Eltern. Derzeit ist UP daran, vermehrt Projekte zu lancieren, in Zusammenarbeit mit städtischen Ämtern und Unternehmen. UP ist als gemeinnütziger Verein organisiert, beschäftigt acht Mitarbeitende (200 VZÄ) und wird von rund 50 Freiwilligen unterstützt. Bis Ende 2019 hat die Organisation mit ihren Events ca. 2'000 Personen erreicht, zzgl. vieler Passantinnen und Passanten, die nicht in diese Zahl eingerechnet sind.

UP erhielt zum Start eineinhalb Jahre eine Start-up Finanzierung durch die Umweltallianz, um verschiedene Event-Formate auszuprobieren. Zurzeit ist die Organisation daran, mit Fundraising und Partnerschaften mit Unternehmen und städtischen und kantonalen Ämtern ein neues finanzielles Standbein aufzubauen.

One Planet Lab des WWF

Der WWF hat in den letzten Jahren die neue Abteilung «Innovation and Socioeconomic Change» aufgebaut, die sich mit neuen Wirtschaftsmodellen, den planetaren Grenzen, Pluraler Ökonomie etc. befasst. Dahinter stecke die Erkenntnis, dass der WWF zwar von der Öffentlichkeit weiterhin hauptsächlich mit dem Pandabären und Tier- und Naturschutz verbunden wird, dass man aber effektiven Naturschutz nur

betreiben könne, wenn man auch die Treiber der Umweltzerstörung hinterfrage. Neben einem makroökonomischen Ansatz verfolgt die neue Abteilung auch einen Bottom-up Approach: Ziel ist der Aufbau einer Community, in der Macherinnen und Macher, die ressourcenschonende, zirkuläre, suffiziente Lösungen testen, unterstützt und gestärkt werden. Aufbauend auf die Studie von Moser et al., die im Rahmen der Energieforschung Zürich erstellt worden war und einer eigenen Scoping-Studie hat der WWF ein Konzept für ein Suffizienz-Kompetenzzentrum für ressourcenleichtes Leben entwickelt. Das Zentrum vereint die Themen Zirkularität und Suffizienz, so dass Slowing- und Closing-Loops ineinandergreifen. Neben den übergeordneten Themen Suffizienz, Zirkularität und auf der Makroebene neue Wirtschaftsmodelle/Planetare Grenzen etc. wird angestrebt, die traditionellen Inhalte für den ökologischen Fussabdruck zu thematisieren, wie Konsum, Ernährung, Mobilität, Wohnen, Energie.

Die interne Scoping-Studie wurde von der Stiftung Mercator Schweiz finanziert. Mittels einer Befragung von Initiativen in der Deutschschweiz und der Romandie sowie Co-Creation-Workshops hat die Studie erhoben, welches die wichtigsten Dienstleistungen für Initiativen / Akteure sind.

Der WWF hatte Schwierigkeiten, eine externe Finanzierung für diese neue Struktur, sein Kompetenzzentrum zu erhalten. Deshalb hat er stattdessen ein Projekt kreiert, das sogenannte «One Planet Lab». Dieses wird Wissen und Möglichkeiten zur Vernetzung bereitstellen. Ein weiteres Element wird der Test neuer Lösungen sein – dafür sollen Leuchtturmprojekte entwickelt oder Projekte externer Partner unterstützt werden (externe Finanzierung durch Stiftungen). Das One Planet Lab soll ein «Multi-Stakeholder-Knotenpunkt» sein zwischen Wirtschaft, Zivilgesellschaft Organisationen/Initiativen/Vereinen etc. und Politik – «wie eine Quelle, wo ganz verschiedene Netzwerke sich treffen können und über diese Themen diskutieren können». Die zu unterstützenden Macherinnen und Macher werden verschiedene Hintergründe haben. Ziel ist es jedoch, vor allem mit Projekten zusammenzuarbeiten, die einen Umweltnutzen bzw. Impact haben.

5.3 Resultate der Experteninterviews

5.3.1 Nachhaltigkeitsszene Schweiz und Vernetzung untereinander

Hier interessierte, wie die befragten Expertinnen und Experten die «Nachhaltigkeitsszene Schweiz» beschreiben würden. Und, wie gut Nachhaltigkeitsinitiativen lokal/regional und schweizweit miteinander und mit unterstützenden Organisationen vernetzt sind.

Lokal sind viele Nachhaltigkeitsinitiativen nach Ansicht der befragten Expertinnen und Experten bereits gut vernetzt, vor allem dank der TransitionTown-Bewegung. Es gibt auch zwischen einzelnen Vernetzungsorganisationen einen lockeren – jedoch keinen systematischen Austausch.

Nach Ansicht von **Collaboratio helvetica** fehlt in der Schweiz bislang eine schweizweite, nationale Plattform für die Zusammenarbeit von Initiativen – die Organisation möchte eine solche Plattform bieten – aus der Beobachtung heraus, dass es sehr viele verschiedene Initiativen gibt, die u.a. um Funding und Aufmerksamkeit konkur-

renzieren, die nebeneinander oder sogar gegeneinander arbeiten, obwohl sie gleiche inhaltliche Ziele verfolgen. Mit ihrer Plattform möchten sie ein Netzwerk kreieren, dass die «grossen Themen» angeht wie z.B. Inklusion, die Klimathematik, Schulbildung. Alle diese komplexen Themen bräuchten in unserer Zeit neue Antworten. Sie möchten auch die Kultur der Zusammenarbeit / Partizipation fördern:

«Eben verschiedene Formate, die die Kultur, die Vision unterstützen von: Wir können diese Themen nur angehen wenn wir das gemeinsam machen.» (S. v. Hühnerbein, Collaboratio helvetica)

Das sogenannte «Hero-Preneurship», dass eine starke Person mit einer guten Story finanzielle Förderung erhalte, sei kontraproduktiv für die Wirkungserzielung, es müssten viele in die gleiche Richtung arbeiten und dazu miteinander kooperieren können. Collaboratio helvetica versucht, mehr Aufmerksamkeit für die Arbeit der gesamten Community zu generieren, so dass das Funding für alle leichter wird:

Collaboratio helvetica ist selbst in der Schweiz sehr gut vernetzt. Die Vernetzung und der Austausch mit anderen Initiativen und sogenannten Change Makern ist auch erklärtes Ziel und gehört zu den Hauptaktivitäten der Organisation.

Das **One Planet Lab des WWF** will in der Deutschschweiz auf anderen Netzwerken aufbauen bzw. mit diesen zusammenarbeiten, u.a. mit dem Impact Hub, Greenbuzz, der Umweltplattform und Collaboratio helvetica, so dass sie ihr eigenes Angebot streuen und solche Netzwerke zusammenbringen und sehen können, wo ihr Kompetenzzentrum gezielt Angebote entwickeln sollte.

Die **Initiative UmweltPlattform (UP)** arbeitet in allen Städten für seine Pop-up-Events mit anderen Organisationen bzw. lokalen Nachhaltigkeitsinitiativen zusammen. Die Organisation initiiert in den sechs Städten, in denen sie aktiv ist, auch Round Tables mit anderen Initiativen und NGOs, um sich auszutauschen und Synergien zu nutzen.

Auch das **GEN-Suisse Netzwerk** ist in der Schweiz sehr stark vernetzt mit anderen Organisationen im Nachhaltigkeitsbereich. Es besteht bspw. ein Austausch mit TransitionTown-Bewegungen und eine Zusammenarbeit mit der Plattform Agenda 2030, «Enkeltauglich» in der Ostschweiz, der «Gemeinwohl-Ökonomie» etc.

Die **Förderstiftung Mercator Schweiz** kennt die meisten im Interview genannten Nachhaltigkeitsinitiativen wie die Transition Initiative Zürich, Collaboratio helvetica etc., mit einigen bestehen Förderbeziehungen. Die Stiftung gehört für viele Nachhaltigkeitsinitiativen zur ersten Reihe möglicher Finanzierungspartner.

Es gibt eine Handvoll weiterer nationaler Stiftungen, die in der Schweiz Nachhaltigkeitsinitiativen fördern bzw. von fast allen Nachhaltigkeitsinitiativen angefragt werden – darunter die Stiftung 3FO und Engagement Migros. Zum Kreis der Förderpartner zählen auch das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) und das Bundesamt für Umwelt (BAFU).

5.3.2 Geschätzter Impact von Nachhaltigkeitsinitiativen

Welche Nachhaltigkeitsinitiativen haben nach Meinung der Expertinnen und Experten ersichtlich den grössten Effekt auf ...den ökologischen Fussabdruck?

...den Erhalt der Lebensgrundlagen?

...nachhaltige Lebensstile der Nutzer/innen / Teilnehmer/innen?

Weshalb?

Woran lässt sich das festmachen?

Wie unterscheiden sich diese «erfolgreichen» Initiativen von anderen Initiativen?

Schwierige Messung des Impacts

Die Initiative **UP** gibt an, dass sie von Anfang an ihre Wirkungen messen wollte, dass dies bei ihrer Zielgruppe allerdings nicht einfach sei – schon das Mitmachen sei eine Herausforderung – bei einem Workshop von drei Stunden Dauer, wo man etwas bekommen habe, beantworte man gerne in paar Fragen, bei ihren Popup-Events von manchmal Mal nur einer viertel Stunde Dauer sei dies schwieriger. Sie versuchen, die Teilnehmenden nach ein paar Monaten zu befragen, haben jedoch eine sehr niedrige Response-Rate. Sie orientieren sich deshalb eher an ihrem «Bauchgefühl».

Der **WWF** hat letztes Jahr ein Katalysator-Programm mit dem Impact Hub durchgeführt zum Thema «Suffizienz und Zirkularität als Business Modell». Dabei habe sich herausgestellt, dass viele Initiativen ihren Impact gar nicht messen können oder nicht wissen wie. Sie haben einen Kurs dazu angeboten.

Auch die **Stiftung Mercator** Schweiz ist skeptisch und findet eine Impact-Messung bei Nachhaltigkeitsinitiativen schwierig umsetzbar. Zwar seien alle von der Stiftung geförderten Projekte verpflichtet, ihren Impact zu erheben, «aber in einem vernünftigen Mass», mittels einer Selbstevaluation»; grössere Projekte werden z.T. extern evaluiert. Da die von der Stiftung geförderten Initiativen noch sehr jung seien (wenige Jahre), sei der Impact noch nicht eingetreten. Was sie beim Fällen von Förderentscheiden viel mehr interessiere als ein möglicher messbarer Impact, sei, ob das Projekt eine stringente Theory of Change habe. So dass man sagen könne, das Projekt ist so designt, dass die Wahrscheinlichkeit, dass es einen Impact haben wird, gross ist. Sie fragen also danach, auf welchen Impact das Projektteam hinarbeitet und auf welchen Outcome und dann schätzen sie ein, ob die Outcomes zum angestrebten Impact passen. In der Projektbegleitung seien die Outcomes dann der wichtigste Teil – Outcomes seien wirklich auf das Ziel ausgerichtet und innerhalb der Projektlaufzeit erreichbar.

Was sie nicht mehr stark interessiere, seien die konkreten Projektaktivitäten. Was sie interessiere sei, ob das Projektteam seine Aktivitäten anpasst, wenn es merkt, dass diese nicht zum Outcome führen.

Bei grösseren Projekten machen sie mit den Antragstellenden ein Wirkungsmodell ab, Outcomes und Outputs sind dann Vertragsbestandteil und die Diskussionsgrundlage für die Projektbegleitung. Outputs würden relativ locker angepasst. Was sie in den Zwischenberichten am meisten interessiere sei, was das Projektteam gelernt habe, was sie anders gemacht hätten und warum, und was sie das nächste Mal nicht mehr so machen würden.

In den Netzwerktreffen im Rahmen ihrer Förderprogramme fördern sie das *Peer Learning* und regen auch sonst den Austausch ähnlicher Projekte untereinander an.

Initiativen mit grossem Impact

Den Impact von Initiativen zu beurteilen finden alle Befragten schwierig und auch, Initiativen zu benennen, die nachweislich einen grossen Impact haben. Die Befragten verweisen einerseits auf grosse und bekannte Organisationen wie z.B. Urban

Agriculture in Basel oder die Umweltplattform UP, die viele Leute erreichen würden und im öffentlichen Raum besonders sichtbar seien.⁹

Diese Organisationen – aber auch viele kleine Initiativen – würden vor allem gesellschaftliche Bewusstseinsarbeit betreiben. Der Impact von Vernetzungsorganisationen sei vor allem Vernetzungs- und Beziehungsarbeit.

Auch die Vielfalt an Initiativen und Angeboten habe eine Wirkung bzw. einen Wert. Die Rede ist von einer «Nachhaltigkeitsszene» in der Stadt, man kenne sich dort gut und es gebe eine grosse Solidarität untereinander sowie ein grosses Interesse an nachhaltigen Angeboten.

Die jetzt bestehenden Nachhaltigkeitsinitiativen seien überwiegend noch in den Kinderschuhen, müssten noch wachsen, lernen, sich entwickeln können, bevor man deren Impact in der Gesellschaft messen könne.

Worauf gründet ein grosser Impact?

Hier nennen die Expertinnen und Experten folgende Aspekte:

- «Das richtige Team» und professionelle Strukturen: Es liege sehr an den Personen, die sich für eine Initiative engagieren – die Leute müssten bereit sein, Zeit zu investieren und «sich auf die gemeinsame Reise einzulassen» (E. Kern, BaselWandel); Zusammenhalt und gute Beziehungen untereinander seien sehr wichtig.
- Auch ein *Generationenmix* im Team helfe, einen «guten Boden» zu schaffen.
- Der *Aufbau einer professionellen Struktur* sei wichtig, sobald man ein etwas grösseres Feld abstecken wolle.

Was sind für Sie innovative, tiefgreifende Lösungen?

Wünschenswert wäre es gemäss verschiedener Evaluationsmodelle, dass Nachhaltigkeitsinitiativen «innovative und tiefgreifende Lösungen» hervorbringen. Was wären das nach Meinung der Expertinnen und Experten für Lösungen? Kennen sie Initiativen, die solche Lösungen hervorbringen / dies beabsichtigen bzw. auf welche der angesprochenen Initiativen trifft dies zu?

Diese Frage hat die Befragten sehr gefordert und z.T. auch Unverständnis hervorgerufen. Eine Expertin ist der Ansicht, dass es *noch zu früh* ist, solche Initiativen zu identifizieren. Viele Initiativen, die sie für erfolgsversprechend halte, seien noch in den Kinderschuhen («So wie ich das sehe, werden die gerade noch geboren.» E. Kern, BaselWandel). Es sei nicht so sehr das, was die Initiative an Angeboten bzw. Aktivitäten mache, was sie als tiefgreifend auszeichne, sondern «im Grunde ist es *in der Organisationsstruktur angelegt* und da wo es herkommt (die Motivation/das Herzblut, Anm. der Autorin)» (E. Kern, BaselWandel). Weiter sei auch die Einbettung einer Initiative in ein gutes «Beziehungsumfeld» entscheidend für deren Wirkung:

«Wenn die Beziehungen angeschlossen sind an eine systemische Sichtweise und auch ans Wahrnehmen und Spüren, in welchem Umfeld bewegen wir uns da eigentlich, was nehmen wir wahr und was machen wir dann für einen Impact. Es ist ein grosser Unterschied, ob wir wirklich präsent sind und wahrnehmen können, was so passiert und kann ich spüren, woraus ich handle oder nicht. Es setzt mega stimmige Beziehungen voraus. Das ist eigentlich auch schon eine riesen Arbeit, ein riesen Weg.» (E. Kern, BaselWandel)

⁹ Urban Agriculture ist dabei auch schon wieder selbst eine Vernetzungsorganisation, die ihrerseits andere kleine/junge Initiativen beim Aufbau unterstützt.

Auch die *Einbettung digitaler Lösungen* in die Strukturen und Angebote einer Initiative (Apps) sieht eine Expertin als erfolgsversprechend an, dazu werde gerade viel experimentiert.

Eine andere Expertin findet eine Lösung tiefgreifend, wenn sie auf die Veränderung des Systems abzielt. Das sei eine sehr langfristige Arbeit – da habe es sich dann aber mit dem innovativ irgendwann.

Eine Expertin nennt als ein Beispiel das Ernährungsforum Zürich, das die Nahrungsmittelströme in der Stadt Zürich wissenschaftlich analysiert habe und Akteure zusammenbringe, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Es suche auch immer Kontakt mit der Stadt und konnte so Einfluss nehmen auf die Ernährungsstrategie der Stadt Zürich. Diese Initiative arbeite an systemischen Veränderungen und sei deshalb tiefgreifend. Ebenfalls in diese Richtung gehe das Catalyst Lab von Collaboratio helvetica, das zwar auf eine Veränderung von Einzelpersonen abziele, aber diesen helfe, Change Maker für das System zu werden.

Eine Expertin wirft ein, dass es auch gute gleiche Lösungen gebe, es müsse nicht alles immer innovativ sein:

«Ich finde es etwas hilflos, immer innovativ sein zu wollen, weil man dann zugibt, dass es noch keine Lösungen gibt und dass man einfach innovativ schreit, weil man hofft, dass man irgendwann die Patentlösung findet.» «Es gibt nun einfach auch Sachen, die gut sind, auch wenn es mehr vom Gleichen ist». (K. Weibel, Stiftung Mercator Schweiz)

So gebe es jetzt zwar das Ernährungsforum Zürich, aber wenn eines in einer anderen Stadt entstehen würde, wäre das zwar mehr vom gleichen aber trotzdem tief transformativ vom Potenzial her.

5.3.3 Herausforderungen von Nachhaltigkeitsinitiativen

Wo sehen die Expertinnen und Experten die grössten Herausforderungen für Nachhaltigkeitsinitiativen in der Schweiz? In der Gründungsphase und in Bezug auf ein längerfristiges Bestehen?

Zeitmanagement und Verdienen des Lebensunterhalts

Die Zeit bzw. die Wahrnehmung von Zeit und das persönliche Zeitmanagement können ein Hemmnis darstellen. Viele Initiantinnen und Initianten, die ehrenamtlich oder im kleinen Pensum tätig sind, seien oft sehr eingespannt in ihren übrigen Lebensumständen. Es sei wichtig, sich zeitlich gut zu strukturieren und Zeit für die Initiative zu nehmen. Langsam sähe man, dass man mit Nachhaltigkeitsinitiativen auch (z.T.) seinen Lebensunterhalt verdienen könne, dass man Geld dafür akquirieren könne, was ermögliche, sein Arbeitspensum andernorts zu reduzieren.

Förderstrukturen passen nicht zu Nachhaltigkeitsinitiativen

Ein nicht unerheblicher Teil der alltäglichen Arbeit von Initiativen entfällt auf administrative Arbeiten, weshalb viele Initiativen und auch die Vernetzungsorganisationen es sehr begrüßen würden, wenn Finanzierungspartner nicht nur Projekte finanzieren würden, sondern auch das Aufrechterhalten von Sekretariats- und Admin-Strukturen. Vor allem in der Startphase wäre eine finanzielle Förderung einer Admin-Stelle wünschenswert.

Auch seien die Förderbedingungen oftmals sehr eng gefasst und nicht passend für neue soziale Innovationen. Sehr viel Zeit und Energie gehe nicht nur für administrative Arbeiten drauf, sondern auch für das Rapportieren an Förderorganisationen und

die Rechnungslegung. Das sei ein strukturelles Problem – auch den Menschen, die in den Förderorganisationen arbeiten, seien die Hände gebunden, es gebe zu wenig Flexibilität:

«Es ging nicht mehr darum, was wollen und was können wir machen, sondern was müssen wir machen, um Geld zu bekommen.» (S.v. Hühnerbein, Collaboratio Helvetica)

«Wir müssen Reports liefern und und und. Es ist sehr stark auf Misstrauen ausgelegt, weil man muss alles beweisen, nachweisen, Budgets usw. Das bindet riesige Budgets für NGOs. Wir machen die Arbeit um die Arbeit machen zu können, statt die Arbeit für die wir eigentlich Geld bekommen sollten. Wir müssen Accounting machen etc., was nicht unsere Expertise ist. NGOs sind da gefangen drin in dem Zirkel und der Fokus ist weniger, was machen wir eigentlich, was verändern wir?» (S. v. Hühnerbein, Collaboratio Helvetica)

«In der Szene wird um so Kleinigkeiten gestritten, so dass der Fokus oft wegbleibt von was machen wir eigentlich wirklich, wie können wir Wirkung erzielen. So erhält Projektmanagement eine völlig überdimensioniertere Bedeutung gegenüber Wirkungsarbeit.» (S. v. Hühnerbein, Collaboratio Helvetica)

Statt eine kurzfristige Anschubfinanzierung via Projektmittel würden viele Initiativen eine langfristige Grundfinanzierung benötigen. (vgl. weiter unten Abschnitt zur Förderung von Nachhaltigkeitsinitiativen)

Viel Konkurrenz um einen kleinen Förderkuchen

Die Befragten konstatieren, dass es sehr viele Nachhaltigkeitsinitiativen gibt, und dass sich diese um die gleichen Fördertöpfe konkurrenzieren. Das Zielpublikum und potenzielle zahlende Mitglieder seien noch zu klein, als dass Initiativen selbsttragend sein können. Eine Initiative wie UP versucht, die Synergien zwischen den verschiedenen Initiativen an einem Ort zu nutzen und sucht die Zusammenarbeit. Diese Vernetzungsarbeit sei wichtig, auch um nach aussen gemeinsam sichtbar zu werden. Allerdings sei diese Vernetzungsarbeit unbezahlt.

Zu optimistische Business-Pläne

Nach Ansicht und Erfahrung einer Expertin haben viele Initiativen zu optimistische Businesspläne. Sie würden davon ausgehen, nach der ein- bis zweijährigen Anschubfinanzierung durch eine Stiftung oder den Bund auf eine Stadt / Gemeinde zuzugehen und durch diese eine langfristige Unterstützung zu erhalten. Doch auch bei Städten und Gemeinden sei die Konkurrenz um meist wenige Mittel gross und zudem vergeben auch diese ihre Fördergelder überwiegend im Projektmodus (keine Grundfinanzierung). Dies sei vor allem für Vernetzungsinitiativen wie Transition Towns schwierig. Auch die Finanzierung über Mitgliederbeiträge sei oft nicht wie gedacht möglich.

Verankerung im Lokalen

Initiativen, die sich längerfristig etablieren können, schaffen dies häufig, weil sie sich bereits frühzeitig in lokalen und anderen Netzwerken verankern, wo längerfristige Projekte zustande kommen. Daher sei es sehr wichtig, bereits in einer frühen Phase, bevor die Initiative gross sei, einen guten Kontakt herzustellen zu einem späteren, dauerhaften Geldgeber. Initiativen wie Urban Agriculture (Basel) oder das Ernährungsforum (Zürich) seien Beispiele für solche erfolgreichen Initiativen, die schon früh mit den städtischen Verwaltungen zusammengearbeitet hätten.

«Z.B. Urban Agriculture, das Ernährungsforum und die Transition Bewegung Basel – die haben auch schon früh mit der Verwaltung zusammengearbeitet. Das Ernährungsforum Zürich vernetzt sich jetzt auch breit, macht Projekte zusammen mit der Stadt und mit Forschungsinstituten und schreibt sich so ein.

Natürlich mit der Idee, dass sie so mal unverzichtbar werden für die Verwaltung. Also, man muss sich irgendwie bei Geldgebern integrieren und unverzichtbar machen. Wenn man sich erst gross macht und nachher versucht Geld zu bekommen, wird es schwierig – dann ist es nicht mehr von Anfang an ein Dialog. Vielleicht muss sich eine Initiative auch von der Verwaltung reinreden lassen.» (K. Weibel, Stiftung Mercator Schweiz)

Im Idealfall sei eine Bewegung sowohl lokal verankert (mit Partnerschaft zu einer Stadt / Gemeinde) *als auch* überregional oder gar global tätig. Lokale Initiativen sollten idealerweise von lokalen Geldgebern gefördert werden, über Mitgliedsbeiträge oder lokale Stiftungen / Gemeindeverwaltung.

«Der Idealfall für solche Initiativen ist eine starke Verankerung im Realen und gleichzeitig eine Vernetzung ins Überregionale. Das ist an der Transition Bewegung so bestechend – sie schreibt sich in eine globale Bewegung ein und arbeitet dann aber lokal wie Transition Zürich mit Quartierzentren zusammen. Das ist der richtige Ansatz. Eine lokale Verankerung ist auch ein wichtiger Teil einer möglichen Trägerschaft. Ich finde es richtig, dass lokale Initiativen auch von lokalen Geldgebern getragen werden, entweder über Mitgliederbeiträge – dann muss die ein oder andere Initiative vielleicht auch ein bisschen bescheidener anfangen – oder über lokale Stiftungen oder Gemeinden, die das können oder über einen Gemeindefonds.» (K. Weibel, Stiftung Mercator Schweiz)

Die Stiftung Mercator sieht sich wie andere überregional / national orientierte Stiftungen dann gerufen, wenn es um die überregionale Vernetzung und Verbreitung einer Initiative gehe. So fördert die Stiftung bspw. eine eigentlich lokale Initiative, das «Zentrum Share & Repair», die aber auch Reparaturwissen für die ganze Reparatur-Szene Schweiz aufbereitet, so dass es Repair-Cafés sowie Endnutzern in der gesamten Schweiz zur Verfügung steht und so auch eine Vernetzung der Reparatur-Szene Schweiz initiiert wird.

Exkurs: Herausforderung der Öko-Dörfer – schwieriger Landerwerb und fehlende Sicherheiten

Ziel jedes bei GEN-Suisse organisierten Öko-Dorfes ist es u.a., sich mit Lebensmitteln selbst zu versorgen. In der Schweiz dürfen jedoch nur Bauern Landwirtschaftsland erstehen. Auch bei einer Genossenschaft, eine häufige Organisationsform von Öko-Dörfern/-Gemeinschaften müssen alle Mitglieder Bauern sein, um Land kaufen zu können. Zudem seien die Kosten für den Landerwerb in der Schweiz sehr hoch, verglichen mit z.B. Deutschland, wo Gemeinschaften sehr günstig Land kaufen können. In der Schweiz würden sich hingegen viele Gruppen überlegen, die Schweiz zu verlassen – viele würden nach Portugal, Spanien oder Frankreich ziehen. Die Gemeinschaft Herzfeld Sennrüti, welche der Interviewpartner mitgegründet hat, hat für die hohen Kosten für Kauf und Umbau eines Kurhauses für ihre Gemeinschaft vom Bund Unterstützung (Darlehen) in Höhe von mehreren Millionen Franken erhalten, zinsfrei und mit langer Rückzahlbarkeit. Dabei der sei hohe administrative Aufwand herausfordernd gewesen. Eine Kreditaufnahme bei einer Bank sei nicht möglich gewesen, da die Gemeinschaft der Bank mit ihrem spezifischen Organisationsmodell (langwierige Konsenssuche) sowie ihrem Mietpreismodell (möglichst geringe Mietzinsen) zu wenig Sicherheit bieten konnte.

5.3.4 Skalierbarkeit

Unter dem Stichwort Skalierbarkeit interessierte, welche Initiativen die Befragten kennen, bei denen es gelungen ist, sie zu skalieren und wie diese skaliert sind. Hat sich die Initiative z.B. in anderen Regionen/Landesteilen verbreitet, gab es Nachahmer oder «Spin-offs» aus der Initiative? Haben die Initiativen bewusst auf eine Skalierung hingearbeitet oder hat sich diese im Laufe der Zeit/im Prozess ergeben?

Weiter interessierte, welche Kontextfaktoren (z.B. gesellschaftliches / lokales / regionales Umfeld > Resonanz; politische Rahmenbedingungen; Vernetzungsgrad der Initiative; Einbettung in lokale/regionale ökonomische Kreisläufe; Ressourcen, etc.) entscheidend sind für die Skalierung gewesen bzw. dazu beigetragen haben.

Nach Ansicht einer Vertreterin einer Vernetzungsorganisation ist es schwierig zu bemessen, wer wen beeinflusst, sprich wie sich Initiativen skalieren. Auch würden viele Nachhaltigkeitsinitiativen noch ganz am Anfang ihrer Entwicklung stehen. Die Expertin findet es wichtiger, möglichst viel Know-how und Wissen *open access* anzubieten, damit viele kleine Initiativen entstehen können – ihren Bedürfnissen und ihrem Umfeld entsprechend. Dies sei wichtiger als dass einige Initiativen besonders gross würden bzw. sich weit verbreiteten. Solche **open access-Strukturen** sind ihrer Information nach derzeit am Entstehen. Diese Strukturen sind IT- und Web-basiert und bieten virtuelle Netzwerke und den unbegrenzten Austausch von Wissen und die Möglichkeit neuer Kooperationsformen. Ihrer Meinung nach handelt es sich dabei um neue gesellschaftliche Strukturen, die auch einen tiefgehenden, systemischen Wandel anstreben bzw. die Grundlage dafür darstellen können.

«Von daher ist Skalierbarkeit für mich nicht so ein megawichtiges Thema, mehr das Bündeln von Informationen und das Zusammenbringen von schön gestalteten physischen Informationsorten und Webseiten, das sehe ich als viel wertvoller an; dass die Leute selber kreativ und aktiv ihr Leben gestalten.» (E. Kern, BaselWandel)

Der Bund könne diese neuartigen Vernetzungsinitiativen unterstützen. Es wäre zu prüfen, ob hierfür Art. 10e, des Umweltschutzgesetzes als Grundlage dienen könnte: Dieser sagt unter Punkt 3 «Die Umweltschutzfachstellen beraten Behörden und Private. Sie informieren die Bevölkerung über umweltverträgliches Verhalten und empfehlen Massnahmen zur Verminderung der Umweltbelastung» und unter Punkt 4 «Die Umweltinformationen sind, wenn möglich, als offene digitale Datensätze zur Verfügung zu stellen.»

Die Stiftung Mercator Schweiz nennt als Beispiel für eine Skalierung einer Initiative die Umweltplattform UP. Die Stiftung unterstützt UP in der derzeitigen Ausweitungphase. UP sei zwar grundsätzlich eine lokale Initiative, und deshalb würde ihre Stiftung normalerweise keine Grundfinanzierung sprechen. Das Ziel von UP sei jedoch, über neue lokalen Ableger über Mitgliedschaftsbeiträge und lokale Träger eine Finanzierung zu erreichen. Dafür bräuchte es ein «Proof of concept», um Vertrauen bei diesen lokalen Geldgebern aufzubauen. Mercator finanziert UP jetzt die Übersetzung ihrer Kommunikationsmittel in die anderen Landessprachen und die Ausbildung von Freiwilligen an neuen Standorten. Die Initiative Umweltplattform UP möchte anschliessend nicht weiterwachsen, da sie das Gefühl hat, dass es an anderen als den neu sechs bespielten Städten bereits viele andere Initiativen gibt. Stattdessen möchten sie anderen Leuten mit kleinen Projekten helfen, diese aufzubauen. Und sie möchten Synergien mit anderen Initiativen nutzen, anstatt zu wachsen.

5.3.5 Förderung von Nachhaltigkeitsinitiativen

Hierzu wurden die Expertinnen und Experten gefragt, was Ihrer Meinung nach heute bereits gut läuft heute bei der Unterstützung von Nachhaltigkeitsinitiativen, von welchen Organisationen/Institutionen diese Unterstützung ausgeht, was ausbaufähig wäre und weshalb. Gefragt wurde weiter, wie der Bund Initiativen unterstützen könnte.

Wenig Ressourcen im Nachhaltigkeitssektor

Die Interviewpartnerinnen und -partner identifizieren als Grundproblematik der Finanzierung von Nachhaltigkeitsinitiativen, dass der Nachhaltigkeitssektor generell mit sehr wenig Ressourcen ausgestattet ist. Die Arbeit mit sozialen Innovationen sei noch sehr unbekannt und die Grundlagenarbeit, um dies zu ändern, werde auch nur wenig unterstützt.

Aus der neoliberalen Perspektive, die unser Wirtschaftssystem präge, könne man wenig bis nichts anfangen mit den Prinzipien sozialer Innovationen.

Langfristige Grundlagenfinanzierung statt kurzfristige Projektförderung

Es brauche eine andere Förderstruktur, weg vom Unterstützen spezifischer Projekte hin zu einer langfristigen Förderung von Personen/Initiativen.

Auch auf gesellschaftlicher Ebene müsse man das Thema soziale Innovationen bekannter machen:

«Es müsste attraktiver sein und nicht nur eine Nische für die Gutmenschen. Das sind Themen die uns alle berühren. Das ist halt Zukunftsarbeit. Start-up Funds mit 10'000 CHF-15'000 CHF für Projekte, das bringt nichts. Es braucht ein Umdenken auf grosser Ebene. Wenn man sich anschaut, wo in grossem Umfang staatliche Gelder hingehen...» (S. v. Hühnerbein, Collaboratio Helvetica)

Eine andere Befragte drückt es wie folgt aus:

«Es hängt mit der Frage zusammen, wo unser Platz in der Gesellschaft ist, das hängt mit der Finanzierungsfrage zusammen.» (N. Keller, UP)

Ergänzend oder alternativ könnten auch die Projektförderzyklen verlängert werden.

Die Stiftung Mercator wird sich in den nächsten Jahren stärker im Bereich Kompetenzaufbau und der Stärkung von zivilgesellschaftlichen Organisationen engagieren – dies sei keine Grundfinanzierungsförderung, immer noch Projektfinanzierung, aber es gehe mehr in diese Richtung. Konkret plant die Stiftung, noch mehr in die Weiterbildung ihrer Förderpartner zu investieren. Bereits seit einigen Jahren haben sie das Förderformat «Kompetenzaufbau». In Zukunft soll dieser Kompetenzaufbau auf zivilgesellschaftliche Organisationen ausgeweitet werden und diese bei der Digitalisierung unterstützt werden oder auch zum Thema Agile Zusammenarbeit. Auch die Initiierung von Ideenlaboren nach der Design-Thinking Methode und Accelerator-Programme gehören dazu.

Lokale Unterstützung

Lokale Stiftungen wie z.B. in Basel sind nach Informationen einer regionalen Vernetzungsinitiative «sehr unterstützend», dort sei auch Geld vorhanden.

Auch städtische Ämter für Umwelt und Energie bieten ein «unterstützendes Umfeld».

Weniger Bürokratie

Die *optimale Förderlandschaft stellt sich eine Vertreterin einer Vernetzungsorganisation etwas weniger* «bürokratisch-kontrollierend» vor. Sie würde sich wünschen, dass der Aufbau guter, vertrauensvoller Beziehungen zu Stiftungen und Ämtern wichtiger wäre für eine finanzielle Förderzusage anstatt «x Bedingungen» und es weniger «Kontrolle und Abarbeiten» gebe, man müsse auch etwas ausprobieren und modifizieren können.

«Das fühle ich als Kreativitäts-Blocker. ... Das würde ich mir wünschen, dass eine andere Kultur entstehen würde im Geld geben, eine Vertrauenskultur.» (E. Kern, BaselWandel)

Diese «Vertrauenskultur» wird auch von der befragten Förderstiftung Mercator Schweiz thematisiert: Eine «Theory of Change» könne auch sein, dass man einer Initiative Vertrauen schenke, und davon ausgehe, dass sie etwas Sinnvolles mit den gesprochenen Mitteln mache. Weil davon auszugehen sei, dass die Geförderten «wirkungsorientiert ticken» und man sie «deshalb machen lassen» könne. In Deutschland gebe es dazu einen grossen Dialog und die Initiative «Vertrauen macht Wirkung», die massgeblich von Ise Bosch mit angestossen wurde, zusammen mit anderen Stiftungen und einer Philanthropie-Beratungsfirma.

Zur Verfügung stellen von Räumlichkeiten

Schliesslich wäre es sehr willkommen, wenn *Räumlichkeiten*, auch Räume, die leer stehen, noch mehr zur Verfügung gestellt würden und auch Freiflächen, z.B. via eine *Online-Plattform*.

Einrichtung einer Supportstelle / Nutzung von Support-Angeboten

Eine Schweizer Stelle für Support zu den Themen Fundraising und Buchhaltung würde begrüsst. Programme wie von Innovage (pensionierte Fachexpertinnen und -experten), die NGOs helfen und ihr Know-how teilen, seien erwünscht. Das ist auch eine Idee des One Planet Network des WWF – was kann man Organisationen/Initiativen anbieten, damit sie Wirkung haben?

Prozessbegleitung

In der Gründungsphase wäre es schön, Unterstützung durch einen Coach zu haben. Dies wird als hilfreich angesehen für eine erfolgsversprechende Gestaltung von Initiativen.

«Leute, die einem so ein bisschen den roten Faden geben, das wäre etwas mega Schönes», E. Kern, BaselWandel).

Einzelne Banken oder Stiftungen bieten bereits solche Unterstützung an.

Vernetzung der Akteure

Die Stiftung Mercator diskutiert zurzeit einen neuen Strategieansatz, der sich mehr in Richtung Vernetzung von Nachhaltigkeitsakteuren orientiert. Sie würden sicher auch weiterhin notwendige Pilotförderung betreiben, auch helfen Forschungslücken zu schliessen. Was aber wirklich noch fehle sei die Vernetzung der Akteure, das passiere noch zu wenig.

Auch die Zusammenarbeit mit und der Austausch von Gemeinden untereinander sei wichtig. Beim Gemeindeverband sei auch eine gewisse Bereitschaft dazu da. Mercator unterstützt bspw. derzeit ein Forschungsprojekt der WSL zur Suffizienz-Politik in ländlichen Gemeinden¹⁰ – an dem Projekt hätte auch der Gemeindeverband grosses Interesse.

Die Vertreterin der Stiftung Mercator sieht Stiftungen in einer guten Rolle als Vernetzerin, im Sinne von «Raum schaffen für Dialoge». Das würden sie aktuell bereits mit dem Programm «Digitalisierung und Gesellschaft» umsetzen – Räume schaffen für

¹⁰ siehe <https://www.wsl.ch/de/projekte/suffizienzpolitik-in-laendlichen-gemeinden.html>, Zugriff: 14.11.2021

Dialoge und um Leute zusammenzubringen – wenn Stiftungen einladen, dann würden die Leute kommen. Stiftungen könnten auch Politikerinnen und Politiker zu kontroversen Themen einladen. Sie seien keinem Wähler oder Gesetz verpflichtet, hätten keinen gesetzlichen Auftrag und keinen ökonomischen Druck und somit ein glaubwürdiges 'Standing'.

Mögliche Rolle des Bundes

Initiativen selbst nennen eine *Vergabe von Darlehen* an Initiativen für Projekte als eine mögliche Unterstützung des Bundes für Nachhaltigkeitsinitiativen.

Die Stiftung Mercator sieht eine mögliche Rolle des Bundes darin, die *Vernetzung von Initiativen* zu unterstützen. Solche Netzwerkarbeit gehe über reine Projektarbeit hinaus, dafür bräuchten die Initiativen eine Art Grund- bzw. Strukturförderung – das sei genau das, was heute keine Stiftung und keine Ämter leisten mögen. Ihnen als Stiftung seien die Hände gebunden durch die Stiftungsstrategie, sie würden auch keine Grundfinanzierung gewähren, sondern Projektfinanzierung. Aber eigentlich müsse man die Transition Bewegung in der Schweiz in sich stärken. Vernetzungsarbeit sei etwas, das Initiativen (mit knappen Budgets und viel ehrenamtlicher Arbeit) nicht auch noch leisten könnten. Das hätte einen grossen Wert über die Einzelprojektförderung hinaus. Ideal wäre es, die Transition Bewegung der Schweiz auf lokaler und nationaler Ebene einige Jahre zu finanzieren. So liesse sich auch zeigen, was alles vorhanden ist und die Szene insgesamt stärken.

Die Transition Bewegung sei so wertvoll, weil viele Nachhaltigkeitsinitiativen einen sehr niederschweligen Zugang für die Bürgerinnen und Bürger bieten, ihr individuelles Verhalten zu verändern bzw. sich nachhaltig zu verhalten, neues Verhalten auszuprobieren und sie zusammenzubringen und in ihrem nachhaltigen Verhalten zu bestärken. So würde diese handlungskompetent gemacht. Gleichzeitig zeige man den Leuten, wo überall schon unterstützende Strukturen für nachhaltiges Verhalten vorhanden seien (Bsp. Quartierkarten zu nachhaltigen Konsumangeboten von Transition Zürich).

Wenn die Initiativen sichtbarer würden, können dies auch dazu beitragen, dass die Rahmenbedingungen geändert würden. Dies brauche es, da man durch das Sichtbarmachen an sich weitere 20-30 % der Bevölkerung erreichen könne. Aber um die grosse Masse der Bevölkerung zu erreichen, müssten sich letztlich die Rahmenbedingungen ändern.

Die Stiftung Mercator fände auch ein «Vernetzungsprojekt» zwischen den Förderinstitutionen / Förderstiftungen und Bundesämtern interessant für einen verstärkten Austausch untereinander.

6. Zusammenfassung Studienresultate und Fazit

6.1 Zusammenfassung

Voraussetzungen zur Entfaltung von Transformationspotenzial (Input-Faktoren)

Die Gründungsgeschichten der drei betrachteten Initiativen «Gipfelstürmer Programm» (GiP), «Klimagespräche» und «Teil der Lösung» sind zwar sehr individuell. Alle Initiativen bauen jedoch **auf bestehenden Initiativen auf, die sie weiterentwickelt oder in einen anderen regionalen Kontext übertragen** haben. Eine Hürde ist dabei eine **unterschiedliche Mentalität** in den verschiedenen Landesteilen der Schweiz (KlimaGespräche), die z.B. dazu zwingt, Kursmaterialien zu aufwändig zu adaptieren. Alle Initiativen haben sich zudem **mit anderen Initiativen vernetzt** und sich bereits in einer frühen Phase Mitstreiterinnen und Mitstreiter für die Umsetzung ihrer Initiativen gesucht und deren Wissen und Know-how einbezogen. Gemeinsam ist allen Initiantinnen und Initianten auch eine **hohe intrinsische Motivation**, einen **Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung und zum Klimaschutz zu leisten**. Sie haben auch **Vorerfahrung** in anderen Initiativen und NGOs sowie zu den Themen ihrer Initiative und / oder mehrjährige Erfahrung in der Initiierung von Projekten und Projektmanagement.

Die Teams und die Initiantinnen und Initianten der drei Initiativen weisen eine von allen **geteilte Vision** auf, sowie **Ziele, hinter denen alle stehen**. Ihre Ziele sind jeweils **spezifisch, attraktiv, realistisch und zeitlich terminiert** formuliert. Zudem messbar sind die Ziele der Initiative «KlimaGespräche». Sie strebt die Verhaltensänderungen von Individuen und misst diese mit einem Fussabdruck-Rechner. Die «KlimaGespräche» und «Teil der Lösung» versuchen, ihre Ziele durch ein **Bildungsangebot an die Bevölkerung** zu erreichen. Sie bieten **Workshopserien zu verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen** an. Das «Gipfelstürmer Programm» will darüber hinaus auch systemische Veränderungen auf Gemeindeebene hin zu einer lokalen Kreislaufwirtschaft erreichen. **Zielgruppe** aller drei Initiativen ist die **allgemeine Wohnbevölkerung**. Dabei möchten sie möglichst Personen erreichen, die sich engagieren wollen und die mobilisierbar sind und diesen Anregungen bieten.

Dass alle drei Initiativen auf bestehenden und in der Praxis angewandten Ansätzen aufbauen, dürfte massgeblich dazu beigetragen haben, dass sich **alle Konzepte und Instrumente in der Praxis gut umsetzen und anwenden** liessen.

Das Konzept des «Gipfelstürmer Programms» beruht auf dem bewährten und evaluierten Workshop-Konzept der future.camp®-Workshops und auf der im Bereich Social Change und Social Innovations populären «Theory U». Nach dem Pilotjahr lässt sich feststellen, dass es dem GiP-Team gelungen ist, in den zwei Gemeinden tatsächlich eine Dynamik in Gang zu setzen, die für systemische Veränderungen notwendig ist. Zwar ist es – u.a. angesichts der Corona-Pandemie und der Digitalisierung der Workshop-Formate – nicht wie erhofft gelungen, grössere Teile der Bevölkerung zu einem Engagement zu bewegen. Das Pilotjahr hat dem GiP-Team auch sehr viel Eigenleistung und Anstrengungen abverlangt, so dass die Team-Mitglieder nun nicht mehr weiter machen. Aber es ist gelungen, in den Gemeinden zentrale Akteure, sogenannte Multiplikatoren zu aktivieren, die eine Reihe von Projektideen entwickelt haben.

Die «KlimaGespräche» nutzen das international angewandte Konzept der «Carbon Conversations». Die Workshopserie richtet sich an alle, die persönliche Anstrengungen in Richtung eines CO₂-effizienteren Lebensstils machen möchten. In sechs Workshops analysieren die Teilnehmenden ihre Gewohnheiten in Bezug auf Wohnen, Mobilität, Ernährung und Konsum und deren Folgen für das Klima und erarbeiten konkrete Lösungen. Gleichzeitig wird an den inneren Prozessen der Teilnehmenden (Motivation, Ängste etc.) gearbeitet, die langfristige Verhaltensänderungen erschweren. Auch «Teil der Lösung» orientiert sich an bestehenden Workshop-Konzepten.

Neben der Nutzung bewährter Konzepte hat sich auch die Art der Umsetzung von Konzepten und Instrumenten als wichtig herausgestellt: Einerseits sind die **rhetorischen und didaktischen Fähigkeiten und das Know-how der Workshopleiterinnen und -leiter** zu beachten. Zweitens hängt das Gelingen einer Veranstaltung auch stark von den eingeladenen Referentinnen und Referenten ab. Diese sind **idealerweise versierte Fachspezialistinnen und -spezialisten sowie gleichzeitig auch charismatische und gewinnende Rednerinnen und Redner**, die ihr Wissen einem heterogenen Publikum anschaulich vermitteln und dieses mitreissen und motivieren können. Drittens können scheinbare Kleinigkeiten und **äussere Umstände** das Gelingen einer Veranstaltung beeinträchtigen wie z.B. ein nicht geheizter Veranstaltungsraum.

Alle drei Teams verfügten bereits zu Beginn ihrer Arbeit über **Fachwissen und Know-how** in den Nachhaltigkeitsthemen, die sie vermitteln wollten, Wissen zu Sozialer Transition sowie über Know-how in Projektmanagement. Für die «Gipfelstürmer» und «Teil der Lösung» war die **Akquisition von Projektgeldern ein neues Terrain** und eine Hürde.

Die **Finanzierung war für alle Initiantinnen und Initianten eine grosse Herausforderung**. Am einfachsten gelang sie den «KlimaGesprächen», da diese unter dem Dach einer grösseren kirchlichen NGO initiiert wurden und ihnen deshalb finanzielle Eigenmittel für die Projektentwicklung zur Verfügung standen. Für die anderen beiden Initiativen war die Finanzierung ein **langwieriger und schwieriger Prozess**. Die Finanzierung des «Gipfelstürmer Programms» beruhte schliesslich auf einem kleinen Startbetrag des Bundesamtes für Raumentwicklung (ARE), der privaten Stiftung Mercator Schweiz (Hauptfinanzierungspartner) und weiteren Beiträgen des BAFU und der beiden Pilotgemeinden. Einen grossen Teil der Projektentwicklung stemmte das GiP-Team in **Eigenleistung**. Das Team hält die **Startfinanzierung** des ARE für besonders wichtig, da diese ihnen Vertrauen in die eigene Projektidee gegeben *und* die **Kontaktaufnahme mit anderen Stiftungen und Ämtern erleichtert** habe. Die Initiantinnen von «Teil der Lösung» hatten nur einen kleinen Startbeitrag des Kulturpark Zürich zur Verfügung. Anträge an Stiftungen blieben erfolglos. Die Stadt Zürich unterstützt sie mit einem kleinen Beitrag. Problematisch ist, dass die Initiantinnen die Initiative nebenberuflich betreiben und die Akquise von Fördermitteln sehr zeitaufwändig ist. Die spezifischen und zum Teil **rigiden Förderkriterien von Stiftungen und anderen Förderinstitutionen** hemmten die Finanzierung von «Teil der Lösung» und auch des «Gipfelstürmer Programms» zusätzlich.

Wie gelingt die Umsetzung? (Prozess-Faktoren)

Der **Aufbau aller drei Initiativen ist in sich jeweils schlüssig** und die Methoden und Instrumente werden stringent angewendet. Das «Gipfelstürmer Programm» hat laufend flexibel auf die Bedürfnisse der Teilnehmerschaft reagiert und seine Workshops inhaltlich und methodisch angepasst. Die Initiative hat mit ihrer Programmstruktur ihre Ziele erreicht, es ist eine neue Zusammenarbeit von engagierten

Bürgerinnen und Bürgern, Gemeindeverwaltung und weiteren Stakeholdern entstanden und es entstehen Nachhaltigkeitsprojekte. Die Workshop-Serien der «KlimaGespräche» und von «Teil der Lösung» sind ebenfalls klar durchgestaltet. Für die «KlimaGespräche» gibt es zudem Lehrmittel für die Teilnehmenden und die Moderierenden. Ein Controlling mittels messbarer Indikatoren verfolgen nur das «Gipfelstürmer Programm» und die «KlimaGespräche» – das «Gipfelstürmer Programm» im Auftrag ihrer Finanzierungspartner, die «KlimaGespräche» im Auftrag ihrer Mutterorganisation. Das Controlling wirkt sich positiv auf eine stringente Umsetzung der Initiativen aus, da es zu einer ständigen Reflektion des Handelns beiträgt.

Bei allen Initiativen ist **offen, wie nach der Startphase die künftige Finanzierung aufgestellt sein wird**. Alle drei haben Ideen für die mittel- und langfristige Finanzierung, die Umsetzung steht aber noch an. Sollte das GiP-Team seine Arbeit fortsetzen, möchte es zukünftige Durchführungen mit neuen Gemeinden von den Gemeinden selbst sowie von weiteren **öffentlichen Geldgebern** und von **Unternehmen** finanzieren lassen. Mittelfristig hofft das Team, Kantone oder auch Stellen der Regionalförderung zu motivieren, personelle Kapazitäten zu schaffen, die das Programm zukünftig mittragen. Der Initiant der Deutschschweizer «KlimaGespräche» geht für die Zukunft von einer Vollfinanzierung durch öffentliche Geldgeber aus. Da die Initiative sehr gut aufgegleist und bereits breit ausgerollt ist sowie bereits von verschiedenen Städten unterstützt wird, könnte dies gelingen. Die «KlimaGespräche» in der Romandie werden noch bis 2022 von der Stiftung Mercator Schweiz unterstützt. Sie suchen auch weitere Finanzierungspartner wie **Stiftungen** und eine **Pilot-Kooperation mit einer Gemeinde** oder einem **Kanton**. «Teil der Lösung» plant, verstärkt Fördergelder von Stiftungen zu beantragen und Unternehmen als Sponsoren zu gewinnen. Um die Finanzlage etwas zu verbessern, wird ab nächstem Jahr auch **Eintritt** zu den Workshops erwogen.

Reflexivität und Lernen stehen bei allen Initiantinnen und Initianten sowie Teilnehmenden hoch im Kurs. So hat sich das GiP-Team laufend über seine Learnings ausgetauscht und sie schriftlich festgehalten. Auch gestaltete es den Prozess mit Gemeinden und Teilnehmenden sehr offen, um auf die spezifischen Bedürfnisse seiner Stakeholder flexibel und angemessen reagieren zu können. Interviews mit Teilnehmenden aller Initiativen zeigen auch Lerngewinne bei den Teilnehmenden (vgl. unten). Am meisten gelernt haben die Initiantinnen und Initianten selbst: Bereits die Phase der Akquise von Fördergeldern war ein grosser Lernprozess für die Teams und auch die vertiefte Auseinandersetzung mit Workshopinhalten, das Knüpfen vielfältiger neuer Kontakte zu Netzwerkpartnern und Teilnehmenden und die Auseinandersetzung mit der Abwicklung von Projekten (Projektmanagement) hat das Know-how vergrössert.

Die Initiantinnen und Initianten aller drei Initiativen hatten bereits vor und auch während der Umsetzung ihrer Initiativen **den Anspruch**, dass sie nichts weniger als einen **Beitrag zur grossen gesellschaftlich-ökologisch-ökonomischen Transformation** leisten wollten. Das GiP-Team strebte bewusst eine systemische – und somit sehr weitgehende – Veränderung in den teilnehmenden Gemeinden an und sah dies als Voraussetzung für individuelle Verhaltensänderungen. Auch die befragten Teilnehmenden waren sich dessen bewusst. Fastenopfer hatte sich vor der Initiierung der «KlimaGespräche» vor allem politisch für Nachhaltigkeitsthemen engagiert, mit den «KlimaGesprächen» kamen individuelle Verhaltensaspekte hinzu. Ziel der «KlimaGespräche» war und ist auch, bewusst Aktivitäten in den Südländern zu unterstützen und den gesellschaftlichen Wandel im Norden voranzubringen. Den befragten Teilnehmenden sind diese Intentionen bewusst. Auch die Initiantinnen von «Teil der Lösung» haben die aktuellen Entwicklungen der Klimakrise bereits vor der

Gründung sehr bewegt und ihre Aktivitäten fussen auf dem Wunsch «noch mehr Menschen dazu zu bewegen, einen lebensdienlicheren Lebensstil zu führen». Auch bei ihren Teilnehmerinnen und Teilnehmern ist das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines transformatorischen Wandels vorhanden.

Das **Thema Zusammenarbeit** war und ist zunächst ein Thema für die Initiantinnen und Initianten selbst – die neuen **Teams mussten sich erst selbst finden** und ihre Arbeit strukturieren. Für den Initiator der «KlimaGespräche» war das Thema Zusammenarbeit in der Startphase wichtig, um sich mit den Westschweizer Partner NGOs abzustimmen sowie auch intern im Team, um das Programm in der gesamten Deutschschweiz ausrollen zu können. Entgegen kam den NGOs, dass sie bereits über eine **langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit** verfügten. Ausserdem verfügt Fastenopfer über **zentrale Fachwissen inhouse**. Die Initiative bildet zudem Moderatorinnen und Moderatoren für die Durchführung der einzelnen KG-Runden aus. Diese sind ein zentraler Pfeiler ihrer Initiative. Auch die Initiantinnen von «Teil der Lösung» fanden sich schnell und unkompliziert für ihr gemeinsames Projekt zusammen. Bei der Ansprache von Fachexpertinnen und -experten sowie Moderatorinnen und Moderatoren und für Räumlichkeiten können sie auf ihr **breites privates und berufliches Netzwerk** zurückgreifen.

Für das «Gipfelstürmer Programm» war die **Zusammenarbeit mit Gemeinden** gleichzeitig ein **Ziel wie auch Mittel zum Zweck**, um sein übergeordnetes Ziel, systemische Veränderungen auf Gemeindeebene einzuleiten, zu erreichen. Das GiP-Team hat das Programm konzipiert und federführend operativ umgesetzt; die Inhalte der Workshops hat es jedoch mit den Gemeinden abgestimmt. Die Gemeinden – Verwaltungseinheiten und einzelnen Gemeinderäte sowie Vertreterinnen und Vertreter politischer Kommissionen – haben das **GiP-Team unterstützt**, wie z.B. bei der Kommunikation, der Organisation und Koordination von Workshops und die Bevölkerung bei der Entwicklung von Projekten. Die Gemeinden haben in den Verwaltungen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für das «Gipfelstürmer Programm» bestimmt und einzelne Gemeinderäte haben sich persönlich im Programm engagiert. Das GiP-Team sah sich in einer **Mittlerrolle und als Prozessgestalter für Gemeinden und deren Bevölkerung** auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit. In den Gemeinden haben sich auch andere politische Institutionen (z.B. Energie- und Naturschutzkommission) und zivilgesellschaftliche Initiativen (z.B. Klimagruppe, Zusammenschluss links-grüner politischer Aktivisten) stark ins «Gipfelstürmer Programm» eingebracht. Die Einbindung solcher Gremien und Organisationen der Zivilgesellschaft hat sich als förderlich herausgestellt – da die hier engagierten Multiplikatorinnen und Multiplikatoren die Motivation und die Kompetenzen für die Lancierung neuer Projektvorhaben in ihren Gemeinden besitzen. Allerdings stiess das GiP-Team in den Gemeinden auf z.T. sehr **festgefahrene politische Strukturen**, die auf der z.T. mangelhaften Umsetzung früherer partizipativer Prozesse beruhten, was bei vielen politisch engagierten Personen zu grossem Frust geführt hatte. Sehr wichtig wurde im laufenden Prozess, dass die Gemeinden ein **klares Commitment** für das «Gipfelstürmer Programm» und ihr Engagement zu Nachhaltigkeitsthemen abgegeben haben. Die Gemeinden betrachten die von aussen an sie herangetragene Initiative als **Unterstützung** – in zweierlei Hinsicht: Erstens erhielten sie **Impulse und fachlichen Input** für die Bearbeitung des Themas Nachhaltigkeit. Zweitens hofften sie, mit dem «Gipfelstürmer Programm» ihre **Bevölkerung zu zivilgesellschaftlichem Engagement und einer aktiveren Haltung gegenüber der Gemeindeverwaltung zu bewegen**. Beide Gemeinden waren sich zwar der Nachhaltigkeitsproblematik bewusst und hatten bereits entsprechende Leitbilder und Konzepte erarbeitet, bei der Umsetzung sahen sie jedoch noch viel Potenzial für Massnahmen und Projekte – wozu ihnen aber **Zeit und personelle Ressourcen fehlen**.

Beide Gemeinden hatten zu Beginn des Programms **keine hohen Erwartungen** an das «Gipfelstürmer Programm». Die befragten Gemeinderäte und Akteure aus der Verwaltung sind nach der Durchführung des «Gipfelstürmer Programms» sehr zufrieden mit Durchführung und Resultaten.

Alle drei Initiativen gewährleisteten während des gesamten Prozesses **Transparenz über ihre Absichten und Aktionen**, was sicher zur Vertrauensbildung in den Gemeinden beigetragen hat. Alle Teams kommunizierten ihre Ziele, ihr Vorgehen und Methodiken offen gegenüber ihren Stakeholdern – auf ihren Internetseiten, an ihren Veranstaltungen und zum Teil auch via die öffentlichen Medien.

Unter den Teilnehmenden von zwei der drei Initiativen hat sich eine **gemeinsame Vision aus geteilten Werten, Erwartungen und Zielen entwickelt**: Im «Gipfelstürmer Programm» entwickelte sich über die Zeit ein Wir-Gefühl unter den Teilnehmenden und es entstanden lokale Gruppierungen, die die Vision und die Ziele des «Gipfelstürmer Programms» auch nach dem Rückzug des GiP-Teams aufrechterhalten und weiterentwickeln. Bei den «KlimaGesprächen» bestätigten der Initiant und die befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer, dass bis zum Abschluss einer Workshop-Serie immer ein Wir-Gefühl und gemeinsame Ziele entstehen. Bei «Teil der Lösung» stehen die befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer hinter den Absichten der Initiative. Da die meisten Teilnehmenden jedoch einmalig bzw. nicht regelmässig an Workshops der Initiative teilnehmen, entwickeln sich unter den Teilnehmenden keine gemeinsame Vision oder Ziele.

Alle drei Initiativen tragen dazu bei, **Strukturen** zu schaffen, die eine **effektive Selbstorganisation und Verlässlichkeit** ermöglichen: Bezogen auf die eigenen Teams ist es allen Initiativen gelungen, Strukturen der Zusammenarbeit zu etablieren, in denen vertrauensvoll zusammengearbeitet wird und in denen sie ihre Aktivitäten effektiv umsetzen können. Alle drei Teams haben sich und ihre Arbeit professionell aufgestellt. Auch ihren Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie ihren weiteren Stakeholdern bieten die Initiativen Kontinuität z.B. bzgl. der Durchführungsorte der Veranstaltungen, feste Ansprechpersonen, Transparenz der Abläufe und von allen akzeptierten Regeln und Abläufen bzw. Änderungsmodi für diese. **Persönlicher Austausch und persönliche Kommunikation** stehen im Zentrum der Konzepte und Aktivitäten aller drei Initiativen. Alle bieten regelmässige Veranstaltungen an, an denen sich die Teilnehmenden treffen, miteinander austauschen und lernen können. Die Teams treffen sich selbst ebenfalls regelmässig. Teamintern **vertrauen** sich die Initiantinnen und Initianten und sind bereit, sich auf die Vorschläge, Aktionen und Initiativen der anderen einzulassen. Im Hinblick auf die Teilnehmerschaft kann für das «Gipfelstürmer Programm», die «KlimaGespräche» und «Teil der Lösung» ebenfalls konstatiert werden, dass sich diese auf die Gesprächs- und Diskussions- und Mitmachangebote der Initiantinnen und Initianten und ihrer Peers einlassen. Auch finden unter den Teilnehmenden rege Diskussionen statt. Beim «Gipfelstürmer Programm» zeigte sich im Programmverlauf, dass die Teilnehmenden auch gewillt waren, gemeinsame Aktionen und Projekte in ihren Gemeinden zu entwickeln und umzusetzen.

Bei der Frage bzgl. des **Masses an Offenheit und Verbindlichkeit** setzen die drei Initiativen ihre eigenen Massstäbe und fahren ihren Zielen und Bedürfnissen entsprechen gut damit: Beim «Gipfelstürmer Programm» haben sich die **Pilot-Gemeinden verpflichtet**, jeweils das gesamte Programm durchzuführen. Sie leisten auch einen finanziellen Beitrag. Die Gemeinden gewährleisteten damit eine hohe Kontinuität, die das Programm trägt. Die verschiedenen **Workshops sind offen für neue Teilnehmerinnen und -teilnehmer**, um niemanden auszuschliessen. Die Teilneh-

menden müssen sich nicht zur Teilnahme an mehreren/allen Workshops verpflichten. Allerdings ist es das Ziel, eine bis mehrere konstant arbeitende Projektgruppen zu bilden. Der Einfluss der Teilnehmenden auf die Gestaltung der Programminhalte ist hoch. Bei den «KlimaGesprächen» melden sich die Teilnehmenden für eine ganze Workshop-Serie an. Die regelmässige Teilnahme ist gemäss Initianten auch hier zentral, weil es Vertrauen zueinander brauche und Zuverlässigkeit. Der Einfluss der Teilnehmenden auf die Gestaltung/Inhalte des Programms ist beschränkt. Bei «Teil der Lösung» sind die einzelnen Veranstaltungen jeweils offen für alle Interessierten und es gibt keine Verpflichtung zur Teilnahme an allen/mehreren Veranstaltungen einer Staffel. Umgekehrt haben die Teilnehmenden keine Mitbestimmungsmöglichkeit bzgl. Konzept / Inhalten – und es bildet sich keine Gruppe und kein Wir-Gefühl unter den Teilnehmenden.

Alle drei Initiativen stehen in regem Austausch und sind **gut vernetzt mit anderen Initiativen und / oder Behörden und Institutionen und der lokalen Bevölkerung**. Dies ist für das «Gipfelstürmer Programm» aber auch die «KlimaGespräche» und «Teil der Lösung» wichtig für die praktische Umsetzung ihrer Aktivitäten wie auch für die Akquise von Projektmitteln und die Organisation und Koordination ihrer Aktivitäten. Das «Gipfelstürmer Programm» strebt die Vernetzung und den Anstoss einer Zusammenarbeit vielfältiger lokaler Akteurinnen und Akteure als explizites Ziel an. Durch die Zusammenarbeit mit den Gemeinden konnte das «Gipfelstürmer Programm» darüber hinaus auch einen **politischen Einfluss** gewinnen. Z.B. wird in einer der beiden Pilotgemeinden eine neue beratende politische Kommission geschaffen. Dem GiP-Team ist es insbesondere gelungen, in den beiden Gemeinden potenzielle Innovatoren und Change-Maker zu erreichen und einzubinden. Der Initiant der «KlimaGespräche» bewertet seine Vernetzung mit der Wandel-Bewegung und anderen Organisationen im Umfeld von Nachhaltigkeitsinitiativen als wichtig. Die Zusammenarbeit mit diesen Organisationen beschreibt er als informell; er teile Informationen zu den «KlimaGesprächen» mit den anderen Organisationen und diese bewerben die «KlimaGespräche» via ihre Kommunikationskanäle. Dank ihrer Mitarbeit in der «Klimaallianz» könnte die Initiative auch politisch Einfluss gewinnen.

Dienstleistungen und Produkte (Output-Faktoren)

Das «Gipfelstürmer Programm» ist Ende September 2020 in zwei Pilot-Gemeinden gestartet und hat rund ein Jahr gedauert. Das «Gipfelstürmer Programm» hat in jeder der beiden Gemeinden eine Workshop-Staffel von zehn Veranstaltungen durchgeführt. Zwischen den Workshops fanden zusätzlich sogenannte Austauschgruppentreffen bzw. «Zukunfts-Stammtische» statt, in denen die konkrete Projektentwicklung und -umsetzung vorangetrieben wurde. Vor dem eigentlichen Start der Workshop-Serie führte das Gipfelstürmer Team in den Gemeinden viele Interviews mit Stakeholdern und Gruppengespräche durch, um die Gemeinden und deren Anliegen und Besonderheiten kennenzulernen. Insgesamt haben an den Veranstaltungen in Rickenbach 82 und in Küsnacht 119 Personen teilgenommen. Von den 12 thematischen Workshops wurde einer physisch vor Ort in der Gemeinde durchgeführt, alle anderen wegen der Corona-Pandemie online in Form von Video-Konferenzen. Die Austauschgruppentreffen fanden ebenfalls überwiegend online statt. Der erste der zwei Vertiefungsworkshops fand ebenfalls online statt, der zweite Vertiefungsworkshop wurde als interaktives Event in den Gemeinden vor Ort durchgeführt. Auch die Abschlussfeste fanden vor Ort in den Gemeinden statt.

Die «KlimaGespräche» (Deutschschweiz) bieten den Teilnehmenden eine Workshop-Serie, bestehend aus sechs Workshop-Abenden an. Wegen des pandemiebe-

dingten Lockdowns im Frühjahr 2020 wurden die Workshops auch als digitales Format erstellt und werden jetzt als physische Treffen sowie digital angeboten. Der erste Workshop der Serie ist jeweils als Überblicksveranstaltung konzipiert, die folgenden Workshops sind thematische Workshops zu den Themen Heizen, Mobilität, Nahrungsmittel, Umgang mit Abfall/Konsum. Der letzte Workshop ist zu einem frei gewählten Thema – oft wird das Thema Kommunikation gewählt. Die Teilnehmenden erhalten ein Skript, ein Arbeitsbuch und Excel-Tabellen zur Erfassung des Strom-/Wasserverbrauchs; Messgeräte zur Messung des Stromverbrauchs werden ausgeliehen. Für ehemalige Teilnehmende gibt es Fortsetzungs-Workshops. In jeder Staffel der «KlimaGespräche» können zehn Personen teilnehmen. Bis zur Befragung hatten 14 Gesprächszyklen à durchschnittlich acht Personen stattgefunden (=112 TN insgesamt). 26 Personen wurden zu Moderatorinnen bzw. Moderatoren ausgebildet. In der Westschweiz wurden bis Ende 2019 60-70 Moderatorinnen/Moderatoren ausgebildet; Anzahl Teilnehmende: ca. 50 Gruppen, d.h. 350-380 Teilnehmende.

«Teil der Lösung» bietet pro Jahr eine Serie von vier LifeLabs statt. Die LifeLabs finden an vier Sonntagen über das Jahr verteilt statt, dauern jeweils rund vier Stunden, sind interaktiv gestaltet und beinhalten Inputs, Austausch, Diskussionen, sowie praxisnahe Denkanstösse. Die einzelnen Veranstaltungen befassen sich mit ökologischen und sozialen Herausforderungen, auf die das Individuum persönlich Einfluss nehmen kann: CO₂-Verbrauch, Konsum, Ressourcenverschwendung, Müll-Produktion, Ernährung und Community Projekte. Die Initiatorin schätzt, dass pro Veranstaltung 40 bis 70 Personen teilgenommen haben (Anzahl tendenziell steigend). Bis zur Befragung wurde eine ganze Staffel à vier Workshops (2019) durchgeführt plus 2020 bislang zwei Workshops. D.h. die Initiative hat bislang rund 330 Personen (Doppelzählungen nicht herausgerechnet).

Alle drei Initiativen haben ihre **Veranstaltungen fristgerecht umgesetzt**. Ausnahmen: Zu Beginn des pandemiebedingten Lockdowns im Frühjahr 2020 haben die Veranstalter der «KlimaGespräche» Zeit gebraucht, ihr Format zu digitalisieren, so dass einer der Workshops in den Workshop-Staffeln dieser Zeit ausgefallen ist. Im Herbst 2020 musste das «Gipfelstürmer Programm» eine bereits organisierte Veranstaltung wegen der Corona-Situation verschieben.

Die Produkte und Dienstleistungen der drei Initiativen haben eine **hohe Qualität**. Das Konzept des «Gipfelstürmer Programms» beruht wie erwähnt auf dem bewährten Workshop-Konzept der future.camp®-Workshops und auf der 'Theory U'. Hinzu kommen praktische Vorerfahrungen des Teams in der Gestaltung von Sozialem Wandel in anderen organisatorischen Zusammenhängen (Wirtschaft und NGO). Die Methoden wurden seitens der Teilnehmenden gut aufgenommen. Das GiP-Team war jederzeit offen, das Workshop-Konzept flexibel den situativen Bedürfnissen der Teilnehmenden anzupassen. Auch die «KlimaGespräche» nutzen ein breit und international angewandtes Konzept, die «Carbon Conversations». Die Workshops sind sehr klar durchgestaltet. Es gibt neben einem Lehrmittel und Handouts auch ein methodisches Lehrmittel für die Moderierenden. Das Konzept von «Teil der Lösung» kombiniert informative Lehrformen wie Referate und Podiumsdiskussionen mit partizipativen Formaten und Do-it-yourself-Elementen.

Keine der drei Initiativen hat intern oder gegenüber den Teilnehmenden mögliche **unbeabsichtigte Konsequenzen** ihres Tuns und Gegenmassnahmen thematisiert.

Erreichung der Ziele nachhaltiger Entwicklung (Outcome-Faktoren)

Welche Ziele nachhaltiger Entwicklung haben die Initiativen erreicht, bei ihren Zielgruppen, auf individueller Ebene und – bzgl. des Gipfelstürmer Programms – auf Ebene der Gemeinden?

Die Initiativen haben **bei den Workshop-Teilnehmerinnen und Teilnehmern Kompetenzen aufgebaut**, die diese darin befähigen, in alltäglichen Entscheidungsprozessen und Praktiken nachhaltig zu handeln. Beim «Gipfelstürmer Programm» handelt es sich vor allem um **strategische und interpersonelle Kompetenzen sowie um Handlungswissen**: Das «Gipfelstürmer Programm» hat die Teilnehmenden befähigt, nachhaltige Projekte und Interventionen zu entwickeln und umzusetzen. Das «Gipfelstürmer Programm» zielte erst in zweiter Priorität auf die Vermittlung von Fähigkeiten, die auf alltägliche Praktiken der Teilnehmenden zielen. Auch geben viele Teilnehmende an, bereits vor der Teilnahme am «Gipfelstürmer Programm» nachhaltig gelebt zu haben und deshalb nicht viel Neues für ihr Alltagshandeln erfahren zu haben. Aber einige Befragten sagen, dass ihr **Bewusstsein für Nachhaltigkeitsthemen geschärft** worden ist.

Die «KlimaGespräche» haben ihren Teilnehmenden vor allem **neue praktische Fähigkeiten und Know-how für das eigene Alltagshandeln** in den Bereichen Ernährung, Mobilität und Konsum vermittelt, sowie interpersonelle Kompetenzen (Kommunikation von Umwelt-/Klimathemen). Auch hier berichten Teilnehmende von einem neu geschaffenen Bewusstsein für Nachhaltigkeitsthemen. Teilnehmende von «Teil der Lösung» sprechen ebenfalls praktische Fähigkeiten an, z.B. dass sie Tipps für neue Verhaltensweisen im Alltag erhalten haben und interpersonelle Fähigkeiten (z.B. selbstbewusstere und auf neuen Kenntnissen beruhende Argumentationsfähigkeit in Diskussionen).

Dem «Gipfelstürmer Programm» ist es gelungen, bei seinen Teilnehmerinnen und Teilnehmern **handlungsrelevantes Wissen** zu erzeugen, das hilft, nachhaltige Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Die Teilnehmenden haben viele Projektideen entwickelt und die Umsetzung selbstständig in die Hand genommen. Die Teilnehmenden merken auch an, dass sie dank der Workshops einen besseren Überblick erhalten haben, was an Aktivitäten/Projekten/Einrichtungen im Themenfeld Nachhaltigkeit in der Gemeinde bereits vorhanden ist und wer wie in der Gemeinde engagiert ist bzw. an wen sie sich mit spezifischen Anliegen wenden können. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der «KlimaGespräche» verfügen ebenfalls über neues Handlungswissen, das zu «Achtsamkeit und Hinschauen» geführt habe und Verhaltensänderungen bewirkt hat. Auch die Teilnehmenden von «Teil der Lösung» haben viele Tipps für neue Verhaltensweisen im Alltag erhalten. Die Teilnehmende von «KlimaGespräche» und «Teil der Lösung» betonen, wie hilfreich es ist, dass Veranstaltungen dieser Art Nachhaltigkeitsthemen immer wieder von Neuem ins Bewusstsein rufen.

Die Initiativen erzeugen alle drei **Engagement und Verantwortung** für die Generierung und Realisierung nachhaltiger Lösungen – im Falle des «Gipfelstürmer Programms» auf Projekt- und Gemeindeebenen, im Falle von «KlimaGespräche» und «Teil der Lösung» auf individueller Ebene. Das «Gipfelstürmer Programm» hat erreicht, dass sich die Teilnehmenden vermehrt in ihren Gemeinden für Nachhaltigkeitsbelange engagieren. Die Teilnehmenden der «KlimaGespräche» ergreifen nach den Workshops eine Reihe von Massnahmen bzw. **verändern ihr Verhalten** in den verschiedenen Lebens- bzw. Konsumbereichen. Vor allem der Workshop zum Thema Ernährung hat bei den beiden befragten Teilnehmenden zur Anpassung ihres jeweiligen Konsumverhaltens geführt. Auch genannt wurden umweltfreundliche Mobilität, eine allgemeine Reduktion des Konsums sowie der Bezug von Ökostrom

und Strom- und Wassersparen. Ein Teil der Teilnehmenden von «Teil der Lösung» hat seine Verhaltensweisen im Alltag ebenfalls angepasst. Für die meisten Befragten sind die fachlichen Inputs der Rednerinnen und Redner Anregungen, um z.B. den eigenen Konsum zu bedenken. Im Vergleich zu den «KlimaGesprächen» werden weniger häufig Verhaltensänderungen als Folge der Workshopteilnahme genannt. Eher selten kommt es bei «KlimaGespräche» und «Teil der Lösung» zu einem politischen / sozialen Engagement.

Die «KlimaGespräche» und «Teil der Lösung» geben keinen direkten Anstoss zu **Veränderungen der Infrastruktur**. Ihre Teilnehmenden nutzen jedoch zum Teil neue Infrastrukturen wie z.B. Lastenräder. Beim «Gipfelstürmer Programm» sind in den entwickelten Projektideen Ansätze für neue Infrastrukturen, Produkte und Dienstleistungen erkennbar, wie z.B. ein Urban Gardening Projekt auf öffentlichem Land, eine Plastiksammelstelle, die Erweiterung der Brocki um ein Ausleihangebot. Der Wunsch nach Begegnungszonen im Dorfzentrum mit Temporeduktionen und Versorgung mit Solarenergie ist auch gross bei den Teilnehmenden.

Zu **gesellschaftlichen Veränderungen** hat vor allem das «Gipfelstürmer Programm» geführt: Dieser Initiative ist es gelungen, die Teilnehmenden zu befähigen, nachhaltige Projekte und Interventionen zu entwickeln und umzusetzen. Dazu wurden **neue Allianzen und Praktiken der Zusammenarbeit** zwischen aktiven Bürgerinnen und Bürgern, Gemeindeverwaltung und Wirtschaft entwickelt. In einer der beiden Pilotgemeinden wird eine neue beratende Nachhaltigkeitskommission eingerichtet, in der sich engagierte Bürgerinnen und Bürger politisch einbringen können. In der anderen Gemeinde haben Bewohnerinnen und Bewohner Projektgruppen gebildet, die mit der Gemeinde kooperieren. Generell ist die Vernetzung politischer Akteurinnen und Akteure, Vertreterinnen und Vertreter der Gemeindeverwaltung und engagierter Bürgerinnen und Bürgern gelungen. Die Initiantinnen und Initianten der «KlimaGespräche» haben durch die Ausbildung von Moderatorinnen und Moderatoren ein schweizweites Netzwerk an Personen aufgebaut, das die Idee der «KlimaGespräche» multiplizieren hilft. Auch durch die Zusammenarbeit mit Städten besteht Potenzial für die Schaffung von neuen Netzwerken und allenfalls einer neuen sozialen Bewegung. «Teil der Lösung» zielt auf individuelle Verhaltensänderungen bei ihren Teilnehmenden ab. Ob ihr der Aufbau neuer Netzwerke, die Schaffung neuer Werte und Normen etc. gelingt, kann auf Basis der erhobenen Daten nicht beurteilt werden.

Die **Teilnehmenden** des «Gipfelstürmer Programms» sind mit den Workshops **sehr zufrieden** und beurteilen sie als gut bis professionell. Der Aufbau mit Input-Referaten bzw. der Präsentation von Beispielen und Diskussion in Kleingruppen und im Plenum gefällt den Befragten. Besonders die Referate werden als spannend und interessant bewertet. Auch das GiP-Team und seine offene Haltung zum Prozess erhält sehr gute Bewertungen. Bemängelt wurde anfangs eine zu wenig klare Moderation der Diskussionen – dies hat sich im Laufe des «Gipfelstürmer Programms» mit der zunehmenden Erfahrung und dem teilweisen Hinzuziehen professioneller Moderationskompetenzen geändert. Einzelne Teilnehmende kritisieren an den Workshops, dass z.T. in Bezug auf die zu erwartenden Umweltwirkungen zu wenig relevante Themen behandelt worden seien (Bsp. Plastikvermeidung statt Energie-/CO₂-Reduktion). Das GiP-Team und Referentinnen und Referenten führen dazu an, dass ein Thema wie das Vermeiden von Plastik/Verpackungen für Menschen ein **Einstieg** sein kann **in eine vertiefte Auseinandersetzung mit und ein weitergehendes Engagement** für andere Nachhaltigkeitsthemen – das Stichwort **«Bewusstsein schaffen»** ist hierzu gefallen. Unklar blieb für einige Teilnehmende lange die Rolle und Haltung der Gemeinden zum «Gipfelstürmer Programm» und seinen Resultaten. Einige Befragte bedauern zudem, dass wegen Corona die Workshops

grösstenteils nur virtuell stattfinden konnten, allerdings wurde dies mit der Zeit immer weniger thematisiert. Als es in den Austauschtreffen um die Lancierung von Projekten vor Ort ging, wurde der Wunsch nach persönlichen Treffen wieder grösser. Die Teilnehmenden der «KlimaGespräche» sind ebenfalls sehr zufrieden mit den Workshops. Die Teilnehmenden loben die Vorbereitung zu den Workshops, die Methodik, die Lektüre sowie insbesondere den Austausch in der Gruppe; die Moderation wird als abwechslungsreich bewertet. Auch die Organisatorinnen von «Teil der Lösung» bekommen von ihren Teilnehmenden sehr gute Feedbacks, die befragten Teilnehmenden bewerten die Veranstaltungen als sehr gut und informativ. Kritisch bemerkt wird, dass nicht alle Kurzreferate und Moderierenden die gleiche Qualität aufweisen.

Die Initiativen tragen nur wenig zu befriedigenden Lebensgrundlagen (Existenzgrundlagen) ihrer Gründerinnen und Gründer und Teilnehmenden bei bzw. es ist anhand der erhobenen Daten schwierig zu beurteilen, ob diese einen individuellen Profit aus der Initiative erzielen konnten. Beim «Gipfelstürmer Programm» ist es längerfristig denkbar, dass dank der angedachten Projekte in Zusammenarbeit mit Gemeinde und Akteuren aus der Wirtschaft ein Einkommen bzw. ein Einkommensersatz (z.B. durch das gemeinsame Gärtnern oder bessere Vermarktungsmöglichkeiten für landwirtschaftliche Produkte etc.) generiert wird. Die Initiantinnen und Initianten hatten sich selbst mit der Akquisition von Fördermitteln für das Pilotprogramm ein zeitlich beschränktes Einkommen generiert. Zu den «KlimaGesprächen» ist festzustellen, dass die Deutschschweizer Initiantinnen und Initianten das Programm im Rahmen ihrer Festanstellungen bei den beiden Trägerorganisationen bearbeiten. Die Initiantin und Initiant in der Romandie haben sich durch die Akquise von Projektgeldern ein Einkommen generiert. Die Moderierenden in der Deutschschweiz erhalten ein kleines Nebeneinkommen durch ihre Tätigkeit für die «KlimaGespräche». Die befragten Teilnehmenden von «Teil der Lösung» schätzen neben den fachlichen Erkenntnissen an den Veranstaltungen vor allem die neuen Kontakte und das Networking mit Gleichgesinnten.

Alle drei Initiativen reflektieren, dass die **Chancen zukünftiger Generationen auf ein nachhaltiges Leben gewahrt werden sollten (intergenerationelle Gerechtigkeit)** und zielen darauf ab, dass die Teilnehmenden ihr Verhalten und ihre Lebensstile so anpassen, dass die natürlichen Ressourcen geschont und die Treibhausgasemissionen reduziert werden. Die **Kluft zwischen Arm und Reich** zu mildern, insbesondere zwischen den Ländern des globalen Nordens und Südens streben die «KlimaGespräche» bzw. die dahinterstehenden NGO an.

Das «Gipfelstürmer Programm» hat dazu beigetragen, die **demokratische Governance** in den beiden teilnehmenden Gemeinde zu stärken: In beiden Pilotgemeinden hat das «Gipfelstürmer Programm» die Gemeindeverwaltung/-politik mit engagierten Bürgerinnen und Bürgern vernetzt und einen Prozess der gemeinsamen Planung und Umsetzung von Projekten anzustossen. In einer Gemeinde wird eine neue beratende politische Kommission eingerichtet, in die Vertreterinnen und Vertreter der Teilnehmenden des «Gipfelstürmer Programms» Einsitz nehmen. Auch in der anderen Gemeinde hat das «Gipfelstürmer Programm» bewirkt, dass die Bevölkerung in politischen Prozessen generell stärker einbezogen wird.

Entfaltung des Transformationspotenzials (Impact-Faktoren)

Welche Resultate hatten die Initiative auf übergeordneter Ebene, wie gross ist ihr Transformationspotenzial auf organisationaler, kommunaler, regionaler, gesamtgesellschaftlicher Ebene (auch: langfristige Outcomes)? Aussagen zu Impact-Faktoren können aufgrund der Datenlage nur ansatzweise gemacht werden.

Die drei Initiativen tragen in unterschiedlichem Mass dazu bei, das **relativ oder absolut neuartige Praktiken** angewendet werden und ein **tiefgreifender Wandel** gefördert wird. Das «Gipfelstürmer Programm» zielte explizit darauf, in den beteiligten Gemeinden einen systemischen, tiefgreifenden Wandel anzustossen. Durch den – durch die Theory U und Methoden des Design Thinking – angeleiteten tiefenwirksamen Prozess sollten auch vorherrschende Normen und Werte in Frage gestellt und neue, nachhaltige entwickelt werden. Die Teilnehmenden haben die verschiedenen Methodiken gut angenommen und sich darauf eingelassen und Themen aus den Workshops aufgegriffen. Es ist gelungen, **nachhaltige Lösungen bzw. Projekte in einem neuen Kontext** – in einer ländlich geprägten Gemeinde und in einer teils ländlich, teils städtischen Vorortsgemeinde einer Grossstadt zu entwickeln und umzusetzen, darunter Urban Gardening, Tauschbörsen etc. Auch die «KlimaGespräche» haben den Anspruch, einen tiefgreifenden Wandel der Gesellschaft zu unterstützen. Sie wollen ihre Teilnehmenden motivieren, ihr Verhalten in Richtung nachhaltiger Lebensstile zu ändern. Wie im «Gipfelstürmer Programm» erfinden sie keine neuen Lösungen, sondern **zeigen bekannte Lösungen auf**. Analog zu den «Klima-Gesprächen» will «Teil der Lösung» seine Teilnehmerschaft zu möglichst vielen und weitreichenden Änderungen des persönlichen Verhaltens motivieren. Dies gelingt auch zum Teil. Dabei wenden die Teilnehmenden auch **neue (aber bereits bekannte) Lösungen** an und **lassen alte, nicht-nachhaltige Lösungen fallen**.

Alle drei Initiativen verfolgen einen **integrierten Ansatz, der Umweltziele, ökonomische und soziale Ziele vereint**. So ist es Ziel des «Gipfelstürmer Programms», neben der Information, Sensibilisierung und Schulung der Bevölkerung zu verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen, welche eher die ökologische Nachhaltigkeit betreffen, durch die Initiierung von Projekten mehr **Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Stakeholdern** in den Gemeinden zu erreichen. So sollen auch **Teilhabe/Partizipation, Gemeinsinn** und **Zusammenhalt** in den Gemeinden gesteigert werden. Weiter legt es Wert auf den Einbezug wirtschaftlicher Akteure und den Aufbau bzw. die **Stärkung von lokalen Wirtschaftskreisläufen**. Die **globalen Auswirkungen des westlichen Lebensstils** hat es ebenfalls thematisiert und mitbedacht. **Synergien** hat es genutzt werden, indem bestehende Initiativen, Netzwerke und Infrastrukturen in den Gemeinden (und auf regionaler und nationaler Ebene) in Aktivitäten und Projekte integriert wurden. In der Programmgestaltung der «Klima-Gespräche» liegt der Schwerpunkt zwar auf der ökologischen Nachhaltigkeitszielen und -praktiken, soziale Ziele (Südarbeit) sind jedoch berücksichtigt. Auch werden **Zielkonflikte auf persönlicher Ebene** der Teilnehmenden mit psychologischen Methoden bearbeitet, ein Alleinstellungsmerkmal dieser Initiative. «Teil der Lösung» deckt in ihren Veranstaltungen thematisch alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen ab, globale Auswirkungen zur Reduktion des globalen Fussabdrucks sind mitbedacht und werden in Fachreferaten an den Veranstaltungen thematisiert.

Anstoss von gesellschaftlichem Wandel: Von den drei Initiativen trägt das «Gipfelstürmer Programm» bislang am meisten dazu bei – auf lokaler Ebene – **gesellschaftliche Debatten anzustossen, grundlegende Annahmen zu hinterfragen** und **transformative Lernprozesse in Gang zu setzen**. Es gelang, lokale Gruppen von Teilnehmenden zu bilden, die die angestossenen Themen langfristig weiterbearbeiten. Inwiefern dies die Dynamik in den Gemeinden hochhält, d.h. wie nachhaltig dieser Wandel ist, wird sich zeigen müssen. Insgesamt haben sich in den beiden Pilotgemeinden über 200 Personen im Rahmen des «Gipfelstürmer Programms» engagiert. Auch gelungen ist es insbesondere **Multiplikatorinnen und Multiplikatoren bzw. Early Adopters** zu erreichen, die sich während und nach dem «Gipfelstürmer Programm» engagieren und durch ihre breite Vernetzung in der Gemeinde

weitere Personen erreichen können. Das GiP-Team hat zudem eine **aktive Öffentlichkeitsarbeit** betrieben und die lokale Presse einbezogen, die regelmässig über das «Gipfelstürmer Programm» berichtete. Zur Öffentlichkeitsarbeit gehörte auch die Erstellung und Pflege einer Programmhpage, elektronische Newsletter für die Teilnehmerschaft und Interessierte sowie die Pflege von Social Media-Kanälen. Die Anzahl Medienberichte und der Traffic in den Sozialen Medien sind gross. Das «Gipfelstürmer Programm» war ein **kontinuierliches Angebot** an alle Einwohnerinnen und Einwohner der beteiligten Gemeinden, aktiv an seinen Workshops und an Projekten mitzuwirken. Die «KlimaGespräche» sind – gemeinsam mit den Conversations Carbonne – im Gegensatz zum «Gipfelstürmer Programm» bereits auf viele grössere und mittelgrosse Städte der Schweiz ausgedehnt. Sie verfolgen weder in der Deutschschweiz noch in der Westschweiz eine starke Kommunikationsstrategie. In der Deutschschweiz ist es jedoch gelungen, sich mit einigen wenigen **Artikeln auch in sehr beachteten nationalen Medien** wie dem 'Beobachter' zu präsentieren, was viel Aufmerksamkeit und vor allem auch Resonanz bei den Zielgruppen erzeugt hat. Auf den Social Media sind die «KlimaGespräche» noch wenig präsent. Das Interesse an den Workshops ist bei den Zielgruppen sehr gross, neu ausgeschrieben Kurse bzw. Workshop-Serien sind sehr schnell ausgebucht. Die Corona-Pandemie hat den Zustrom an Teilnehmenden jedoch gedämpft. In den bis zur Erhebung durchgeführten 14 Gesprächszyklen haben in der Deutschschweiz 112 Personen teilgenommen, 26 Personen wurden zu Moderierenden ausgebildet. In der Romandie haben rund 350-380 Personen teilgenommen und 60-70 wurden zu Moderierenden ausgebildet. «Teil der Lösung» macht auf seiner Website sowie Social Media Werbung für ihre Veranstaltungen. Zudem bedienen sie ihr breites Netzwerk mit Informationen und erreichen so auch über die Informationskanäle anderer Organisationen ihre Zielgruppe. Medienarbeit machen die Projektleiterinnen aus Kapazitätsgründen nicht. Pro Veranstaltung nehmen 40 bis 70 Personen teil, bis dato hatte die Initiative rund 330 Personen erreicht (darunter jedoch Personen, die mehrere Workshops besucht haben).

Alle drei Initiativen ermöglichen durch den **Zugang zu Strukturen eine Teilhabe an ihren Veranstaltungen**. Das «Gipfelstürmer Programm» zielt auch darauf ab, auf Gemeindeebene Zugang zu Strukturen zu schaffen, die nachhaltigen Praktiken im Alltag fördern. So wurden die Räume für Treffen bzw. Veranstaltungen von den Gemeindepartnern zur Verfügung gestellt bzw. der Zugang zu virtuellen Veranstaltungen und Treffen wurden vom GiP-Team niederschwellig organisiert. Projekte, die bei Studienende im Entstehen sind, stehen ebenfalls allen Interessierten in den Gemeinden zum Mitmachen und Nutzen offen. Die «KlimaGespräche» bzw. ihre Mutterorganisationen stellen Räumlichkeiten für die Workshops zur Verfügung. Vereinzelt mieten sie Räume hinzu. Die Initiative ist an sich ein Bildungsangebot und steht der gesamten Bevölkerung zu einem niedrigen Preis allen offen. «Teil der Lösung» kann Räume für ihre Veranstaltungen kostenlos vom 'Kulturpark Zürich' mieten. Auch diese Initiative ist an sich ein Bildungsangebot und steht der gesamten Bevölkerung Zürichs kostenlos bzw. in Zukunft zu einem niedrigen Preis offen.

Nur das «Gipfelstürmer Programm» verfolgt explizit das **Ziel in Gemeinden eine Nachhaltigkeitsbewegung anzustossen**. Dies ist gelungen. Wie oben beschrieben hat sich in beiden Gemeinden während der Laufzeit des Programms ein Kern von jeweils etwa 10-20 Personen gebildet, die das Programm nach dem Pilotjahr selbstständig weiterführen und weiterentwickeln. Das Interesse an einer Teilnahme an den «KlimaGesprächen» ist sehr gross. Zwar kann (noch) nicht von einer Bewegung gesprochen werden, dazu ist die Anzahl der bisherigen Teilnehmenden noch zu klein. Aber bei stetiger Ausweitung der Aktivitäten – wie geplant – flächendeckend

in Schweizer Städten in der Deutsch- und Westschweiz und mit der geplanten Zusammenarbeit mit Organisationen wie FridaysForFuture und dem WWF könnte sich die Initiative zu einer nationalen Bewegung entwickeln.

Da kaum Daten erhoben werden konnten, ist es nicht möglich, Aussagen dazu zu machen, inwiefern die Initiativen dazu beitragen, die **natürlichen Lebensgrundlagen und Ressourcen zu erhalten** und den **Material- und Energieverbrauch zu senken (Ressourceneffizienz)**. Alle drei Initiativen zielen letztlich darauf ab. Beim «Gipfelstürmer Programm» haben sich die von den Teilnehmenden entwickelten Projektideen bei Studienende noch in einem sehr frühen Stadium befunden – d.h. es ist noch unklar, welche Projekte in den kommenden Monaten tatsächlich entstehen und umgesetzt werden. Allerdings kann vorsichtig interpretiert werden, dass die meisten der im «Gipfelstürmer Programm» entwickelten Projektideen vermutlich eine eher geringe Umweltwirkung haben werden. Auf der Ebene individueller Verhaltensänderungen hat das «Gipfelstürmer Programm» wenige Umweltwirkungen ausgelöst, dies stand aber auch nicht im Vordergrund. Bei den «KlimaGesprächen» berichten die befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer von einer Reihe von Verhaltensänderungen mit Einfluss auf die natürlichen Ressourcen und auf den Ausstoss an Treibhausgasen – die Initiative hat tendenziell einen positiven Einfluss auf das Klima, Biodiversität, den Boden sowie die Wasser- und die Luftqualität. Ein quantitativer Nachweis einer Reduktion des ökologischen Fussabdrucks steht noch aus. Ähnliches gilt für «Teil der Lösung», wo Teilnehmende ebenfalls einzelne Verhaltensweisen im Alltag angepasst haben. Wie bei den «KlimaGesprächen» lassen sich **positive aber nicht messbare Wirkungen** für das Klima, die Biodiversität/Boden, Wasser- und Luftqualität feststellen.

Die **Wirkungen der Initiativen auf ökonomische Indikatoren sind eher gering**. Beim «Gipfelstürmer Programm» ist angesichts des frühen Stadiums der angestossenen Projekte noch schwer zu beurteilen, ob sie künftig Einkommen und generieren oder Arbeitsplätze schaffen, also Wertschöpfung generieren. Das GiP-Team konnte ein Jahr lang von den für das «Gipfelstürmer Programm» akquirierten Mitteln sein **Einkommen** beziehen. Das Engagement der Menschen in den Gemeinden für das «Gipfelstürmer Programm» und die neu entstandenen Gruppierungen ist **ehrenamtlich**. Die «KlimaGespräche» motivieren ebenfalls viele Menschen dazu, ehrenamtlich bzw. gegen geringes Honorar (Kollekte) als Moderierende tätig zu werden, die Initiantinnen und Initianten in der Deutschschweiz beziehen ihr Einkommen von ihren Mutterorganisationen, jene in der Romandie leben wie das GiP-Team von den akquirierten, knappen Projektmitteln. Die Initiantinnen von «Teil der Lösung» arbeiten selbst nahezu ehrenamtlich für ihre Initiative.

Alle drei Initiativen haben ein Angebot bereitgestellt, an dem sich die lokale Bevölkerung kostenlos, also losgelöst vom ökonomischen Status beteiligen könnte, so dass eine **breite Partizipation der Bevölkerung möglich** wäre. Das **Publikum** wirkte einerseits auf den ersten Blick **sehr gemischt** (Personen unterschiedlichen Geschlechts, unterschiedlicher politischer Couleur und mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund), andererseits wurden **nahezu ausnahmslos besser gebildete Bevölkerungsgruppen («Bildungsbürger»)** im **überwiegend mittleren Alter erreicht**. Jugendliche, ältere Menschen und Menschen mit tieferem ökonomischen Status fehlten an den Veranstaltungen meistens. Die liegt vermutlich am Thema selbst, an den Veranstaltungskonzepten und an der Kommunikation/Bewerbung des Angebots. Die **Diskussionen** in den Veranstaltungen und Workshops aller drei Initiativen waren sehr **angeregt und wertschätzend** einander gegenüber.

Skalierbarkeit:

Alle drei Initiativen haben ihre **Konzepte und ihr gewonnenes Wissen dokumentiert**, im Prinzip **könnte es für eine breitere Anwendung und für andere Kontexte übernommen** werden. Ob eine weitere Anwendung bzw. Weitervermittlung dieses Wissens künftig geschieht, ist jedoch ungewiss oder noch Gegenstand aktueller Diskussionen. Für die Skalierbarkeit sind auch Kontextfaktoren und die Kultur usw. wichtige Rahmenbedingungen und erfordern Flexibilität und Anpassungen – eine 1:1-Übertragung wird in den seltensten Fällen möglich sein. Das GiP-Team stellt nach Abschluss des Pilotjahres fest, dass «partizipative nachhaltige Kommunalentwicklung ein arbeitsintensiver und langfristiger Prozess» ist. Für eine Skalierung des Programms würden idealerweise auf einer übergeordneten kantonalen oder Bundesebene entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden, die z.B. eine zentrale Information und auch Ausbildung von Gemeindeverwaltungen. Die «KlimaGespräche» haben sich bereits – ausgehend von der Westschweiz – in der gesamten Schweiz (ausser im Tessin) verbreitet. Nach den Grossstädten sind die Initiantinnen und Initianten in der Deutsch- und Westschweiz zurzeit daran, die Veranstaltungsserie auch in kleineren Städten zu etablieren. Das Veranstaltungsformat von «Teil der Lösung» könnte ebenfalls leicht auch in anderen Städten umgesetzt und auf andere Kontexte übertragen werden. Dies ist aber aus Kapazitätsgründen nicht geplant.

Das GiP-Team hat in den beiden Pilotgemeinden zentrale Stakeholder aus der Teilnehmerschaft identifiziert und in das Programm eingebunden, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass diese in ihrem privaten, politischen und ökonomischen Umfeld über das Programm hinaus wirken können und wollen. Diese **Change Agents** bringen **wertvolle Fach-, Beziehungs-, Prozess- und Führungskompetenzen** in die Initiative ein. Die Initiantinnen und Initianten der «KlimaGespräche» verfügen selbst über die solche Kompetenzen bzw. können darauf innerhalb ihrer Organisationen zurückgreifen, ähnlich ist es bei «Teil der Lösung», die ihre eigenen Beziehungs-, Prozess- und Führungskompetenzen einbringen und ihr Netzwerk für die Organisation und Durchführung ihrer Veranstaltungen einspannen.

Alle Initiativen achten darauf, ihre **Ziele und Aktivitäten verständlich darzustellen, zielgruppengerecht zu kommunizieren und an bestehende Alltagspraktiken und Prozesse anzuknüpfen**. Beim «Gipfelstürmer Programm» fühlten sich die Vertreter der Gemeinden und viele Einwohnerinnen und Einwohner vom Programm und auch von Veranstaltungsthemen angesprochen und verstehen die Ziele und Programminhalte gut. Es gehörte zum Konzept des GiP-Teams, vor Programmstart Gespräche mit verschiedenen Stakeholdern in den Gemeinden zu führen, um die Ausgangslage, die Besonderheiten der Gemeinden und die Anliegen der wichtigsten Stakeholder kennenzulernen und abzuholen. Zudem hat das GiP-Team die Teilnehmenden der Auftaktveranstaltungen nach ihren Ideen und Wünschen für zu behandelnde Workshop-Themen befragt, um das Programm anschlussfähig zu machen. Für die Workshops engagierte das GiP-Team **Fachpersonen mit viel Erfahrung in der praktischen Umsetzung von nachhaltigen Verhaltensweisen im Alltag**. Die «KlimaGespräche» schaffen es ebenfalls viele Menschen zu erreichen. Die verwendeten Materialien und an den Kursen abgegebenen Informationen werden von den befragten Teilnehmenden als informativ, interessant und hilfreich bewertet. Auch «Teil der Lösung» schafft es, eine grosse Anzahl Teilnehmende zu ihren Veranstaltungen einzuladen. Auch diese Initiative lädt Fachreferentinnen und -referenten ein, die einfache Lösungen für neues Alltagshandeln bieten, d.h. die Anschlussfähigkeit an bestehende Alltagspraktiken ist gegeben.

Art des Scaling Up: Das GiP-Team wird das «Gipfelstürmer Programm» nicht weiterführen. Die «KlimaGespräche» sind ein gutes Beispiel für eine Duplizierung einer Initiative. So haben die beiden NGO Fastenopfer und Brot für alle die Initiative und ihre Materialien von der Westschweizer Organisation Artisans de la Transitions übernommen (und diese wiederum aus Grossbritannien) und für die Deutschschweiz angepasst. Die Initiantinnen und Initianten weiten ihre Initiative derzeit auf weitere Städte aus. Die Teilnehmenden der «KlimaGespräche» lernen zudem, im Freundeskreis für das Thema zu sensibilisieren. Die befragten Teilnehmenden berichten, dass sie in ihrem persönlichen Umfeld schon andere bewegt haben, auch bei den «KlimaGesprächen» mitzumachen. Auch «Teil der Lösung» ist ein Format, dass zu einem grossen Teil auf einer früheren, ähnlich konzipierten Workshop-Serie und anderen ähnlichen Formaten beruht. «Teil der Lösung» wird von den Initiatorinnen aber aus Kapazitätsgründen nicht selbst skaliert.

Alle drei Initiativen haben eine über ihren engeren Kontext hinausgehende **Bekanntheit erlangt**, so dass theoretisch auf ihre Lösungen zugegriffen werden könnte. Dies wurde einerseits durch **Kommunikation in Presse und Sozialen Medien** erreicht, vor allem aber durch die **Vernetzung mit Förderinstitutionen und anderen Initiativen und Organisationen der Zivilgesellschaft**.

Nachhaltigkeitsinitiativen aus Sicht von Expertinnen und Experten

Nachhaltigkeitsszene Schweiz und Vernetzung untereinander

Lokal sind viele Nachhaltigkeitsinitiativen nach Ansicht der befragten Expertinnen und Experten – vor allem dank der TransitionTown-Bewegung – bereits gut vernetzt. Es gebe auch zwischen einzelnen Vernetzungsorganisationen einen lockeren – jedoch keinen systematischen Austausch. Allerdings fehlt gemäss Expertensicht eine schweizweite, nationale Plattform für die Zusammenarbeit von Initiativen – der Mehrwert wäre, die vielen verschiedenen Initiativen zu bündeln, die um Funding und Aufmerksamkeit konkurrenzieren und nebeneinander oder sogar gegeneinander arbeiten, obwohl sie gleiche inhaltliche Ziele verfolgen. Collaboratio helvetica möchte ein Netzwerk kreieren, dass die «grossen Themen» angeht wie z.B. Inklusion, die Klimathematik, Schulbildung, das eine Kultur der Zusammenarbeit fördert und mehr Aufmerksamkeit für alle Initiativen bringt und so das Funding erleichtert. Das One Planet Lab des WWF will auf anderen Netzwerken aufbauen bzw. mit diesen zusammenarbeiten, so dass sie ihr eigenes Angebot streuen, solche Netzwerke zusammenbringen und gezielt Angebote für Initiativen entwickeln. Neben der Stiftung Mercator Schweiz gibt es eine Handvoll weiterer nationaler Stiftungen, die in der Schweiz Nachhaltigkeitsinitiativen fördern bzw. von fast allen Nachhaltigkeitsinitiativen angefragt werden – darunter die Stiftung 3FO und Engagement Migros. Zum Kreis der Förderpartner zählen auch das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) und das Bundesamt für Umwelt (BAFU).

Schwierige Messung des Impacts

Die befragten Initiativen, Netzwerke und Förderinstitutionen halten die Messung des Impacts von Nachhaltigkeitsinitiativen für eine Herausforderung. So hat z.B. der WWF festgestellt, dass viele Initiativen ihren Impact gar nicht messen können oder nicht wissen wie und bietet einen Kurs dazu an. Die Stiftung Mercator Schweiz findet eine Impact-Messung bei Nachhaltigkeitsinitiativen schwierig umsetzbar. Zwar seien alle von der Stiftung geförderten Projekte verpflichtet, ihren Impact zu erheben, «aber in einem vernünftigen Mass», mittels einer Selbstevaluation. Der Impact sei

generell erst nach mehreren Jahren messbar. Was sie beim Fällen von Förderentscheiden viel mehr interessiert als ein möglicher messbarer Impact, sei, ob das Projekt eine stringente Theory of Change habe. So dass man sagen könne, das Projekt ist so designt, dass die Wahrscheinlichkeit, dass es einen Impact haben wird, gross ist.

Es fällt den Expertinnen und Experten auch schwer, Initiativen zu benennen, die nachweislich einen grossen Impact haben. Die Befragten verweisen einerseits auf grosse und bekannte Organisationen wie z.B. Urban Agriculture in Basel oder die Umweltplattform UP, die viele Leute erreichen würden und im öffentlichen Raum besonders sichtbar seien. Viele Initiativen würden vor allem gesellschaftliche Bewusstseinsarbeit betreiben. Der Impact von Vernetzungsorganisationen sei vor allem Vernetzungs- und Beziehungsarbeit. Auch die Vielfalt an Initiativen und Angeboten habe eine Wirkung bzw. einen Wert. Ein grosser Impact gründe u.a. auf einem guten Team, einem *Generationenmix* im Team und dem *Aufbau einer professionellen Struktur*, sobald man ein etwas grösseres Feld abstecken wolle.

Skalierbarkeit

Nach Ansicht einer Vertreterin einer Vernetzungsorganisation ist es schwierig zu bemessen, wer wen beeinflusse, sprich wie sich Initiativen skalieren. Auch würden viele Nachhaltigkeitsinitiativen noch ganz am Anfang ihrer Entwicklung stehen. Wichtig sei es, möglichst viel Know-how und Wissen *open access* anzubieten, damit viele kleine Initiativen entstehen können – ihren Bedürfnissen und ihrem Umfeld entsprechend. Dies sei wichtiger als dass einige Initiativen besonders gross würden bzw. sich weit verbreiteten. Open access-Strukturen sind ihrer Information nach derzeit am Entstehen. Diese Strukturen sind IT- und Web-basiert und bieten virtuelle Netzwerke und den unbegrenzten Austausch von Wissen und die Möglichkeit neuer Kooperationsformen.

Ein Beispiel für die Skalierung einer Initiative die Umweltplattform UP. Die Stiftung Mercator Schweiz unterstützt UP dabei: UP sei zwar grundsätzlich eine lokale Initiative und deshalb würde ihre Stiftung normalerweise keine Grundfinanzierung sprechen. Das Ziel von UP sei jedoch, über neue lokale Ableger über Mitgliedschaftsbeiträge und lokale Träger eine Finanzierung zu erreichen. Dafür bräuchte es ein «Proof of concept», um Vertrauen bei diesen lokalen Geldgebern aufzubauen. Sie finanzieren UP die Übersetzung ihrer Kommunikationsmittel in die anderen Landessprachen und die Ausbildung von Freiwilligen an neuen Standorten.

Grösste Herausforderung von Nachhaltigkeitsinitiativen: Finanzierung und Förderbedingungen

Expertinnen und Experten sehen die folgenden Herausforderungen für Nachhaltigkeitsinitiativen in der Schweiz:

- Grundproblem wenig Ressourcen im Nachhaltigkeitssektor: Die Interviewpartnerinnen und -partner identifizieren als Grundproblematik der Finanzierung von Nachhaltigkeitsinitiativen, dass der Nachhaltigkeitssektor generell mit sehr wenig Ressourcen ausgestattet ist. Die Arbeit mit sozialen Innovationen sei noch sehr unbekannt.
- Zu wenig Zeit – viele Initiantinnen und Initianten, die aus Mangel an finanziellen Ressourcen ehrenamtlich oder im kleinen Pensum für ihre Initiativen tätig sind, seien oft sehr eingespannt in ihren übrigen Lebensumständen.
- Förderstrukturen passen nicht zu Nachhaltigkeitsinitiativen: Ein nicht unerheblicher Teil der alltäglichen Arbeit von Initiativen entfalle auf administrative Arbeiten,

weshalb viele Initiativen und auch die Vernetzungsorganisationen es sehr begrüßen würden, wenn Finanzierungspartner nicht nur Projekte finanzieren würden, sondern auch das Aufrechterhalten von Sekretariats- und Admin-Strukturen. Vor allem in der Startphase wäre eine finanzielle Förderung einer Admin-Stelle wünschenswert.

- Auch seien die Förderbedingungen oftmals sehr eng gefasst und nicht passend für neue soziale Innovationen. Die Strukturen seien kontraproduktiv, sehr viel Zeit und Energie sei auch für das Rapportieren an Förderorganisationen nötig und die Rechnungslegung. Statt eine kurzfristige Anschubfinanzierung via Projektmittel würden viele Initiativen eine langfristige Grundfinanzierung benötigen.
- Konkurrenz um wenig Fördermittel: Die Befragten konstatieren, dass es sehr viele Nachhaltigkeitsinitiativen gibt, und dass sich diese um die gleichen Förder-töpfe konkurrenzieren. Zielpublikum und potenzielle zahlende Mitglieder seien noch zu klein, als das Initiativen selbsttragend sein können.
- Zu optimistische Business Pläne: Viele Initiativen würden davon ausgehen, nach der ein- bis zweijährigen Anschubfinanzierung durch eine Stiftung oder den Bund auf eine Stadt / Gemeinde zuzugehen und durch diese eine langfristige Unterstützung zu erhalten. Doch auch bei Städten und Gemeinden sei die Konkurrenz um meist wenige Mittel gross und zudem vergeben auch diese ihre Fördergelder überwiegend im Projektmodus (keine Grundfinanzierung). Auch die Finanzierung über Mitgliederbeiträge sei oft nicht wie gedacht möglich.
- Initiativen, die sich längerfristig etablieren können, würden dies häufig schaffen, weil sie sich bereits frühzeitig in lokalen und anderen Netzwerken verankern, wo längerfristige Projekte zustande kommen. Daher sei es sehr wichtig, bereits in einer frühen Phase, bevor die Initiative gross sei, einen guten Kontakt herzustellen zu einem späteren, dauerhaften Geldgeber. Im Idealfall sei eine Bewegung sowohl lokal verankert und finanziert (mit Partnerschaft zu einer Stadt / Gemeinde) *und* überregional oder gar global tätig.

Wie Nachhaltigkeitsinitiativen zukünftig besser fördern und unterstützen?

- Langfristige Grundlagenfinanzierung statt kurzfristige Projektförderung – es brauche eine andere Förderstruktur, weg vom Unterstützen spezifischer Projekte hin zu einer langfristigen Förderung von Personen/Initiativen. Ergänzend oder alternativ könnten auch die Projektförderzyklen verlängert werden. Auch die Initiierung von Ideenlaboren nach der Design-Thinking Methode und Accelerator-Programme werden von Stiftungen diskutiert.
- Auch auf gesellschaftlicher Ebene müsse man das Thema Soziale Innovationen bekannter machen.
- Lokale Stiftungen sind nach Informationen einer regionalen Vernetzungsinitiative «sehr unterstützend», dort sei auch Geld vorhanden. Auch städtische Ämter für Umwelt und Energie bieten ein 'unterstützendes Umfeld'.
- Weniger Bürokratie wagen: Die optimale Förderlandschaft stellt sich eine Vertreterin einer Vernetzungsorganisation etwas weniger «bürokratisch-kontrollierend» vor. Der Aufbau guter, vertrauensvoller Beziehungen zu Stiftungen und Ämtern solle wichtiger sein für eine finanzielle Förderzusage als «x Bedingungen» und es solle weniger «Kontrolle und Abarbeiten» geben, man müsse etwas ausprobieren und modifizieren können. Diese Vertrauenskultur wird auch von der befragten Förderstiftung Mercator Schweiz thematisiert.

- Einrichtung einer Supportstelle / Nutzung von Support-Angeboten: Eine Schweizer Stelle für Support zu den Themen Fundraising und Buchhaltung würde begrüsst. Programme wie von Innovage (pensionierte Fachexpertinnen und -experten), die NGOs helfen und ihr Know-how teilen, seien erwünscht. Das ist auch eine Idee des One Planet Network des WWF – was kann man Organisationen/Initiativen anbieten, damit sie Wirkung haben. Auch Unterstützung bei der Kommunikation und Bekanntmachung von Initiativen.
- Prozessbegleitung: In der Gründungsphase wäre es schön, Unterstützung durch einen Coach zu haben. Dies wird als hilfreich angesehen für eine erfolgsversprechende Gestaltung von Initiativen. Einzelne Banken oder Stiftungen bieten bereits solche Unterstützung an.
- Vernetzung der Akteurinnen und Akteure: Was noch fehle sei die Vernetzung der Akteure, das passiere noch zu wenig. Die Vertreterin der Stiftung Mercator sieht Stiftungen in einer guten Rolle als Vernetzerin, im Sinne von «Raum schaffen für Dialoge».
- Zur Verfügung stellen von Räumlichkeiten: Schliesslich wäre es sehr willkommen, wenn *Räumlichkeiten und Freiflächen*, noch mehr zur Verfügung gestellt würden.

Mögliche Rolle des Bundes aus Sicht der Experten/-innen

- Initiativen selbst nennen eine *Vergabe von Darlehen* an Initiativen für Projekte als eine mögliche Unterstützung des Bundes für Nachhaltigkeitsinitiativen.
- Die Stiftung Mercator sieht eine mögliche Rolle des Bundes darin, die *Vernetzung von Initiativen* zu unterstützen. Solche Netzwerkarbeit gehe über reine Projektarbeit hinaus, dafür bräuchten die Initiativen eine Art Grund- bzw. Strukturförderung – das sei genau das, was heute keine Stiftung und keine Ämter leisten mögen. Aber eigentlich müsse man die Transition Bewegung in der Schweiz in sich stärken. Vernetzungsarbeit sei etwas, das Initiativen (mit knappen Budgets und viel ehrenamtlicher Arbeit) nicht auch noch leisten könnten. Das hätte einen grossen Wert über die Einzelprojektförderung hinaus. Ideal wäre es, die Transition Bewegung der Schweiz auf lokaler und nationaler Ebene einige Jahre zu finanzieren. So liesse sich auch zeigen, was alles vorhanden ist und die Szene insgesamt stärken.
- Die Stiftung Mercator fände auch ein «Vernetzungsprojekt» zwischen den Förderinstitutionen / Förderstiftungen und Bundesämtern interessant für einen verstärkten Austausch untereinander.

6.2 Fazit

Was fördert die Entstehung von Nachhaltigkeitsinitiativen?

Die Analyse hat gezeigt, dass die wesentlichen Bedingungen für ein Gelingen der Planung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen von allen drei Initiativen erfüllt worden sind. Förderlich für das Gelingen der Umsetzung und das Erreichen ihrer Ziele war bei allen drei betrachteten Initiativen, dass

- sie **auf bestehenden Initiativen aufgebaut**, diese weiterentwickelt oder in einem anderen regionalen Kontext übertragen haben – dies erleichterte eine **einfache und reibungslose Umsetzung von Konzepten und Instrumenten in der Praxis**
- ihr **Aufbau in sich jeweils schlüssig** ist und die Methoden und Instrumente stringent aber flexibel genug für Anpassungen auf lokalen und situative Kontexte angewendet werden
- sie Strukturen geschaffen haben, die eine **effektive Selbstorganisation und Verlässlichkeit** ermöglichen
- ihre Gründer/-innen über eine **hohe intrinsische Motivation** verfügen, sich sehr stark engagieren sowie über eine von allen **geteilte Vision und Ziele** verfügen, die zudem überwiegend s(m)art formuliert sind – dies hat ihnen über finanzielle Durststrecken hinweggeholfen und geholfen, ihre Ziele hartnäckig zu verfolgen
- ihre Gründerinnen und Gründer über **genügend Fachwissen und Know-how** für die Umsetzung der Initiativen verfügten – mit einer grossen Ausnahme, die Akquisition von Projektmitteln (dazu unten mehr), und zum Teil Moderationskompetenzen, die leicht durch ein gutes Netzwerk behoben werden konnten
- ihnen **Reflexivität und ständiges Lernen** von Neuem wichtig ist und dies ihre Strukturen, Prozesse und Aktivitäten vorangetrieben hat
- sie das Thema Zusammenarbeit fokussieren und Zusammenarbeit intern und mit externen Netzwerkpartnern pflegen; ihre Beziehungen in den Teams und mit ihren Teilnehmenden sind von **viel persönlichem Austausch und persönlicher Kommunikation** sowie gegenseitigem **Vertrauen** und einem **guten «Spirit»** geprägt
- sie während des gesamten Prozesses **Transparenz über ihre Absichten und Aktionen** gewährleisten, was hilft Stakeholder zu gewinnen und Vertrauen zu schaffen
- sie sich mit anderen Initiativen und Fachexpertinnen und -experten breit vernetzt haben – dies unterstützte **das gegenseitige Lernen und den Einbezug von externem Fachwissen** in die Gestaltung von Veranstaltungen
- sie und ihre Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Anspruch haben, einen **Beitrag zur grossen gesellschaftlich-ökologisch-ökonomischen Transformation** leisten zu wollen bzw. dass dieser notwendig ist, was ihren Bemühungen Bedeutung verleiht und sie antreibt

Beitrag der Initiativen zu Nachhaltiger Entwicklung und sozialem Wandel

Alle drei Initiativen

- haben einen **relativ grossen Zuspruch aus der Bevölkerung** erhalten für ihre Veranstaltungen / ihre Workshop-Serien (sie haben ca. 100 (KG Deutsch-

schweiz), 200 (GiP) bzw. rund 300 (KG) Personen erreicht) – und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Workshop-Serien und anderen Veranstaltungen sind überwiegend zufrieden bis sehr zufrieden

- haben zum **Kompetenz-Aufbau bei ihren Teilnehmenden** beigetragen, das Bewusstsein für Nachhaltigkeitsthemen geschärft und Engagement und Verantwortung für die Generierung nachhaltiger Lösungen erzeugt – im Falle des «Gipfelstürmer Programms» auf Projekt- und Gemeindeebene, im Falle der «Klima-Gespräche» und von «Teil der Lösung» auf individueller Ebene; das «Gipfelstürmer Programm» hat vor allem strategische und interpersonelle Kompetenzen und Handlungswissen bei seinen Teilnehmenden gefördert, die «KlimaGespräche» und «Teil der Lösung» vor allem praktische Fähigkeiten und Know-how für das eigene Alltagshandeln sowie auch interpersonelle Fähigkeiten.
- haben die **Chancen zukünftiger Generationen** auf ein nachhaltiges Leben (intergenerationelle Gerechtigkeit) und zum Teil eine Minderung der Kluft zwischen Arm und Reich im Blick; alle drei verfolgen zudem einen **integrierten Ansatz**, der Umweltziele, ökonomische Ziele und soziale Ziele vereint
- zeigen ihren Teilnehmenden **bekannte Praktiken und Lösungen** auf, bringen sie via ihr spezifisches Publikum (z.B. Kirchgänger bei den «KlimaGesprächen») oder durch die Arbeit in und mit Gemeinden (GiP) in einen **neuen Kontext**

Grösster gesellschaftlicher Beitrag durch das GiP

Alle drei Initiativen haben **Zugang zu Strukturen der Teilhabe** für ihre Veranstaltungen bzw. Bildungsangebote und somit eine Partizipationsmöglichkeit für die Bevölkerung geschaffen – grundlegende Voraussetzungen für gesellschaftlichen Wandel. Das «Gipfelstürmer Programm» hat dabei bislang die grössten erkennbaren gesellschaftlichen Wirkungen erzielt: Es ist ihm gelungen, seine **Teilnehmenden zu befähigen, nachhaltige Projekte und Interventionen zu entwickeln und umzusetzen**. Dazu hat es **neue Allianzen und Praktiken der Zusammenarbeit** zwischen aktiven Bürgerinnen und Bürgern, Gemeindeverwaltung und Gewerbe und weiteren Organisationen entwickelt. Durch diese Vernetzung von Gemeindeverwaltung/-politik mit engagierten Bürgerinnen und Bürgern hat das «Gipfelstürmer Programm» auch die **demokratische Governance** in den beiden teilnehmenden Gemeinde **gestärkt** und einen Prozess der gemeinsamen Planung und Umsetzung von Projekten anzustossen. In einer Gemeinde wird eine neue beratende politische Kommission eingerichtet, in die Vertreterinnen und Vertreter der GiP-Teilnehmerschaft Einsitz nehmen. Auch in der anderen Gemeinde hat das «Gipfelstürmer Programm» bewirkt, dass die Bevölkerung in politischen Prozessen zukünftig generell stärker einbezogen wird. Dem GiP-Team ist es insbesondere gelungen, in den beiden Gemeinden potenzielle **Innovatorinnen und Innovatoren sowie Change-Maker** zu erreichen und einzubinden. Die «KlimaGespräche» haben ebenfalls den Anspruch, bei den einzelnen Teilnehmenden tiefergehende Transformationen zu ermöglichen. Ob dies gelingt, kann anhand der vorliegenden Evaluation allerdings noch nicht beurteilt werden. Das «Gipfelstürmer Programm» – wie auch die «Klima-Gespräche» – zeichnet im Vergleich zu «Teil der Lösung» aus, dass es Wert auf eine **gewisse Verbindlichkeit** legt und eine kontinuierliche Gruppenarbeit in ihren Workshops bzw. in den Gemeinden (GiP) anstrebt. Dadurch hat sich ein **Wir-Gefühl** unter den Teilnehmenden gebildet, was für den Erfolg des «Gipfelstürmer Programms» (und der «KlimaGespräche») bzw. für die Erreichung seiner Ziele förderlich ist. Das «Gipfelstürmer Programm» und die «KlimaGespräche» haben zudem eine aktive Öffentlichkeitsarbeit betrieben und sich über den lokalen Rahmen hinaus bekannt gemacht.

Die im «Gipfelstürmer Programm» entwickelten Projektideen bieten **Ansätze für die Schaffung neuer Infrastrukturen** in den Gemeinden, von **neuen Produkten und Dienstleistungen**, wie z.B. ein Urban Gardening Projekt auf öffentlichem Land, eine Plastiksammelstelle, die Erweiterung der Brocki um ein Ausleihangebot etc. Der Wunsch nach Begegnungszonen im Dorfzentrum mit Temporeduktionen und der Versorgung mit Solarenergie könnte auch in entsprechende Projekte münden.

Aussagen zu Umweltwirkungen nur eingeschränkt möglich, geringe ökonomische Wirkungen

Da kaum Daten erhoben werden konnten, ist es **nicht möglich, Aussagen** dazu zu machen, inwiefern die Initiativen dazu beitragen, die **natürlichen Lebensgrundlagen und Ressourcen** zu erhalten und den Material- und Energieverbrauch zu senken (Ressourceneffizienz). Beim «Gipfelstürmer Programm» haben sich die von den Teilnehmenden entwickelten **Projektideen bei Studienende noch in einem sehr frühen Stadium** befunden – d.h. es ist noch unklar, welche Projekte in den kommenden Monaten tatsächlich entstehen und umgesetzt werden. Bei den «KlimaGesprächen» und «Teil der Lösung» berichten die Teilnehmenden zwar von einer Reihe von Verhaltensänderungen mit Einfluss auf die natürlichen Ressourcen und auf den Ausstoss an Treibhausgasen – die Erhebungen beruhen allerdings auf qualitativen Aussagen in Interviews, messbar sind diese Wirkungen jedoch (noch) nicht.

Wirkungen der Initiativen auf ökonomische Indikatoren sind eher gering bzw. nicht zu erwarten – die Teams der Initiativen können sich lediglich selbst aus akquirierten Projektmitteln ein kleines Einkommen generieren, arbeiten aber zum Teil auch ehrenamtlich für ihre Initiativen bzw. sind von ihrer Mutter-NGO festangestellt.

*Die befragten Expertinnen und Experten halten die **Messung des Impacts** von Nachhaltigkeitsinitiativen generell für eine Herausforderung und **schwierig** umsetzbar, der Impact sei generell erst nach mehreren Jahren messbar. Förderinstitutionen achten eher darauf, ob ein Projekt eine **stringente Theory of Change** hat - so dass man sagen könne, dass das Projekt so designt ist, dass die Wahrscheinlichkeit eines Impacts gross ist.*

Skalierung und Diffusion

Prinzipiell wäre es **möglich, die drei betrachteten Initiativen zu skalieren**, da ihre Konzepte und ihr dokumentiertes Wissen für eine breitere Anwendung und andere Kontexte übernommen werden könnten. Das Beispiel das Klimagespräche zeigt: eine Skalierung ist möglich, jedoch ist der Kontext entscheidend – es braucht Flexibilität gegenüber anderen Rahmenbedingungen, Kulturen (z.B. West-/Deutschschweiz) usw.

Alle drei Initiativen haben auch **Change Agents und wertvolle Fach-, Beziehungs-, Prozess- und Führungskompetenzen integriert**, die helfen könnten, die Initiativen langfristig zu erhalten und zu skalieren. Ausserdem schaffen es alle drei, ihre Ziele und Aktivitäten verständlich darzustellen, **zielgruppengerecht zu kommunizieren** und **an bestehende Alltagspraktiken und Prozesse anzuknüpfen**. Gleichzeitig stellt sich jedoch die Frage, wie eine breitere Bevölkerung erreicht werden kann, die nicht bereits bzgl. Nachhaltigkeit sensibilisiert ist. Die drei Initiativen sind wie erwähnt selbst Weiterentwicklungen von anderen Initiativen und können somit selbst als Skalierungen interpretiert werden.

Teilnehmende von «KlimaGespräche», «Teil der Lösung» und «Gipfelstürmer Programm» haben im eigenen Bekannten-, Freundes- und Familienkreis zum Teil von

den Initiativen berichtet und wissen von Personen, die daraufhin selbst an Veranstaltungen der Initiativen teilgenommen haben. Solche **Multiplifier-Effekte** wurden aber nur vereinzelt berichtet, zum Teil wurde auch gesagt, dass man es eher vermeiden wolle, im persönlichen Umfeld «missionarisch» aufzutreten. Es ist daher schwer zu sagen, ob die Initiativen Menschen zur Nachahmung anregen (Teilnahme) oder ob sie neue, ähnliche Projekte anstossen. Letzteres hat bislang nur das «Gipfelstürmer Programm» ansatzweise erreicht.¹¹

*Nach Ansicht der Vertreterin einer Vernetzungsorganisation ist es schwierig zu bemessen, wie sich Initiativen skalieren. Auch würden viele heute bestehende Nachhaltigkeitsinitiativen noch am Anfang ihrer Entwicklung stehen. Wichtig sei, möglichst viel **Know-how und Wissen open-access anzubieten**, damit viele kleine Initiativen entstehen können – ihren Bedürfnissen und ihrem Umfeld entsprechend. Dies sei wichtiger als dass einige Initiativen besonders gross würden bzw. sich weit verbreiteten. Open-access-Strukturen sind dabei idealerweise IT- und Web-basiert und bieten virtuelle Netzwerke und den unbegrenzten Austausch von Wissen sowie die Möglichkeit neuer Kooperationsformen.*

Finanzierung zentrale Hürde für Initiativen

Die grösste Herausforderung für alle drei Initiativen, die ihre Entstehung erschwert hat, aber auch ihr mittel- bis langfristiges Bestehen beeinträchtigt, ist ihre Finanzierung. Einzig für die von ihren Mutterorganisationen getragenen «KlimaGespräche» war die Finanzierung in der Entstehungsphase weniger ein Thema.

Für junge Initiativen ist die Akquisition von Projektgeldern meist neues Terrain und ein langwieriger und schwieriger Prozess, der zumeist in viel ehrenamtlicher Arbeit erfolgt. In der Entstehungsphase geht es darum, zunächst einmal potenzielle Finanzierungspartner von der eigenen Idee zu überzeugen und Vertrauen in das Team und seine Kompetenzen und Fähigkeiten aufzubauen. Für das «Gipfelstürmer Programm» und «Teil der Lösung» war die Akquisition von Projektgeldern neues Terrain, eine Hürde und ein langwieriger und schwieriger Prozess. Die **Startfinanzierung** des «Gipfelstürmer Programms» durch ein Förderprogramm des ARE hat dem GiP-Team dabei Selbstvertrauen geschenkt und die Kontaktaufnahme mit anderen Stiftungen und Ämtern erleichtert habe. Die Initiantinnen von «Teil der Lösung» hatten nur einen kleinen Startbeitrag des Kulturpark Zürich zur Verfügung, Anträge an Stiftungen blieben erfolglos. Die Stadt Zürich unterstützt sie mit einem kleinen Beitrag – die Initiative ist jedoch weiterhin unterfinanziert. Das GiP-Team wie auch die Gründerinnen von «Teil der Lösung» haben ihre Initiativen zu Beginn **ehrenamtlich** aufgebaut und beschreiben die **Akquise von Fördermitteln als sehr zeitaufwändig**. Die spezifischen und zum Teil rigiden Förderkriterien von Stiftungen und anderen Förderinstitutionen hemmten die Finanzierung von «Teil der Lösung» und auch des «Gipfelstürmer Programms». Bei allen Initiativen ist offen, wie nach der Startphase die künftige Finanzierung aufgestellt sein wird. Alle drei haben Ideen für die mittel- und langfristige Finanzierung – dabei stehen **öffentliche Geldgeber und Stiftungen weiterhin hoch im Kurs**.

Expertinnen und Experten sehen die folgenden Herausforderungen für Nachhaltigkeitsinitiativen in der Schweiz:

¹¹ Im Falle des GiP wäre es interessant, in den Gemeinden nach ca. einem weiteren halben bis ganzen Jahr eine Nachfolgebefragung durchzuführen, um zu prüfen, ob und welche Praxisprojekte tatsächlich angestossen worden sind und wie viele Personen über die Nachhaltigkeitsgruppen hinaus zu einer Teilnahme bzw. einem Engagement und schliesslich zu Verhaltensänderungen angeregt worden sind.

- **Grundproblem:** Der Nachhaltigkeitssektor ist generell mit **sehr wenig Ressourcen** ausgestattet, die Konkurrenz gross und die Arbeit mit **sozialen Innovationen** ist **noch wenig bekannt**.
- Viele Initiantinnen und Initianten sind aus Mangel an finanziellen Ressourcen ehrenamtlich oder im kleinen Pensum für ihre Initiativen tätig und oft sehr eingespannt in ihren übrigen Lebensumständen.
- **Förderstrukturen passen nicht zu Nachhaltigkeitsinitiativen:** Ein nicht unerheblicher Teil der alltäglichen Arbeit von Initiativen entfällt auf administrative Arbeiten, weshalb viele Initiativen und auch die Vernetzungsorganisationen es sehr begrüssen würden, wenn Finanzierungspartner nicht nur Projekte finanzieren würden, sondern auch das Aufrechterhalten von Sekretariats- / administrativen Strukturen.
- Auch seien die Förderbedingungen oftmals sehr eng gefasst und nicht passend für neue soziale Innovationen. Statt eine kurzfristige Anschubfinanzierung via Projektmittel würden viele Initiativen eine **langfristige Grundfinanzierung** benötigen.
- Initiativen, die sich längerfristig etablieren können, schaffen dies häufig, weil sie sich bereits frühzeitig **in lokalen und anderen Netzwerken verankern**, wo längerfristig auch Projekte / Projektfinanzierungen zustande kommen.

Der **Exkurs** des CSCP zu Arbeitsweisen und Fördermechanismen ausgewählter Nachhaltigkeitsinitiativen in **Deutschland** (vgl. Anhang) zeigt, dass solche zivilgesellschaftlichen Initiativen auch im Nachbarland zu einem grossen Teil auf **ehrenamtlicher Arbeit** ihrer Gründerinnen und Mitglieder beruhen. **Allerdings gibt es auf Landes- und Bundesebene Förderlinien der öffentlichen Hand und von Stiftungen, die hohe Summen in die Förderung von Initiativen investieren.** Die Initiierung dieser Förderlinien beruht oftmals auf dem persönlichen Engagement und Netzwerk einzelner Personen.

Spezielle Herausforderung Corona-Pandemie

Da die Studie mitten in die herausfordernde Zeit der Corona-Pandemie gefallen ist, erscheint es wichtig, dies abschliessend zu würdigen. Die Pandemie hat alle drei Initiativen, die im Kern **Bildungs- und Mitmachangebote** für die Bevölkerung sind und deren Veranstaltungen ganz wesentlich auf der persönlichen, physischen Begegnung und Anregung durch gemeinsames Lernen und gemeinsames Ausprobieren neuer Verhaltensweisen beruhen, stark beeinträchtigt. Während «Teil der Lösung» seine Veranstaltungen um Monate verschieben musste bzw. zu Beginn der Pandemie unter starken Sicherheitskontrollen durchgeführt hat, haben «Gipfelstürmer Programm» und «KlimaGespräche» ihre **Veranstaltungsformate weitestgehend digitalisiert** und ihre Workshops überwiegend online durchgeführt. Digitale Formate waren für alle – Teilnehmende wie Initiantinnen und Initianten neu. Zunächst einmal war deshalb die Hemmschwelle für eine Teilnahme vermutlich generell hoch – insbesondere für wenig internetaffine Personen wie z.B. ältere Menschen, aber auch der Umgang miteinander, die Moderation etc. mussten im Online-Medium erst einmal erlernt und ausprobiert werden.

Generell lässt sich für das «Gipfelstürmer Programm» festhalten, dass es *trotz* dieser Umstände seine Ziele weitestgehend erreicht hat. Es bleibt offen, was möglich gewesen wäre, wenn das «Gipfelstürmer Programm» wie geplant vor Ort durchgeführt worden wäre und auf eine offenere und breitere interessierte Bevölkerung gestossen wäre.

Die folgenden Zitate illustrieren den Effekt der Pandemie und in ihrem Zuge der Digitalisierung des «Gipfelstürmer Programms»:

«Weisst Du, wir machen ja nicht irgendeine Art von Workshop, sondern es geht ja wirklich auch drum, die sozialen Bindungen zu stärken und etwas praktisch auszuprobieren – das ist so ein wenig der Kernpunkt von dem, was wir machen wollen. Und wenn wir das nicht machen können, muss man sich schon die Frage stellen, ist es nicht besser zu warten.» (Initiantin GiP)

«Was ich gesagt hätte, mit der Energie und Dynamik, die ... zu spüren war beim letzte Austauschgruppentreffen, die habe ich am ersten und zweiten Workshop auch schon wahrgenommen, die waren noch physisch. Danach, bei den Online-Treffen, das war nicht mehr die gleiche Energie.» (Initiatin GiP)

«Die Idee war ja mal, die Austauschtreffen mega gemütlich zu gestalten, mit Tee und vielleicht bringt jemand etwas zu essen mit, so dass es nicht so 'schaffe' ist, sondern mehr so, wir haben eine gute Runde und so nebenbei entsteht noch etwas mega Cooles. So dass es halt Spass macht. Und das können wir jetzt alles nicht wegen Corona.» (Initiantin GiP)

Die «KlimaGespräche» haben ihr Format zu Beginn der Corona-Pandemie und des ersten Lockdowns ebenfalls digitalisiert. Auch sie verweisen darauf, dass die Teilnehmerschaft nach anfänglicher Neugier schnell geschrumpft sei und es immer noch schwierig ist, Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu gewinnen. «Teil der Lösung» hat auf eine Digitalisierung seiner Workshop-Serie verzichtet und seine Workshops einige Monate lang ausgesetzt.

Am Ende dieser Studie steht die zentrale und dabei genauso banale wie wichtige Erkenntnis, dass wir nur gemeinsam – viele kleine und grössere Akteurinnen und Akteure aus vielen verschiedenen Zusammenhängen und Ebenen wie der Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft – die anstehende grosse Transformation unserer Gesellschaft und Wirtschaft hin zu einer nachhaltigen und überlebensfähigen Lebensweise schaffen können. Zivilgesellschaftliche Initiativen leisten einen wichtigen Beitrag, sie schaffen niederschwellige Angebote für die Information und Ausbildung der Bevölkerung, vermitteln Kenntnisse und Know-how und motivieren gemeinsam aktiv zu werden und dran zu bleiben und ebenen so den Weg. Staat und Förderinstitutionen könnten ihnen dazu wertvolle Unterstützungsangebote bereitstellen und helfen, ihren Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung sichtbar machen. Dazu mehr in den nachfolgenden Empfehlungen.

7. Empfehlungen

Wie können die öffentliche Hand, speziell das BAFU sowie weitere Förderinstitutionen Nachhaltigkeitsinitiativen zukünftig mehr unterstützen und fördern? Und wie können sich Nachhaltigkeitsinitiativen selbst von Anfang an gut aufstellen? Die nachfolgenden Empfehlungen beruhen auf den Hinweisen und Vorschlägen der befragten Expertinnen und Experten, eigenen Überlegungen der Autorinnen, Learnings der untersuchten Initiativen selbst sowie der Diskussion in der abschliessenden Begleitgruppensitzung mit Vertreterinnen und Vertretern des Bundesamtes für Umwelt, der Universität Zürich und von Nachhaltigkeitsinitiativen.

7.1 Empfehlungen zuhanden der öffentlichen Hand und weiterer Förderinstitutionen

Wie könnten der Bund bzw. die öffentliche Hand und weitere Förderinstitutionen wie Stiftungen Nachhaltigkeitsinitiativen zukünftig besser unterstützen und fördern?

- **Awareness & Kommunikation:** Die Visibilität von Nachhaltigkeitsinitiativen erhöhen durch das Schaffen von Aufmerksamkeit und ihren Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung sichtbar machen sowie generell das Thema Soziale Innovationen bekannter machen. Dies kann durch Unterstützung von Kommunikationsaktivitäten der Initiativen und/oder die Bespielung der Kommunikationskanäle von öffentlicher Hand und anderen Förderinstitutionen geschehen. So könnten Zielgruppen effektiver erreicht und die Initiativen stärker ins Blickfeld potenzieller Partner (Finanzpartner, Gemeinden u.a.) gerückt werden. Das BAFU könnte bspw. regelmässig in seinem Magazin «Umwelt» berichten und weitere Kommunikationskanäle nutzen. Gemeinden könnten Initiativen eine Plattform bieten (Gemeindewebsite etc.) und Räumlichkeiten und Freiflächen zur Verfügung stellen.
- **Informationen bereitstellen:** Bündeln und zur Verfügung stellen von Know-how und Wissen *open-access*, damit viele kleine Initiativen entstehen können – ihren Bedürfnissen und ihrem Umfeld entsprechend. Open-access-Strukturen sind dabei idealerweise IT- und Web-basiert und bieten virtuelle Netzwerke und den unbegrenzten Austausch von Wissen sowie die Möglichkeit neuer Kooperationsformen. U.a. wäre eine Übersicht über potenzielle Finanzierungspartner und Unterstützungsangebote gezielt für zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen hilfreich, inklusive lokale Stiftungen und städtische Ämter, die oftmals ein 'unterstützendes Umfeld' und Finanzierung bieten. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Online-Stiftungsdatenbank des BAFU¹². Auch diese sollte besser bekannt gemacht werden. Alternativ könnten auch Organisationen unterstützt werden, die Informationsdienstleistungen anbieten (z.B. Transition-Initiativen (Transition Towns)¹³, One Planet Lab des WWF¹⁴).
- **Prozessbegleitung:** Hilfreich wäre auch das Bereitstellen von Coachingangeboten für die Gründungsphase und Finanzierung und Unterstützung bestehender

¹²<https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/bildung/innovation/foerderung-durch-stiftungen.html>, Zugriff: 12.11.2021

¹³ <https://www.transition-initiativen.org/>, Zugriff: 12.11.2021

¹⁴ <https://www.one-planet-lab.ch/>, Zugriff: 12.11.2021

Angebote. Auch das Einrichten einer Supportstelle (Fundraising, Buchhaltung, Kommunikation) wäre denkbar.

- **Vernetzung:** Unterstützung der Vernetzung von Initiativen, auch monetär, da Netzwerkarbeit über die reine Projektarbeit hinausgeht. Vernetzung ist wichtig, um Synergien nutzen zu können und für den gegenseitigen Erfahrungsaustausch. Förderung der Vernetzung auch zwischen den Förderinstitutionen – Stiftungen und Bundesämtern – für einen verstärkten Austausch, um auch hier Synergien zu nutzen und Angebote für Initiativen zu bündeln und fokussierter zu kommunizieren.
- **Finanzielle Unterstützung:** Prüfen einer finanziellen Unterstützung für Initiativen bzw. deren Aktivitäten, die über eine kleine Anschubfinanzierung hinausgeht; langfristige Grundlagenfinanzierung statt kurzfristige Projektförderung oder alternativ Verlängerung der Projektförderzyklen und die Finanzierung nicht nur von Projekten, sondern auch von Sekretariats- und administrativen Strukturen. Vor allem in der Startphase wäre eine finanzielle Förderung einer Admin-Stelle hilfreich. Auch wären Förderinstrumente zur Ausarbeitung von Projektideen sinnvoll, um Initiativen in dieser bislang kaum finanzierten frühen Phase zu unterstützen, z.B. in den ersten sechs Monaten, so dass eine Konzentration auf die Entwicklung der Projektidee möglich ist. Als Inspiration könnte die Swiss Sustainability Challenge (SSC), ein Wettbewerb der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und der Pax, Schweizerische Lebensversicherungs-Gesellschaft AG, dienen.¹⁵ Weiter wäre für die Unterstützung lokaler Initiativen ein Fördergefäss analog zu «EnergieSchweiz für Gemeinden» interessant, bei dem sich Gemeinden beim Bund mit Projekten bewerben können, oder ein Label für Nachhaltige Gemeinden analog dem Label «Energistadt» bzw. die Erweiterung bestehender Fördergefässe und Labels.
- **Weniger Bürokratie in Förderbeziehungen:** Prüfen, ob weniger Bürokratie möglich wäre und Initiativen mehr Vertrauen entgegengebracht werden könnte – Förderzusagen an vertrauensvolle Beziehung knüpfen und Bürokratie bei der Abarbeitung von Projektmitteln reduzieren, z.B. durch das Reduzieren von Aufwand für die Berichtserstattung und Rechnungsstellung. Für staatliche Stellen dürfte der Spielraum hierfür geringer sein (Gleichbehandlung, Rechtsgrundlage für Förderung).

7.2 Empfehlungen zuhanden der Nachhaltigkeitsinitiativen

Die folgenden Empfehlungen richten sich an zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen, die Bildungs- und Mitmachangebote für die Bevölkerung entwickeln und umsetzen. Vieles haben die in dieser Studie betrachteten Initiativen bereits umgesetzt bzw. es sind Learnings von ihnen selbst:

Phase der Projektentwicklung und -akquise

- Angebote von Stiftungen und andere Förderinstitutionen nutzen, um die Projektidee zu diskutieren, zu entwickeln und zu challengen
- Coachingangebote nutzen (z.B. von Impact-Hubs, WWF, Teilnahme am Catalyst Lab von Collaboratio helvetica etc.)

¹⁵ <https://sustainabilitychallenge.ch/>, Zugriff: 12.11.2021

- Frühzeitig an niederschweligen Programmausschreibungen wie dem Förderprogramm Nachhaltige Entwicklung des ARE teilnehmen, um so nicht nur eine Anschubfinanzierung, sondern auch Feedback zum Projektvorhaben zu erhalten.
- Sich vernetzen und von anderen Initiativen lernen
- Förderinstitutionen recherchieren und das Gespräch mit Stiftungen, Bund etc. suchen, BEVOR ein Projekt eingegeben wird, um die Erwartungen potenzieller Finanzierungspartner kennenzulernen.
- Auch lokale Partner in Betracht ziehen wie städtische Verwaltungen, die oft auf der Suche nach lokal passenden, innovativen Projektideen sind

Bewerbung / Ansprache Zielgruppen

- Name der Initiative / des Programms
 - Eingängiger, einprägsamer und anschlussfähiger Name + Slogan, unter denen sich die Zielgruppen etwas vorstellen können und der motivierend ist
- *Kommunikationskanäle von Gemeinden* nutzen
 - Bespielung von Schaukästen etc. mit Programmplakaten, Internet / Gemeindeforum, Gemeindezeitung, Lokalblatt, je nach Zielgruppe auch spezielle Orte wie Schwarze Bretter in Schulen, Familien- oder Alterszentren, Vereinen, Läden und Genossenschaften etc. nutzen
 - Zusätzlich wichtig: wenn möglich Bekenntnis der Gemeinde zu Thema und Programm abholen und kommunizieren
- Zusammenarbeit mit lokalen Medien
 - Einladung der lokalen und (über-)regionalen Presse zu Veranstaltungen und für Interviews zur Initiative / zum Programm
- Sichtbare Formate und gesellschaftliche Events
 - Um möglichst viele Personen zu erreichen und immer wieder auch neue Personen zu gewinnen, ist es ratsam, die Initiative/das Programm von Zeit zu Zeit der breiteren Öffentlichkeit ins Bewusstsein zu rufen mit Veranstaltungen und Aktionen oder die Teilnahme an Events Dritter

Stakeholdermanagement

- Zentrale Stakeholder, Netzwerkpartnerinnen und -partner sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren einbinden, insbesondere bei der Zusammenarbeit mit Gemeinden, das Konzept der Initiative / des Programms dabei flexibel handhaben aber nicht verwässern lassen
- Vorgespräche mit Expertinnen und Experten sowie mit zentralen Stakeholdern, um z.B. deren Fachwissen, lokales Wissen, Ideen, Themen, Vorbehalte etc. abzuholen und zu würdigen. Die psychologische Komponente ist ein nicht zu vernachlässigender Faktor – es kann entscheidend sein, zentrale, meist gut organisierte und vernetzte Personen «an Bord» zu holen bzw. dass diese der Initiative / dem Programm positiv / wohlwollend gegenüberstehen.
- Auch während der Umsetzung regelmässig bilaterale Gespräche mit Stakeholdern führen, um Themen vorzubereiten, Aktionen/Projekte etc. vorzubereiten usw. Dies kann die weitere Arbeit der Initiative / im Programm sehr erleichtern.
- Organisierte lokale Gruppen einbinden, die dem Thema nahestehen wie z.B. Umwelt-/Naturschutzvereine und -kommissionen (und dabei alle Altersgruppen im Blick haben > z.B. Klimastreik-Jugend, Klimagruppen an Schulen, KlimaseniorInnen) und die relevant sind für eine nachhaltige Entwicklung (inkl. Soziale Nachhaltigkeit > z.B. Familien- und Frauenorganisationen, Altersbeauftragte)

Gestaltung und Organisation von Workshops / Veranstaltungen

- Kompetente und erfahrene Referentinnen und Referenten
 - Gute Didaktiker/innen mit Vortragskompetenz und der Fähigkeit zu motivieren > insb. für Auftaktveranstaltungen / Initialevents wichtig
 - In Zusammenarbeit mit Gemeinden: Zuständige Gemeinderäte und Vertreterinnen und Vertreter der Gemeindeverwaltung zu thematisch affinen Veranstaltungen einladen (allenfalls mit eigenem Input / Referat)
- Kompetente Moderation
 - Gute Anleitung von Workshops und Diskussionsrunden, um alle Teilnehmenden mitzunehmen auf die Reise, vor allem bei virtuellen Veranstaltungen (inkl. Kleingruppen/Break-out Sessions)
 - Bei kleinen Budgets kann auch der Einsatz von Fachreferentinnen und -referenten als Moderatorinnen bzw. Moderatoren von Kleingruppen hilfreich sein.
 - Ebenfalls wichtig ist es, die übergeordneten Programmziele im Blick zu behalten und auch die übergeordnete Methodik und den Diskussionsprozess entsprechend zu lenken. Das erfordert Kompetenzen in Diskussionsleitung und auch ein gewisses «charmanten Durchsetzungsvermögen» und die Fähigkeit, zwischenmenschliche und Gruppenprozesse zu erkennen und zu steuern (> Professionelles Prozessmanagement).
 - Wichtig ist es auch, situativ und flexibel reagieren zu können und den Ablauf eines Workshops zu ändern, wenn erkannt wird, dass die Gruppe etwas anderes braucht als geplant.
 - Bei Workshop-Serie: Die (neuen) Teilnehmenden immer wieder, d.h. bei jeder einzelnen Veranstaltung gut abholen und ihnen in einem kurzen Überblick die Inhalte und Resultate der vorherigen Workshops vorstellen, um so alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf den gleichen Wissensstand zu bringen. Gleichfalls am Ende jeder Veranstaltung einen Ausblick auf die weitere Arbeit der Initiative / weitere Veranstaltungen geben, inkl. Hinweisen, wie/wo/wann sich jede/r einbringen kann.
 - *Zusammenarbeit mit Gemeinden*: Absprache Themen/Inhalte mit Gemeinde und Integration von Themen der Gemeinde, sofern möglich; Briefing insb. der Politikerinnen und Politiker, um unpassende politische Statements und Diskussionen zu vermeiden und sie auch anzuleiten, negative Äusserungen/Reaktionen in Bezug auf Ideen / Vorschläge aus der Bevölkerung zu vermeiden, da demotivierend.

Zusammenarbeit mit Gemeinden / Bevölkerung

Programme wie das «Gipfelstürmer Programm» leben von einem kontinuierlichen, lebendigen Prozess aller Involvierten. Die folgenden Punkte sind zentral, um ein solches, komplexes Programm zum Erfolg zu führen:

- Ein in sich konsistentes Programmkonzept und eine Programmleitung, die gewillt ist sich voller Mut, Selbstvertrauen und Offenheit für die zu erwartenden Prozesse auf eine Reise ins Ungewisse zu begeben.
- Offenheit und Flexibilität bzgl. der Anforderungen und Bedürfnisse der Partnergemeinden wie auch (anspruchsvoller) Stakeholder (Einzelpersonen und organisierte Gruppen). Bei aller Flexibilität aber zugleich eine selbstbewusste Steuerung (und ein gutes Controlling) der Aktivitäten.

- So gut wie möglich: Einbindung aller relevanten Stakeholder (auch gegenüber dem Programm inaktive, die zu einem späteren Zeitpunkt, z.B. wenn ein politischer Entscheid ansteht, wichtig werden könnten)
- Sich vorbereiten auf die mögliche Frage der Teilnehmenden, ob die Mitarbeit an Aktivitäten und Projekten vergütet wird oder ehrenamtlich erfolgen sollte.
- Uhrzeiten von Veranstaltungen variieren und/oder mit Stakeholdern im Vorfeld absprechen und laufend die Meinung der Teilnehmenden dazu einholen, um zu vermeiden, bestimmte Gruppen auszuschliessen (z.B. Berufstätige oder Familien mit kleinen Kindern)
- Arbeitsstruktur: Als wichtig hat sich eine gute und für alle Teilnehmenden leicht zugängliche Struktur für Unterlagen rund ums Programm erwiesen, die ein gemeinsames Arbeiten an Projektvorhaben unterstützt (Geteilte Dokumente über Onlinedienste wie One Drive).

Up-Scaling

Wie können Initiativen zu mehr Kontinuität gelangen bzw. skaliert werden?

- Verankerung der Initiative bzw. ihrer Inhalte in einer Gemeinde oder Organisation und/oder Einbindung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, die die Initiative, ihre Ziele und Inhalte weitertransportieren bzw. weiterentwickeln.
- Überlegen, mit welchen bereits etablierten Organisationen kooperiert werden könnte, welche formalen Strukturen es gibt. Was macht den Kern der Initiative aus? Wenn es Bildung ist, dann eine etablierte Bildungsorganisation als Partner suchen, wenn es die Vernetzung in/von Gemeinden ist, dann könnte der Städte-/Gemeindeverband der richtige Partner für die Skalierung sein. Oder ist es ein politisches Projekt? Dann politische Organisationen angehen.
- Regelmässige Information und Einbindung der Medien.
- Anregung der Teilnehmenden, Inhalte der Initiative in den eigenen Bekannten-/Freundeskreis und Familie hineinzutragen. Eine Schulung anbieten zu effektiver Kommunikation und überzeugendem Argumentieren.
- Weitere denkbare Anwendungsgebiete für alle drei Initiativen wären Teams in Unternehmen, Studierendengruppen an Hochschulen und Universitäten, Schulklassen (höhere Schulstufen) etc.

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1:** Wirkungsmodell Studie «Analyse konsumfeldübergreifende Nachhaltigkeitsinitiativen»
- Abbildung 2:** Vergleich der drei Nachhaltigkeitsinitiativen – Übersicht Input-Faktoren
- Abbildung 3:** Vergleich der drei Nachhaltigkeitsinitiativen – Übersicht Prozess-Faktoren (folgende Seite)
- Abbildung 4:** Vergleich der drei Nachhaltigkeitsinitiativen – Übersicht Output-Faktoren
- Abbildung 5:** Vergleich der drei Nachhaltigkeitsinitiativen – Übersicht Outcome-Faktoren (folgende Seite)
- Abbildung 6:** Vergleich der drei Nachhaltigkeitsinitiativen – Übersicht Impact-Faktoren (folgende Seiten)

Abkürzungsverzeichnis

ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
BAFU	Bundesamt für Umwelt
CO ₂	Kohlendioxid
GiP	Gipfelstürmer Programm
KG	KlimaGespräche
NGO	Non-Governmental Organisation / Nichtregierungsorganisation
TdL	Teil der Lösung
UBA	Umweltbundesamt (Deutschland)
UN	United Nations / Vereinte Nationen

Literatur

- Best, B., Hanke, G., Richters, O. (2013): Urbane Suffizienz. In Klimaschutz & Energienachhaltigkeit: die Energiewende als sozialwissenschaftliche Herausforderung (pp. 105-117). Saarbrücken: Universaar.
- Burger, P., Sohre, A., Schubert, I. (2019a): Governance for sufficiency: A new approach to a contested field. In P. Hamman (ed.), Sustainability Governance and Hierarchy (pp.157-177). Routledge Studies in Sustainability. London/New York: Routledge.
- Burger, P., Hess, A.-K., Parlow, S., Schubert, I., Sohre, A. (2019b): Suffizienz im Alltag. Vielversprechende Schritte auf dem Weg zur Erreichung einer CO2-armen Gesellschaft. Basel: Universität Basel, Departement Gesellschaftswissenschaften, Fachbereich Nachhaltigkeitsforschung.
- Frischknecht R., Nathani C., Alig M., Stolz P., Tschümperlin L., Hellmüller P. (2018): Umwelt-Fussabdrücke der Schweiz. Zeitlicher Verlauf 1996-2015. Bundesamt für Umwelt, Bern. Umwelt-Zustand Nr. 1811: 131 S.
- Institute for Global Environmental Strategies, Aalto University, and D-mat Ltd. (2019). 1.5-Degree Lifestyles: Targets and Options for Reducing Lifestyle Carbon Footprints. Technical Report. Institute for Global Environmental Strategies, Hayama, Japan.
- Leuderitz, Ch., Schöpke, N., Wiek, A. et 24 al. (2017): Learning through evaluation – A tentative evaluative scheme for sustainability transition experiment Journal of Cleaner Production, 169, 61-76.
- Linz, M. (2012): Weder Mangel noch Übermass: Warum Suffizienz unentbehrlich ist. München: Oekom.
- Lorek, L., Fuchs, D. (2013): Strong Sustainable Consumption Governance – Precondition for a degrowth path? Journal of Cleaner Production, 38, 36-43. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.08.008>
- Moser, S., Schmidt, S., Bader, C., Mack, V., Osuna, E., Holenstein, M. 2018: Analyse von freiwilligen Angeboten und Initiativen mit Bezug zu suffizientem Verhalten. Energieforschung Stadt Zürich. Bericht Nr. 52, Forschungsprojekt FP-1.18.
- Princen, T. 2005: The logic of sufficiency. Cambridge: MIT Press.
- Scharmer, C. Otto (2007) *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*.
- Schmidt, S., Weigt, H. (2015): Interdisciplinary Energy Reserach and Energy Consumption: What, Why, and How? Energy Reserach and Social Science, 10, 206-219.
- Schweizerischer Bundesrat (2016): Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019
- Schweizerischer Bundesrat (2021): Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030
- Umweltbundesamt. 2019: Kriterien zur Bewertung des Transformationspotentials von Nachhaltigkeitsinitiativen. Abschlussbericht. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt.

Anhang:

Exkurs des CSCP «Arbeitsweisen von und Fördermechanismen für Nachhaltigkeitsinitiativen in Deutschland»

Analyse konsumfeldübergreifender Nachhaltigkeitsinitiativen

Exkurs: Arbeitsweisen von und Fördermechanismen für Nachhaltigkeitsinitiativen in Deutschland

Im Auftrag des Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK, Bundesamt für Umwelt BAFU, Schweiz

Stand 30.11.2020

Kontakt

Rosa Strube (rosa.strube@scp-centre.org)

Alexandra Kessler (alexandra.kessler@scp-centre.org)

Inhalt

1. Ausgewählte Nachhaltigkeitsnetzwerke im Überblick.....	2
2. Portraits von drei Erfolgsbeispielen	5
Transition Town Netzwerk (Nationale Ebene)	5
Eine Welt Netz NRW (Regionale Ebene)	5
Aufbruch am Arrenberg (Lokale Ebene)	8
3. Förderstrukturen.....	9
Welche Fördermöglichkeiten gibt es für welche Bedarfe?.....	9
Welche Beratungsangebote zu Fördermöglichkeiten existieren?.....	10
Bundesebene	10
Landesebene (NRW)	11
Exkurs: Stiftung Umwelt Und Entwicklung NRW.....	11
Kommunale Ebene.....	12

1. Ausgewählte Nachhaltigkeitsnetzwerke im Überblick

Initiative	Geographische Reichweite	Ziele	Zielgruppe	Aktivitäten & Arbeitsweise	Entstehungskontext	Mitarbeitende	Finanzierung	Netzwerk	Links
Tag des guten Lebens (Netzwerk/ Einzelinitiativen)	Jeweils auf eine Stadt/ ein Quartier bezogen	<ul style="list-style-type: none"> Ein gutes und nachhaltiges Leben in der Stadt zu ermöglichen Bürger zu aktivieren, ihre Stadt zu gestalten Vernetzung von (zivilgesellschaftlichen) Akteuren 	<ul style="list-style-type: none"> Breite Bevölkerung Organisierte Zivilgesellschaft Verwaltung Politik 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation eines Tages des guten Lebens (auto-freier Sonntag) Partizipativ: Vorbereitungsstreifen im Quartier: Anwohner gestalten ihre Nachbarschaft Idealerweise Verstreitung und rotieren der Veranstaltung zwischen den Quartieren 	<ul style="list-style-type: none"> In Köln 2014 gegründet von einem Netzwerk zivilgesellschaftlicher Akteure (Agora Köln) Verbreitung in weitere Städte seit 2018 	<ul style="list-style-type: none"> Hoher Anteil ehrenamtlicher Mitarbeiter Teilweise hauptamtliche Koordinierungsteams 	<ul style="list-style-type: none"> Projektfinanzierung für Sachkosten und Personalkosten durch Stiftungen und kommunale Mittel sowie Sponsoringen aus der Wirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Deutsche landweite Vernetzung über www.gut-leben.de Plattform www.gut-leben.de Wissens-transfer durch Urbanisten (Dortmund) und Davide Brocchi (Urheber) gefördert von der Landesstiftung SUE 	<ul style="list-style-type: none"> https://www.tag-des-guten-lebens-koeln.de http://www.gut-leben.de https://www.gut-leben.de https://www.gut-leben.de https://www.gut-leben.de
Repair Cafés	Jeweils auf eine Stadt/ ein Quartier bezogen → hohe Übertragbarkeit des Ansatzes	Reparieren defekter/ ausgedienter Gegenstände	<ul style="list-style-type: none"> Breite Bevölkerung Technik-/Handwerkssaf-fine Personen 	Regelmäßige Treffen bei denen Besuchern beim selbst reparieren geholfen wird (Befähigung statt Dienstleistung)	Jeweils lokal auf Initiative von Privatpersonen oder zivilgesellschaftlicher Akteure (u.a. Kirchengemeinden)	<ul style="list-style-type: none"> Weitgehend ehrenamtlich Von kleinen Teams unter 5 Personen hin zu großen Einrichtungen wie z.B. Dingfabrik Köln 	<ul style="list-style-type: none"> Räumlichkeiten teilweise gestellt Low Budget Ansatz Projektfinanzierung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> Internationale Bewegung der Repair Cafés (Ursprung Niederlande) Deutschlandweite Koordinierungsstelle: Anstiftung Er-tomis 	<ul style="list-style-type: none"> https://www.repair-cafe.org/ https://www.repair-cafe.org/ https://www.repair-cafe.org/ https://www.repair-cafe.org/

<p>Ernährungs- räte</p>	<p>Jeweils auf eine Stadt / eine Region bezogen → hohe Übertragbarkeit des Ansatzes</p>	<p>Förderung nachhaltiger regionaler Ernährung (Produktion, Konsum, öffentliche Beschaffung)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produzenten (Landwirte) • Konsumenten • Politik & Verwaltung • Zivilgesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung von Interessen verschiedener Akteure • Entwicklung von Konzepten für regionale Ernährung • Lobbying ggü. der Politik • Bewusstseinsaufklärung in der Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Ursprung in Nordamerika • Seit 2015 im deutschsprachigen Raum • Oft angestoben aus der Zivilgesellschaft • Besetzt mit Vertreter aus Lebensmittelproduktion, Politik & Verwaltung und Zivilgesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • In den meisten Fällen ehrenamtlich • Unterschiedliche Größe je nach lokalem Kontext; ca. 5-20 Akteure 	<ul style="list-style-type: none"> • In wenigen Fällen Finanzierung durch öffentliche Mittel und Privatspenden • Auch Angliederung an öffentliche Verwaltung möglich 	<p>Vernetzung der Ernährungsräte in DE, CH, AT, IT, LU, NE</p>	<p>https://ernaehrungsraete.org/ https://www.ernaehrungsstrategie.de/ https://www.ernaehrungsstrategie.de/</p>
<p>Stadtmacherbewegung (Bundesweit: Netzwerk Stadtmacher BBSR; Lokales Beispiel: Utopiastadt Wuppertal)</p>	<p>Jeweils auf eine Stadt/ ein Quartier bezogen → Lokalspezifische Ansätze mit ähnlichen Mustern (Übertragbarkeit begrenzt aber Beratung möglich)</p>	<p>Bürgergemachte, gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politik • Verwaltung • breite Bevölkerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalspezifische Räumliche Gestaltung durch Umsetzung bestehender Immobilien/ freier Flächen 	<p>Lokale Ebene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als private Initiative von 2 Personen als Folge einer universitären Abschlussarbeit 	<p>Lokale Ebene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anfangs alles ehrenamtlich • Nach ca. 10 Jahren: Großteil ehrenamtlich, einige Personen über Projektförderungen finanziert 	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfalt von Rechtsformen: Genossenschaft, Verein, gGmbH, gUG • Projektfinanzierung durch Stiftungen und öffentliche Fördermittel • Teilweise Geschäftsmodell mit Gastronomie, Vermietung von Räumlichkeiten 	<p>Bundesweit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stadtmacher-Netzwerk des BBSR bietet Möglichkeit zum Austausch & peer-learning, Zugang zu Fördermitteln 	<p>http://www.netzwerk-stadtmacher.de/ http://www.netzwerk-stadtmacher.de/ http://www.netzwerk-stadtmacher.de/</p>

								im Netzwerk Immoviellen	
Radentscheide (Bundesweit: Changring Cities e.V. – Initiative Bundesrad; Beispiel lokale Ebene: Radent- scheid Aachen)	Jeweils auf eine Stadt bezogen → hohe Über- tragbarkeit des Ansatzes → Aachen im Verhältnis zur Bevölkerungs- zahl größter Radentscheid in DE!	Sichere Radinf- rastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Politik • Verwaltung • breite Bevöl- kerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzept Ra- dinfrastruk- tur • Kommunika- tionskam- pagne und politische Beteiligung: • Bürgerent- scheid durch Unterschrif- tensamm- lung; • Dialog mit Politik und Verwaltung 	Lokale Ebene: <ul style="list-style-type: none"> • Vorbild • Volksent- scheid Fahr- rad Berlin • Private Initia- tive von 2 Personen • Strategische Auswahl der weiteren Ak- tiven 	Lokale Ebene: <ul style="list-style-type: none"> • Kernteam 7 Personen • ca. 20 Aktive großer Kreis an Unter- schriften- sammlern • 100 Perso- nen → Alle ehren- amtlich tätig 	Gesamtkos- ten lokale Ebene: 20.000 € 50% durch Fördermittel (Unterneh- men, Stiftun- gen lokal – international) 50% durch private Spenden	<ul style="list-style-type: none"> • v.a. lokales Netzwerk re- levant (Initia- tiven, Ver- waltung; Po- litik) • deutschland- weites Netz- werk v.a. in der Anfangs- phase hilf- reich für Be- ratung (Vor- gehen, För- dermittel, In- strumente politischer Beteiligung) 	https://changring-cities.org/ https://radent-scheid-aachen.de/

Exkurs

Klimaneutral leben in Berlin (Kliib)

Das zweijährige Projekt (2017–2018) des Potsdam–Instituts für Klimafolgenforschung (PIK) wurde vom deutschen Umweltministerium im Rahmen des Programms Nationale Klimaschutzinitiative gefördert. In Berlin wurden 100 Haushalte ausgewählt um über ein Jahr ihren CO₂ Fußabdruck um 40% zu verringern. In diesem Prozess wurden sie von einem Netzwerk aus Partner–NGOs und Partnerunternehmen begleitet um bereits jetzt existierende Lösungsansätze für ein klimafreundliches Leben erproben und demonstrieren zu können. Die Veränderungen der CO₂ Fußabdrücke wurden per CO₂ Tracker nachverfolgt. Das Projekt ist als Reallabor konzipiert, ein Experiment unter den Bedingungen des alltäglichen Lebens. Diese Umsteuerbarkeit der Rahmenbedingungen kann auch zu Misserfolgen im Projekt führen. Das Ergebnis zeigte eine Reduktion um durchschnittlich ca. 10% auf 7,8 t CO₂ pro Person. Damit sind die Werte der Berliner Projekthaushalte um 35% besser als der Bundesdurchschnitt (11,6 t/Person).

¹ Als Erfolgsfaktoren wurden folgende angegeben: Diversität der Aktiven (inkl. individueller Qualifikationen und persönlicher Netzwerke); Juristische Beratung und ehrenamtliche Beratung aus eigenen Netzwerken; Zielgruppe außerhalb der Nische im eigenen Umfeld → bewusst offene Kommunikation

2. Portraits von drei Erfolgsbeispielen

Transition Town Netzwerk (Nationale Ebene)

Nach dem Vorbild der internationalen Transition Town Bewegung, die ihren Ursprung in Großbritannien hat, haben sich auch in Deutschland viele lokale Initiativen unter dem Dach der Transition Town Initiativen gegründet oder aus existierenden lokalen Initiativen zusammengeschlossen. Ziel der Transition Town Bewegungen ist es, eine suffiziente und resiliente Gemeinschaft zu schaffen, die Auswirkungen des Klimawandels und Peak oil stand hält.

Ursprünglich waren viele der Tätigkeiten in Deutschland ehrenamtlich organisiert. Für die lokale Ebene gilt das bis auf wenige Ausnahmen immer noch. Eine Ausnahme bildet hier die TT Initiative „Bonn im Wandel“, die aktuell mit mehreren lokalen Partnern, das Projekt Bonn for Future² startet und in diesem Zuge mehrere hauptamtliche Stellen besetzt. Auch auf Bundesebene erhielt das Netzwerk Unterstützung vom Umweltbundesamt im Auftrag des Umweltministeriums von 2016 bis 2017 für das Vorhaben "Lernendes Transition-Netzwerk zum Aufbau eines Wissens-, Referent*innen und Multiplikator*innenpools zu ökologischen, sozialen und ökonomischen kommunalen Wandelprozessen".

Eine Welt Netz NRW (Regionale Ebene)

Gegründet 1991, ist das Eine Welt Netz NRW eines der ersten Landesnetzwerke entwicklungspolitischer Vereine und Engagierter. Es entstand durch einen bottom-up Prozess nachdem sich bereits auf lokaler Ebene Gruppen vernetzen um ihre Interessen gegenüber Bürgermeistern stärker durchsetzen zu können. Daraus folgte das Bestreben die Vernetzung auch auf Landesebene zu stärken. Die Entwicklung folgte einem Vorbild aus den Niederlanden und wurden von Kirchen stark unterstützt. 1996 erwirkte das Eine Welt Netz eine Förderung auf Landesebene unter einer rot-grünen Regierung. In den 90er Jahren setzte eine Professionalisierungswelle ein, gefolgt von einer Öffnung des Netzwerks und damit einhergehend der Entwicklung einer Fundraisingstrategie (Mitgliedsbeiträge). Zu Beginn der Aktivitäten zählte das Netzwerk 93 lokale Gruppen in NRW. Heute sind es ca. 3000 Vereine und Initiativen sowie 1400 Privatpersonen.

Ziele: Das Eine Welt Netz NRW verfolgt folgende Ziele:

- Beitrag zu globaler Gerechtigkeit
- Zeitgemäßer Begriff von Entwicklungspolitik
- Beitrag zu Entwicklung und Transformation (gemäß WBGU)
- Lobbyvertretung der Zivilgesellschaft ggü. der Landesregierung
- Internationale Vernetzung intensivieren
- Interkulturelle Vernetzung

² <https://www.bonn-for-future.de/de>

- Globales Lernen
- Förderung des Jugendengagements (Junges Netzwerk)
- Finanzielle Unabhängigkeit stärken (Fundraising Strategie)
- Nachhaltige Digitalisierung

Zielgruppe: Mit seinen Aktivitäten adressiert das Eine Welt Netz NRW die breite Öffentlichkeit aller Altersstufen (Kita bis zu Senioren) und aller kulturellen Hintergründe. Außerdem zählen Politik, Wirtschaft, Verbände, Kirchen zur Zielgruppe des Netzwerks.

Aktivitäten: Im Fokus der Aktivitäten des Eine Welt Netzes stehen Bildungsarbeit und Kampagnen (bzgl. SDGs, Projekt: Weltbaustellen, politische Kampagnen³). Teilweise aber nicht ausschließlich durch einen netzwerkinternen Generationenwechsel begründet, bildet die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen einen Schwerpunkt der Arbeit (z.B. Klimakampagne für Kinder und Jugendliche). Die breite Öffentlichkeit wird u.a. durch die Weltgärten bei Landesgartenschauen angesprochen. Die Ausstellung, die seit vielen Jahren eingesetzt und kontinuierlich aktualisiert wird, ist die quantitativ erfolgreichste Maßnahme des Eine Welt Netzes NRW mit mehr als 5 Millionen Besuchern. Außerdem erreichen die Wandbilder zu den SDGs unter dem Titel Weltbaustellen die breite Bevölkerung. Inhaltliche Schwerpunktsetzungen richten sich auch nach Trend Themen. Anfang der 2000er Jahre war es der Fairer Handel. Hier wurde statt nur Aufklärung zu betreiben auch Beratung und Umsetzung im Bereich der öffentlichen Beschaffung angeboten, u.a. entstand damals die Messe Fair & Friends, die mittlerweile – auch aufgrund des Umfangs – von der Messe Dortmund organisiert wird. Eines der aktuellen Schwerpunktthemen ist Digitalisierung. Die Wirkungen werden meist extern evaluiert. Oft ist es ein Zusammenspiel von gesellschaftlichen Entwicklungen, dass die Wirkungen beeinflusst.

Mitarbeitende: Die Arbeit des Eine Welt Netzes NRW basiert stark auf ehrenamtlichem Engagement, dass v.a. lokal organisiert ist. Neben festen Initiativen und Gruppen gibt es auch Mitmachinitiativen für Einzelpersonen, die sich nicht verbindlich für einen längeren Zeitraum festlegen wollen. Hauptamtlich wird das Netzwerk von ca. 30 Personen (Teilweise in Teilzeit) koordiniert und begleitet. Ein Gros davon übernehmen sogenannte Fach-, Regional- und Interkulturelle Promotoren, die entweder themen- oder regionenspezifisch die Schwerpunkte des Eine Welt Netzes umsetzen. Die Promotoren sind teilweise bei anderen Organisationen ansässig (wie z.B. German Watch), werden aber über das Eine Welt Netz beantragt und koordiniert. Neben festangestellten Mitarbeitern unterstützen Honorarkräfte z.B. bei Programm Bildung trifft Entwicklung und KlimaMobil die Aktivitäten.

Netzwerk: Zur Umsetzung dieser Aktivitäten ist das Eine Welt Netz u.a. mit Schulen auf regionaler Ebene stark vernetzt. Außerdem liegt eine enge Verbindung mit der Landesarbeitsgemeinschaft zur Agenda 21, dem Engagement Netzwerk NRW (in Gründung), der Klimaallianz Deutschland sowie BNE Akteuren in Deutschland vor. Das Eine Welt Netz NRW konzentriert ca. 90% seiner Aktivitäten auf das Bundesland Nordrhein-Westfalen. Darüber hinaus ist es auf

³ Kampagnen gegen Unternehmen (z.B. den Bayer Konzern) sind eine Seltenheit und müssen komplett eigenständig finanziert werden.

Bundesebene im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft der Eine Welt-Landesnetzwerke in Deutschland e.V. (AGL), im Dachverband der entwicklungspolitischen und humanitären Nicht-regierungsorganisationen (VENRO) aktiv sowie auf europäischer und internationaler Ebene vernetzt. Auch Kooperationen mit Wirtschaftsakteuren (KMUs und einige große Unternehmen wie Telekom, Real, Modebranche, Energie- und Versicherungswirtschaft) sind immer wichtiger geworden mit der Zeit und bei fast allen Promotorenstellen verankert. Hier setzt das Eine Welt Netz auf Dialog mit zentralen Akteuren.

Finanzierung: Auf der Bundesebene erfolgt eine regelmäßige Förderung über die Förderlinie zur entwicklungspolitischen Bildungsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Hier hat sich die Fördersumme seit 1990 verfünffacht auf ca. 10 Millionen Euro. Auf Landesebene ist die Stiftung Umwelt und Entwicklung (siehe Kapitel 3) ein zentraler Akteur der Förderlandschaft. Außerdem leisten Kirchen einen wichtigen Beitrag. Die evangelische Kirche widmet dem Eine Welt Netz einen großen Fördertopf, der auch institutionelle Förderung zur Deckung der Fixkosten zulässt. Auch die katholische Kirche unterstützt die Eine Welt Arbeit u.a. auch über die Organisation Misereor. Die institutionelle Förderung verbietet es Rücklagen zu bilden, deshalb ist sie, auch wenn sie wichtig ist für das Eine Welt Netz, nicht sehr attraktiv. Insgesamt hat das Eine Welt Netz NRW einen Umsatz von 3,5 Millionen Euro. Das Programm Bildung trifft Entwicklung sowie das Promotorenprogramm werden kontinuierlich gefördert. Die verbleibenden Aktivitäten werden über Projektfinanzierungen realisiert und unterliegen einer hohen Fluktuation. Das Eine Welt Netz arbeitet seit fast 20 Jahren an einer Diversifizierung der Finanzierung basierend auf eine Fundraisingstrategie und einer neuen Corporate Identity. U.a, werden Mitgliedsbeiträge erhoben (ca. 100.000 Euro), die wichtig sind um Eigenanteile in Projektförderungen leisten zu können. Darüber hinaus weitere Förderwege: Aktion Mensch, Kunststiftungen, Agenda 21 Mittel (bis 2005 aus dem Umweltministerium). Zu weiteren Ideen zählt der Ansatz des Erbschaftsfundraising und die Zielgruppe der wohlhabenden Menschen (Infostände auf Pferderennbahnen und Golfplätzen). Insgesamt ist das Innovationskriterium teilweise erschwerend wenn man Kontinuität z.B. von Bildungsangeboten erreichen möchte (nur Aktualisierung nötig). Die Koordination erfolgt über Personen mit kontinuierlichen Stellen (Koordination oder Promotoren) (Projektträger oft hauptamtlich), aber auch lokale Gruppen beantragen Mittel (meist ehrenamtlich). Grundsätzlich hat das Eine Welt Netz einen Bedarf an größerer Förderung und mehr Mitarbeitern, auch um passende Bezahlung für fachlich qualifiziertes Personal anbieten zu können.

Erfolgsfaktoren: Als wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche Arbeit nennt das Eine Welt Netz NRW:

- Als Netzwerk aufgestellt zu sein & Austausch zu fördern
- Öffentlichkeitsarbeit
- Direkter Zugang zu Menschen – auf der Straße unterwegs sein (einfache Sprache)
- keine Berührungängste auch bei Wirtschaft → Experimentierfreude; Scheitern muss möglich sein
- gewisser Professionalisierungsgrad

- Methodisch interessant zu sein
- Hartnäckigkeit und Beharrlichkeit
- Diskursräume schaffen

Aufbruch am Arrenberg (Lokale Ebene)

Im Jahr 2008 gründete sich der Verein Aufbruch am Arrenberg e.V. im Wuppertaler Stadtteil Arrenberg. Der Stadtteil ist gekennzeichnet von einem Ausländeranteil von 34,7%, einer Arbeitslosenquote von 9,2% (höher als im Stadtdurchschnitt) und einer Altersarmut, die zu einer der höchsten in Wuppertal gehört. Aufgrund der sozial herausfordernden Lage würde das Quartier im Rahmen des Soziale Stadt Programms mit einem Quartiersmanagement unterstützt. Das Quartiersmanagement lud die im Quartier ansässigen Geschäftsleute zu einem Gespräch ein, welches heute den Beginn der Vereinsaktivitäten markiert. Es waren bekannte, engagierte und visionäre wirtschaftliche Akteure wie die Firmengruppe Küpper (Immobilienfirma) und Jörg Heynkes (Inhaber Villa Media) sowie viele andere, die den Prozess anstießen. **Ziele:** Der Verein hat sich zum Ziel gesetzt Verantwortung für das Quartier zu übernehmen und lokales Engagement zur Steigerung der Sichtbarkeit des Quartiers zu fördern. Dabei stehen neben dem Bürgerengagement Themen der Nachhaltigkeit und des Klimaschutzes oben auf der Agenda.

Zielgruppe: Der Verein richtet sich mit seinen Aktivitäten an die breite Bevölkerung im Stadtteil. Darüber hinaus sollen externe Partner angezogen werden sowie potentielle Förderer. Eine besondere Rolle spielen Unternehmer sowohl als Urheber der Aktivitäten als auch als Zielgruppe und Multiplikator.

Aktivitäten: In den vergangenen 12 Jahren hat sich ein sehr breites Spektrum an Aktivitäten entwickelt. Zur Aktivierung der Bürgerschaft werden z.B. Martinszüge, Stadtteilfeste, der Restaurant Day, Kunstausstellungen veranstaltet und Stadtteilhefte heraus gegeben. Zur Förderung des Dialogs im Stadtteil findet jährlich das Arrenberg Forum statt und das Quartiersbüro ist täglich geöffnet und Anlaufstelle für viele Aktivitäten. Aufbauend auf diese aktivierenden und kommunikativen Maßnahmen werden vielfältige soziale und ökologische Projekte durchgeführt. Dazu zählen u.a. Foodsharing, Kleidertausch und Barbierstube (Pop-up Friseursalon für Bedürftige). Viele Aktivitäten und Angebote werden in Themenclustern, wie Mobiler Arrenberg, Essbarer Arrenberg, energiereicher Arrenberg zusammen gefasst. Als Beispiel: Der Essbare Arrenberg ist eine Klammer für alle Aktionen rund um Essen und Ernährung: Kochkurse, Sozialessen, Foodsharing, Solidarische Landwirtschaft, Marktschwärmerei, Geschmack meiner Kindheit, Farmbox, Hühneraktie, RestaurantDay, OlivenÖlConnection, Nachbarsgarten etc.. Es sind Aktionen, die vornehmlich ehrenamtlich getragen werden und das Thema nachhaltige Ernährung und soziale Interaktion miteinander verbinden. Im Laufe der Jahre erfolgte eine Professionalisierung im Verein und es wurden durch Kooperation mit lokalen Partnern größere

Projekte umgesetzt. Zu den größeren Projekten zählen zum einen die Virtual Power Plant⁴ in Kooperation mit dem lokalen Energieversorger Wuppertaler Stadtwerke und der Universität Wuppertal. Das Projekt zielt auf die Einsparung von CO₂ Emissionen durch Verbrauch von Strom aus erneuerbaren Energien. Die teilnehmenden Haushalte erfahren über eine App, wann ihr Strom klimafreundlich ist. Ein weiteres Konzept ist die Arrenberg Farm, die Nahrungsmittelproduktion in den urbanen Raum bringen möchte. Im Rahmen des Projektes Close the Loop⁵, wird der Ansatz urbaner Nahrungsmittelproduktion mit einer kreislaufbasierter Wirtschaftsweise verbunden.

Finanzierung: Ein Großteil der Arbeit am Arrenberg erfolgt ehrenamtlich. Zu Beginn der Aktivitäten basierte die Arbeit auf Privatspenden und Mitgliedsbeiträgen. Durch Kooperation mit lokalen Forschungseinrichtungen wurden erste Schritte in die hauptamtliche Arbeit getätigt. Durch die Einwerbung von Projektförderungen wurde diese Entwicklung fortgesetzt. Beide großen aktuellen Projekte – VPP und Close the Loop – werden im Rahmen der EFRE Förderung durch Mittel der EU über das Land NRW finanziert. Die Quartiersarbeit (Stelle der Geschäftsführerin) wird über die Postcode Lotterie im Rahmen des Programms Traumtaler finanziert mit 250.000 Euro. Bemerkenswert ist dabei, dass dieser Fördertopf eigens wegen des Verein Aufbruch am Arrenberg geschaffen wurde. Dies wurde aufgrund hervorragender persönlicher Beziehungen einzelner Vorstandsmitglieder zum Fördermittelgeber sowie der überzeugenden Vision des Vereins für Klima und Nachbarschaft möglich. Der Verein erhält ebenfalls Unterstützung über ABM Maßnahmen, die über die lokale Arbeitsagentur gefördert werden. Andere kommunale Fördermittel erhielt der Verein nicht.

3. Förderstrukturen

Welche Fördermöglichkeiten gibt es für welche Bedarfe?

	Projektfinanzierung	Vernetzung	Technische Unterstützung (IT Ausstattung)	Grundlagenfinanzierung (Fixkosten) & Organisationsentwicklung
Ministerien (Bundesebene)	X	X	(X)	
Ministerien (Landesebene)	X	X	(X)	
Kommunale Förderung	X	X	(X)	
Private Stiftungen	X	X	X	X
Öffentliche Stiftungen	X	X	X	X
Kirchen	X	X	X	X

⁴ <https://arrenberg.app/virtual-power-plant>

⁵ "Urbane Produktion im Bergischen Städtedreieck – Wettbewerbsfähigkeit, Innovation und Quartiersentwicklung" <https://arrenberg.app/nachrichten/auf-die-plaetze-fertig-forschen/>

Welche Beratungsangebote zu Fördermöglichkeiten existieren?

Bundesebene

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Die themenübergreifende Datenbank, die vom Wirtschaftsministerium zur Verfügung gestellt wird, bietet einen sehr umfassenden Überblick über Fördermöglichkeiten mit spezifischen Filterfunktionen, z.B. Fördergebiet, Förderberechtigter, etc.

<https://www.foerderdatenbank.de/FDB/DE/Foerderprogramme/foerderprogramme.html>

Nationale Klimaschutzinitiative

Unter dem Programm Kurze Wege für den Klimaschutz werden Nachbarschaftsprojekte gefördert.

<https://www.klimaschutz.de/nachbarschaften>

Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt

Die neugegründete Stiftung DSEE hat zum Ziel bürgerschaftliches Engagement in Deutschland zu stärken.

<https://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/foerderung/>

Netzwerk Immobilien

Der Verein „Netzwerk Immobilien“ setzt sich für gemeinwohlorientierte Immobiliennutzung ein. Es wurde in den Anfängen von der privaten „Montag Stiftung für Urbane Räume“ unterstützt und finanziert sich mittlerweile aus Mitgliedsbeiträgen. In den Arbeitshilfen finden sich sehr viele hilfreiche Übersichten über *Fördermittel für bürgerschaftliches Engagement*.

<https://www.netzwerk-immobilien.de/arbeitshilfen/> – Finanzen

Montag Stiftung für Urbane Räume/ Netzwerk Immobilien

Übersicht von Fördermöglichkeiten für bürgerschaftliches Engagement in Deutschland (Stand 2018).

https://www.netzwerk-immobilien.de/wp-content/uploads/2018/08/Arbeitshilfe_Foerderprogramme.pdf

Stiftung Mitarbeit: Wegweiser Bürgergesellschaft

Ziel der Stiftung ist es Demokratie und politische Teilhabe zu fördern. Neben der Starthilfe für neugegründete Initiativen werden zahlreiche Informationen zur allgemeinen Arbeit und Fördermöglichkeiten zusammen gefasst.

<https://www.buergergesellschaft.de/mitgestalten/foerderung-von-engagement-ehrenamt/>

Nationale Stadtentwicklungspolitik: Stadtmacherportal

Übersicht über Fördermöglichkeiten im Bereich der nachhaltigen Stadtentwicklung auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene.

https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/DE/Plattform/Netzwerke/Stadtmacher-Portal/stadtmacher-portal_node.html#doc2891048bodyText5

Wettbewerbe und Preise

Neben Projektfinanzierungen stellen Auszeichnungen und Preise eine Form der finanziellen Unterstützung dar. Die beiden folgenden Webseiten listen verschiedenen Ausschreibungen auf:

- Deutscher Engagementspreis: Wettbewerbe: <https://www.deutscher-engagement-preis.de/preislandschaft/>
- Stiftung Mitarbeit: Wettbewerbe: <https://www.buergergesellschaft.de/mitteilen/nuetzliches/wettbewerbe-foerderpreise/>

Anstiftung Ertomis

Die private Stiftung „Anstiftung“ unterstützt Gemeinschaftsgärten und Repair Cafés. In der Online Community für Gemeinschaftsgärten findet sich eine gut aktualisierte Gruppe zum Thema Finanzierung. Auch wenn der Schwerpunkt auf Gemeinschaftsgärten liegt, sind die empfohlenen Förderungen meist themenübergreifend.

<https://urbane-gaerten.de/community/gruppen/21-finanzierung>

Landesebene (NRW)

Initiative ergreifen

Das Förderprogramm des Landes NRW unterstützt bürgerschaftliches Engagement und Stadterneuerung.

<https://initiative-ergreifen.de/>

NRW Stiftung

Förderfähig sind das Engagement von Bürgerinnen und Bürgern beim Erhalt von Landschaften, Denkmälern und Kulturgütern.

<https://www.nrw-stiftung.de/entdecken/foerderantrag.html>

Exkurs: Stiftung Umwelt Und Entwicklung NRW

Die Stiftung Umwelt und Entwicklung NRW (SUE) wurde 2001 vom Land NRW gegründet und ist privatrechtlich organisiert. Förderziele sind Nachhaltigkeit und Bürgerschaftliches Engagement. Das Fördervolumen umfasst ca. 5 Millionen Euro, von denen ca. 2,8 Millionen Euro aus

an das Land abgeführten Glücksspielerlösen der Landeslottogesellschaft stammen und ca. 2 Millionen Euro aus Steuergeldern.

Schwerpunkt der Förderung sind Bildungsformate. Der Förderbedarf ist sehr heterogen, stark nachgefragt sind die Bereiche Transformation und Urban Gardening. Die SUE fördert ausschließlich Projekte, aber eine Dauerförderung ist ausgeschlossen. Fixkosten können finanziert werden, wenn sie dem Projekt zurechenbar sind, zusätzlich wird eine Verwaltungskostenpauschale von 10% gezahlt. Außerdem fördert die Stiftung Vernetzungsarbeit (und vernetzt selbst Akteure), Kampagnen, Bildungsangebote sowie Recherchen. Technisches Know How kann unterstützt werden, wenn es für das Projekt nötig ist (z.B. App Entwicklung). Ein Alleinstellungsmerkmal der Stiftung ist, dass sie Organisationsentwicklung von Initiativen finanziert. Dazu zählen u.a Beratung zu Professionalisierung und Fundraisingstrategie. Die Umsetzung ist nur in Maßen förderbar (Training, Marketingfirma, Finanzmangementtool). Das Budget ist auf 10.000 Euro begrenzt. Eine Herausforderung der Förderung ist, dass Projekte oft auf Verstetigung aus sind, die aber nicht förderfähig ist.

<https://www.sue-nrw.de/>

Kommunale Ebene

Auf kommunaler Ebene gibt es ebenfalls vielfältige Fördermöglichkeiten. Diese unterscheiden sich in Teilen von Kommune zu Kommune. Aufgrund der Dezentralität (nach Kommunen sowie nach Ämtern) ist die Übersichtlichkeit der Fördermöglichkeiten hier geringer.

Grundsätzlich sind folgende Zugänge zu Fördermitteln möglich:

- Umweltamt: Agenda 21 Mittel, Förderung für Solaranlagen und Lastenräder
- Quartiersfonds (z.B. im Rahmen des Programms Soziale Stadt)
- Mittel der Bezirksvertretungen
- Bürgerbudget
- Kulturförderung
- Inklusionsförderung
- Programm Gemeinsam im Quartier
- Lokale Stiftungen und Banken