

Kapitel 6: Gemeinsam die Nische verlassen

Die Relevanz von Netzwerken und Interessensvertretung

Stephanie Moser, Stephan Schmidt & Noah Ramos

Einzelne Initiativen haben begrenzten Einfluss auf rechtliche und infrastrukturelle Rahmenbedingungen. Nischeninnovationen gewinnen an Einfluss durch übergeordnete Lernprozesse, Harmonisierungen, das Einbinden etablierter Entscheidungstragender und die Ansprache einer breiten Zielgruppe. Für ein solches Engagement benötigen die Initiativen jedoch Zeit und Kompetenzen, die über ihr Alltagsgeschäft hinausgehen. Dies wird erst attraktiv, wenn es nicht nur zusätzlichen Aufwand, sondern auch bedürfnisorientierte Gegenleistungen verspricht. Netzwerke, Verbände und weitere unterstützende Beteiligte, sogenannte Intermediäre, sind daher entscheidend, um Wissen, Ressourcen und Erfahrungen zu vermitteln und dahingehend politisch Einfluss zu nehmen, dass günstigere Bedingungen für Initiativen geschaffen werden.

Gemeinsam die Nische verlassen

Die Verbreitung von Nachhaltigkeitsinnovationen aus den ursprünglichen lokalen Nischen heraus bedingt Aktivitäten, die über die einzelnen Initiativen und ihren Wirkungsalltag hinausgehen. Das heißt, die Verbreitung neuer Ideen und Praktiken entsteht aus einem Zusammenspiel vieler (ähnlicher) Initiativen und ihrer Interaktion mit weiteren Akteurinnen und Akteuren in der Phase der Etablierung von Nachhaltigkeitsinitiativen (vgl. Kapitel 2, Abbildung 2.1). Dóci und Kolleginnen (2015) beschreiben drei Kriterien, die darauf hindeuten, dass das intensive Zusammenspiel ähnlicher Initiativen, das heißt das Entstehen einer sogenannten globalen Nische, ein hohes Potential hat, Nachhaltigkeitstransformationen anzustoßen, also von der Phase der Etablierung in die Phase des Aufbrechens der bestehenden Strukturen zu gelangen (vgl. Kapitel 2, Abbildung 2.1): erstens, wenn sich übergeordnete Lernprozesse und harmonisierte Praktiken über die Initiativen hinweg

herausbilden; zweitens, wenn es Initiativen gelingt, Entscheidungstragende aus den etablierten Subsystemen einzubinden; drittens, wenn es gelingt, eine gewisse Heterogenität unter ihren Mitgliedern zu etablieren. All diese Prozesse können nur durch initiativenübergreifende kollektive Prozesse, das heißt, mittels Amplifikationsprozessen über die einzelnen Initiativen hinaus (vgl. Kapitel 2, Abbildung 2.2), erreicht werden.

In vielen Initiativen, mit denen wir gesprochen haben, ist die Erkenntnis vorhanden, dass die nächsten wichtigen Schritte in solch übergreifenden Lernprozessen, einer Vernetzung untereinander und einer gemeinsamen Interessensvertretung liegen. Auch sind die meisten Initiativen interessiert und motiviert, ihre Ideen im Sinne der Replikation, des Transfers und der Übertragung (vgl. Kapitel 2, Abbildung 2.2) zu teilen und weiterzugeben. Gleichzeitig stellen entsprechende Lern-, Netzwerk- und Lobbying-Prozesse die einzelnen Initiativen vor zusätzliche und neue Herausforderungen. Vielen fehlen einerseits die zeitlichen Ressourcen, um sich neben der Bewältigung des Alltagsgeschäfts in übergreifenden Lernprozessen und Netzwerken zu engagieren und Kontakte mit lokalen und nationalen Entscheidungstragenden aus Politik, Privatwirtschaft und Wissenschaft aufzubauen und zu pflegen. Andererseits bedingen solche Aktivitäten auch erneut spezifisches Wissen, Erfahrungen und Beziehungen, die zuerst erlangt und aufgebaut werden müssen.

Auf dem Weg von Initiativen aus der Nische hinaus in die Gesellschaft spielen deshalb Intermediäre eine zentrale Rolle. Intermediäre sind vermittelnde Personen und Organisationen, die zwischen verschiedenen Beteiligten im Innovationsprozess Brücken bauen und vermitteln können, aber auch Fürsprecher für bestimmte Ideen, Projekte und Lösungen (vgl. Ehnert et al. 2022; Hargreaves et al. 2013; Matschoss/Heiskanen 2017). Meist sind Intermediäre Organisationen wie informelle oder formelle Netzwerke und Verbände, zum Teil aber auch Nichtregierungsorganisationen oder staatliche Institutionen. Intermediäre vermitteln und verbreiten die bewährten Praktiken, fördern die Harmonisierung, entwickeln Standards, konsolidieren und institutionalisieren Lernprozesse und mobilisieren Ressourcen durch Vernetzung und Lobbying (vgl. Geels/Raven 2006; Seyfang/Longhurst 2016). Sie engagieren sich damit als Unterstützerinnen, Vermittlerinnen, Initiantinnen und Netzwerkbildnerinnen (vgl. Kivimaa et al. 2019; Matschoss/Heiskanen 2017).

In der Schweiz entstehen und bestehen zwar viele Austausch-, Unterstützungs-, Beratungs- und Netzwerkangebote. Solange diese jedoch hauptsächlich von Inputs durch Initiativen leben, ohne eine bedürfnisorientierte Gegenleistung an einzelne Mitgliedsinitiativen zurückzugeben, ist dieses Zusatzen-

gagement für Initiativen einerseits sehr aufwändig und daher wenig attraktiv. Eine Formalisierung und Harmonisierung der Prozesse und des gemeinsamen Auftritts unter einer gemeinsamen Dachstruktur kann andererseits von einzelnen Initiativen auch als rigide und hemmend empfunden werden, wenn Initiativen lieber dynamisch, autonom und einzigartig bleiben möchten. In dem Sinne stehen Initiativen dem Erscheinen immer neuer Beratungsangebote, Plattformen und »Zwischenhändlerinnen und -händlern« inzwischen auch vermehrt skeptisch gegenüber. Der Anspruch des gemeinsamen Eintretens für Lösungen und des Etablierens von Lernprozessen ist deshalb hoch und muss kompatibel mit den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Mitgliedsinitiativen sein. Sie entstehen daher idealerweise stark aus den Bedürfnissen der Initiativen heraus.

»Eine weitere Strategie, um erfolgreiches Lobbying zu betreiben, ist die Präsenz in regionalen Wirtschaftskreisen und in der Verwaltung. Es gibt also Gremien, Versammlungen oder Dachverbände, wo wichtige Themen besprochen werden. Die klassischen regionalen Wirtschaftsverbände sind in diesen Versammlungen dabei. Am Anfang ist es schwierig, Zugang zu diesen Gremien zu erhalten, denn sie sind nicht zwingend öffentlich. Oftmals braucht man eine Einladung eines Mitgliedes. Ein großer Vorteil ist es, wenn man einen guten Draht zur Verwaltung hat, diese kann einem Tipps geben, welche regionalen Verbände es gibt und wie man Zugang zu diesen erhält.« (Interview mit Antonin Calderon, APRÈS)

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass Intermediäre, wollen sie ihre Aufgaben erfolgreich erfüllen, eine Vielzahl von Beziehungen zu ganz unterschiedlichen Beteiligten pflegen müssen, was nicht immer einfach ist und auch zu Rollenkonflikten und Widersprüchen führen kann. So müssen Intermediäre Entscheidungen darüber treffen, welches Wissen sie vertreten und vermitteln und welche in Frage kommenden Institutionen und Personen sie zusammenbringen wollen, aber auch, für welche Lösungen sie sich einsetzen und werben möchten, was den Vorwurf von Voreingenommenheit mit sich bringen kann. Die Aufgaben von Intermediären sind damit nicht neutral, sondern befinden sich auf einer Gratwanderung zwischen dem Wahren von Neutralität und dem bewussten Ergreifen einer Partei, dem Pflegen von Beziehungen zu etablierten Entscheidungstragenden und dem Knüpfen neuer Beziehungen mit neuen Beteiligten verschiedener Initiativen (vgl. Matschoss/Heiskanen 2017).

»Wenn du ein Alignment mit einem großen Akteur findest, dann ist vieles einfacher, denn du musst nicht alles allein bewältigen. Die Konsequenz dabei ist, dass du viele Kompromisse machen musst und du von deiner radikalen Sichtweise abweichst. Wenn du aber mehrheitsfähig sein willst, musst du sowieso Kompromisse eingehen. Frage dich: Wer kann mich in meinem Anliegen unterstützen?« (Interview mit Christian Bärtsch, »Essen-to«)

Gemäß bisheriger internationaler Forschung ist das Engagement von intermediären Personen und Organisationen dann zielführend, wenn sie diese verschiedenen Aufgaben und Rollen bei der Verbreitung der Nachhaltigkeitsinnovationen über den lokalen Kontext hinaus erfolgreich ausfüllen (vgl. Avelino et al. 2020; Geels/Deuten 2006; Hargreaves et al. 2013; Kivimaa 2014; Matschoss/Heiskanen 2017; Pel/Haxeltine et al. 2020; Pel/Wittmayer et al. 2020; Seyfang et al. 2014; Strasser et al. 2019). Diese Aufgaben umfassen erstens das Sammeln, Aufbereiten, Bereitstellen und Verbreiten von Wissen. Eine zweite Aufgabe besteht im Bereitstellen oder Vermitteln konkreter Ressourcen, zum Beispiel in Form von Fachexpertise, aber auch von finanziellen Mitteln, Infrastruktur oder anderen Angeboten. Eine dritte, ebenso wichtige Aufgabe ist es, bestehende Praktiken und institutionelle Arrangements aufzubrechen und damit neuen Experimentierraum und vereinfachte Möglichkeiten für Initiativen zu schaffen.

»Wirkungsorientierte Unternehmen in der Schweiz haben mit vielen Hürden zu kämpfen. Dazu gehören die Finanzierung und rechtliche Unsicherheiten. Die schwache Lobby für den Sektor wird von Sozialunternehmen in der Schweiz in unserem Social Entrepreneurship Monitor allerdings als größte Hürde wahrgenommen. Als nationale Plattform versuchen wir, diese Lücke zu füllen und uns im Austausch mit den Unternehmen für geeignete Rahmenbedingungen einzusetzen.« (Interview mit Rahel Pfister, SENS)

Wir haben mit verschiedenen Initiativen, aber auch Netzwerken und Verbänden in der Schweiz darüber gesprochen, wie sie diese Aufgaben angehen und stellen im Folgenden verschiedene Beispiele vor.

Wissen und Erfahrungen bereitstellen und verbreiten

Eigenes Wissen und Erfahrungen zur Verfügung stellen

Eine wichtige Aufgabe, um Verbreitungsprozesse aus der Nische heraus zu unterstützen, besteht im Sammeln, Aufbereiten, Bereitstellen und Verbreiten von Wissen und Erfahrungen. Dieser aufbereitete Wissensschatz fördert einerseits Lernen und Verantwortungsübergabe innerhalb von Initiativen, also zum Beispiel, wenn die Verantwortung von den Gründungsmitgliedern an die nächste Generation weitergegeben wird. Andererseits vereinfacht vorhandenes Wissen die Gründung und die Problembewältigung in Nachahmerinitiativen. Wissenstransfer erfolgt in vielen Fällen auf informellem und direktem Weg unter sich bekannten Initiativen (vgl. Lang et al. 2020). Viele der Initiativen, mit denen wir gesprochen haben, pflegen aktiv den »Open innovation«-Gedanken (vgl. Tuckerman et al. 2023), das heißt, sie teilen ihre Erfahrungen, Dokumente, Anleitungen, Manuals und Vorlagen mit anderen Initiativen (siehe Box 6.1).

Box 6.1: Gelebter »Open innovation«-Gedanke Der offene Zugang zu Informationen, Wissen und Erfahrungen, im Sinne der Idee der »Open innovation«, unterstützt Nachahmung und Innovation und damit die Verbreitung von sozialen Innovationen im Nachhaltigkeitsbereich. Wissen wird vielfach informell und auf Vertrauensbasis geteilt, wenn die Annahme zu Grunde liegt, dass dieses Wissen zu einem guten Zweck eingesetzt wird. Gleichzeitig bedeuten die Aufbereitung und das Weitergeben von Wissen auch einen gewissen Aufwand.

Tuckerman et al. (vgl. 2023) beschreiben in diesem Sinne ein Spektrum des Grads der Offenheit von sozialen Innovationen. Am einen Ende des Offenheitsspektrums steht der ganz freie Zugang zu Wissen, das heißt, dass Wissen sämtlichen Interessierten frei zugänglich gemacht wird. Hier steht der Gedanke der gesellschaftlichen Wirkung durch geteiltes Wissen im Vordergrund. Am anderen Ende des Spektrums wird im Sinne des geistigen Eigentums eine gewisse Kontrolle darüber behalten, wer das Wissen zu welchem Zweck und welcher Gegenleistung nutzen darf. Dies ist zum Beispiel relevant, wenn die Wissensverbreitung (z.B. via Beratung oder Schulung) auch eine finanzielle Einkommensbasis der Initiative darstellt. Wissen kann auch

unter diesem Aspekt als Gemeingut verstanden werden, und eine Kontrolle über Zugang und Nutzung ist legitim, sei es durch die Definition von (»Creative Commons«-)Lizenzen oder durch eine mögliche anfallende Vergütung für den Aufwand der Wissensbereitstellung, was Nachhaltigkeitsinitiativen wiederum Wege der Aufwandsentschädigung und Mittelgenerierung ermöglicht.

So steht beispielsweise die vertragslandwirtschaftliche Initiative »meh als gmües« (vgl. auch Kapitel 3) in regem Austausch mit Betriebsgruppen und Fachangestellten anderer vertragslandwirtschaftlicher Initiativen. Dies ermöglicht den Menschen mit einem ähnlichen Erfahrungs- und Interessenshintergrund den einfachen Austausch, das gemeinsame Lernen und die Klärung konkreter Fragen.

Das Modell des Solaranlagen selbstbaus der Energiewendegenossenschaft »E-Wende« (vgl. hierzu auch Kapitel 5) stieß auch in anderen Regionen auf großes Interesse. »E-Wende« konnte und wollte jedoch nicht über weite geografische Distanzen aktiv werden. Auch hätte eine zu starke Nachfragesteigerung ihre Kapazitäten gesprengt. Im Hintergrund schwebte nicht zuletzt auch der Gedanke mit, dass lokal verankerte Energieinitiativen in der Gesellschaft auf breitere Akzeptanz stößen. »E-Wende« hat deshalb die Gründung weiterer Genossenschaften nach ihrem Modell unterstützt, indem beispielsweise Vorlagen für Statuten und Angebote geteilt und Direktberatung geleistet wurden. Mittlerweile existieren an verschiedenen Orten in der Schweiz 12 weitere Energiebaugenossenschaften nach dem Vorbild von »E-Wende«.

Das vom Materialmarkt OFFCUT genutzte Social-Franchising-System (vgl. Kapitel 4) garantiert nicht nur, dass die Ziele und Visionen der ursprünglichen Initiative erhalten bleiben und an anderen Standorten gepflegt und geografisch verbreitet werden, sondern stellt gleichzeitig ein institutionalisiertes System der Wissensweitergabe bereit. So können neue Initiativen bei der Gründung auf das dokumentierte Wissen der bisherigen Märkte zurückgreifen. Dieses Wissen betrifft zum Beispiel die Bereiche Kommunikation, Außenauftritt, Branding und Preisgestaltung. Es wird in einem gemeinsamen Wiki, auf einer gemeinsamen Ablage und einem gemeinsamen Server verwaltet und ist damit sämtlichen Standorten zugänglich. Auch wird das Wissen über Abläufe in verschiedenen gemeinsamen Arbeitsgruppen, in denen alle Standorte vertreten sind, stetig weiterentwickelt. So existieren beispiels-

weise gemeinsame Arbeitsgruppen zu Kommunikation, Verkauf, Internet, Materialbeschaffung etc.

Auch der Co-Working-Space »Effinger« (vgl. Kapitel 5) hat die Entstehung weiterer Community-basierter Co-Working-Orte aktiv durch Wissens- und Erfahrungsweitergabe unterstützt. Dieser Austausch wurde inzwischen im Rahmen eines monatlichen Besuchs anderer Co-Working-Spaces institutionalisiert. Die verschiedenen Standorte haben sich im Rahmen des Projekts »corelated.ch« vernetzt und so einen gemeinsamen Außenauftritt respektive eine gemeinsame Ansprechstelle geschaffen.

Wissen wird meistens bereitwillig geteilt. Denn nicht zuletzt konnten viele Initiativen bei ihrer Gründung selbst von wertvollen Hinweisen und Erfahrungen bereits existierender Vorreiterinitiativen profitieren. Wenn die Kapazitäten es erlauben, wird häufig auch informelle Beratung angeboten. Der limitierende Faktor dabei ist allerdings die Zeit, die es bestehenden Initiativen abverlangt, um, zusätzlich zu den eigentlichen Tätigkeiten, auch den zahlreichen Anfragen gerecht zu werden. Dem sollten sich Interessierte aus potentiellen Neugründungen, Netzwerken und Forschung bewusst sein, wenn sie entsprechende Anfragen an Initiativen stellen.

Wissensaufbereitung und Bereitstellen von Austauschmöglichkeiten durch Intermediäre

Damit aus dem Wissen und den Erfahrungen einzelner Initiativen ein gemeinsamer Lernprozess entstehen kann, aus dem sich eine gewisse Standardisierung von guten Lösungen und Modellen ergibt, braucht es ein Zusammentragen, Kondensieren, Bewerten und Aufbereiten der verschiedenen Erfahrungen und Erkenntnisse auf einer initiativenübergreifenden Ebene. Dies sind typischerweise Aufgaben, die nicht durch einzelne Initiativen geleistet werden, sondern gemeinsame Arbeitsgruppen ausführen oder von Intermediären übernommen werden (vgl. Geels/Deuten 2006; Hargreaves et al. 2013; Matschoss/Heiskanen 2017).

Ein Beispiel dafür, wie Wissen und Erfahrungen bereitgestellt und Beteiligte vernetzt werden können, ist das One Planet Lab des WWF Schweiz, das sowohl in der Deutschschweiz als auch in der Romandie aktiv ist. Auf der Plattform des One Planet Labs wird Wissen zu Nachhaltigkeitsthemen und zur Initiierung und Umsetzung von eigenen Initiativen aufbereitet und mit konkreten praxistauglichen Leitfäden ergänzt. Zudem werden Beispielininitiativen

porträtiert. Regelmäßig stattfindende Anlässe ermöglichen Informationssuchenden, Kontakte zu knüpfen und Erfahrungen auszutauschen.

Ein zweites gutes Beispiel für die Aufbereitung von Wissen durch Intermediäre ist Repair Café Schweiz. Repair Café Schweiz ist die Dachorganisation der Repaircafés (als formell unabhängige Vereine) und wird durch die Stiftung für Konsumentenschutz Schweiz getragen. Repair Café Schweiz verbreitet die Idee des Reparierens und der Repaircafés über die verschiedenen bestehenden Medienkanäle. So finden sich beispielsweise auf ihrer Website Übersichten über die existierenden Repaircafés in der Schweiz, außerdem Hintergrundwissen über und Argumente für das Reparieren sowie Informationen zum aktuellen Stand der rechtlichen Debatte (z.B. zum Thema Kreislaufwirtschaft oder Recht auf Reparatur). Den einzelnen Repaircafés werden Unterlagen zur Verfügung gestellt, die Neugründungen unterstützen, so zum Beispiel mittels eines Handbuchs, Vorlagen für das Logo oder Beratungen. Nach der Gründung werden die Repaircafés vom Konsumentenschutz durch Dienstleistungen unterstützt. Diese gehen von der Nutzungsmöglichkeit einer Unterseite auf der Website über regelmäßige Austauschmöglichkeiten (Vernetzungstreffen), Weiterbildungen, Flyerdruck und eine Haftpflichtversicherung bis zur Beratung bei rechtlichen Fragen oder Unterstützung bei politischem Lobbying.

Noch einen Schritt weiter geht der Migros-Pionierfonds. Dieser hat zum Ziel, die Gründung und den Aufbau von Pionierprojekten in Bezug auf eine zukunftsfähige Gesellschaft zu ermöglichen. Neben finanzieller Unterstützung leistet der Pionierfonds bei seinen Förderprojekten auch Coaching, Beratung, gegenseitige Vernetzung und Vermittlung externer Expertise. Aus der Begleitung von gut 100 Projekten sind in den letzten Jahren eine Onlineplattform und ein Handbuch, Manuals und eine Toolbox zu Themen der Unternehmensgründung, Finanzierung, des Organisationsaufbaus, der Zusammenarbeit etc. entstanden.

Das Aufbereiten und die Zurverfügungstellung von Wissen in Form von Vorlagen, Manuals, Anleitungen und Toolboxes ist ein erster wichtiger Schritt, um Lernprozesse zwischen Initiativen zu ermöglichen. Damit aufbereitetes Wissen auch zirkulieren kann, besteht eine zweite Aufgabe von Intermediären aber auch darin, Austauschprogramme und -kanäle für den Wissensaustausch zwischen Initiativen, aber auch zwischen Initiativen und Dritten aufzubauen und zu unterhalten (vgl. Hargreaves et al. 2013; Seyfang et al. 2014). Beispiele hierfür sind Events, Anlässe und Tagungen, bei denen verschiedene Initiativen und weitere Beteiligte und Interessierte miteinander in Beziehung treten und Wissen austauschen und weiterentwickeln können.

Idealerweise unterstützt dieses Aggregieren und Bereitstellen von Wissen neue, innovative Weiterentwicklungen von Ideen, indem innovative Akteurinnen und Akteure gezielt vernetzt und entsprechende kreativitätsfördernde Austauschmöglichkeiten (im Sinne von »co-design«) bereitgestellt werden. Auch geht es hier darum, den Wissenstransfer über den lokalen Kontext hinaus zu gewährleisten (vgl. Matschoss/Heiskanen 2017).

So bietet beispielsweise der Migros-Pionierfonds regelmäßige »Community Events« an, mit Inputs, im Sinne eines »Peer to peer«-Lernens, aus den Förderprojekten für die Förderprojekte. Auch der Co-Working-Space »Effinger« hat den Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern institutionalisiert, indem verschiedene Austauschmöglichkeiten bereitgestellt und die »co workers« auch dazu animiert werden, etwas für die Gemeinschaft zu tun – zum Beispiel im Rahmen des monatlichen »Kunst-Mittagessen«, eines »brownbag«, eines Buchklubs oder des Mentoringprogramms »Colearning«, das junge Menschen mit Mentorinnen und Mentoren aus der Gemeinschaft des »Effingers« vernetzt.

Die Grenzen zwischen der Formalisierung eines solchen Austauschs und dem Aufbau und der Etablierung eines Netzwerks sind fließend. Im Rahmen eines formalisierten Netzwerks können entsprechende Austauschprogramme und Kanäle langfristig institutionalisiert werden. Gleichzeitig ist das Institutionalisieren und Unterhalten eines lebendigen Netzwerks sehr aufwändig. Es erfordert Engagement sowohl auf Seiten der Organisatorinnen und Organisatoren wie auch der teilnehmenden Initiativen.

Nicht zuletzt werden von verschiedenen Intermediären immer häufiger Formate und Programme im Sinne einer kollektiven Ideenentwicklung und Hackathons angeboten, in denen Initiativen bei der Ausarbeitung neuer Ideen unterstützt und mit Fachleuten und potentiellen Finanzgeberinnen und -gebern vernetzt werden (siehe Box 6.2). So zum Beispiel der Climathon der Stadt Zürich oder das »Accelerator«-Programm des Social Entrepreneurship Network Switzerland (SENS).

Box 6.2: »Co-design« im Rahmen kollektiver Ideenentwicklung und Hackathons Hackathons sind Veranstaltungen und Prozesse, in deren Rahmen Teilnehmende Lösungen oder Erfindungen für bestimmte Probleme oder Aufgaben entwickeln. Die Teilnehmenden bringen ihre jeweiligen Fachkenntnisse und Interessen ein und vereinen diese, um die Ideen voranzutreiben (vgl. Medina/

Nolte 2020). Im Vergleich zum Brainstorming können dabei je nach Art und Weise der Strukturierung der Hackathons (offen, geschlossen, spezialisiert) konkretere und fruchtvollere Outputs entstehen (vgl. Rys 2023). Dabei können die Teams unterschiedlich groß sein und wahlweise von Mentorinnen oder Mentoren begleitet werden. Verschiedene Stakeholderinnen und Stakeholder, die Jury oder aber auch weitere Organisatorinnen und Organisatoren begleiten üblicherweise den Prozess. Grundsätzlich ist zwar noch wenig darüber bekannt, wie sich einzelne Organisationsformen von Hackathons auf deren Ergebnisse auswirken und inwiefern diese verbessert werden können (vgl. Rys 2023). Es hat sich aber gezeigt, dass die jeweiligen Designaspekte wie auch die Konstellation der Teilnehmenden (d.h. Teams, Stakeholderinnen und Stakeholder, Organisierenden, Jurymitglieder und Mentorinnen und Mentoren) die Ergebnisse beeinflussen und unterschiedliche Wirkungen beispielsweise in Bezug auf das Lernen, das Networking, die interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie die Entstehung neuartiger unternehmerischer Projekte erzielen (vgl. Medina/Nolte 2020). Auch ist es wichtig zu reflektieren, welcher Freiraum den Teilnehmenden im Rahmen eines Hackathons eingeräumt wird, um die eigenen Ziele zu verfolgen, respektive wie stark die Ziele von Seiten der Organisation durch das Design der Aufgabenstellung und des Prozesses des Hackathon beeinflussen (vgl. Medina/Nolte 2020).

Weitere Informationen Climathon der Stadt Zürich: <https://stadt-zuerich.ch/climathon>

»HackaMotion« von APRES: <https://www.apres-ge.ch/actualites/hackamotion-dapres-vers-un-commun-politique>

»Accelerator«-Programm von SENS: <https://socialimpactaccelerator.ch>

Dienstleistungen für Initiativen – Bereitstellen und Vermitteln von Ressourcen

Ein Netzwerk wird dann attraktiv für Mitglieder, wenn das Engagement im Netzwerk einen entsprechenden unmittelbaren Mehrwert bietet, also dann, wenn durch die Intermediäre erarbeitete und bereitgestellte Errungenschaften den verschiedenen Initiativen zugutekommen (vgl. Geels/Deuten 2006). Dies bedeutet jedoch weit mehr als nur das Bereitstellen von Wissen. Ein sol-

cher Mehrwert kann entstehen, wenn für Herausforderungen, denen Initiativen begegnen, bedürfnisorientierte Lösungen bereitgestellt werden (vgl. Hargreaves et al. 2013). Eine solche Unterstützung kann in Form von Fachexpertise respektive deren Vermittlung erfolgen, indem also beispielsweise Beratungen in administrativen und juristischen Fragen angeboten oder entsprechende Aufgaben übernommen, Infrastruktur und IT-Lösungen zur Verfügung gestellt, professionelle Dienstleistungen (z.B. finanzieller oder rechtlicher Art, Erstellen von Machbarkeitsstudien etc.) vermittelt und Mentoring- und Trainingsprogramme organisiert werden. Ein Mehrwert liegt auch dann vor, wenn Fördermittel bereitgestellt werden können oder entsprechende Partnerschaften und Bürgschaften organisiert werden, so zum Beispiel in Form von Preisen, Darlehen, Wettbewerben und Förderbeiträgen (vgl. Moser et al. 2018; Seyfang et al. 2014). Die Aufgabe besteht also darin, Dienstleistungen und Ressourcen bereitzustellen und Initiativen gezielt mit denjenigen zu vernetzen, die über das benötigte Fachwissen verfügen, und neue Erkenntnisse aus Forschung und Entwicklung ins Netzwerk einzubringen. Auch kann das Zusammenbringen von Akteurinnen und Akteuren das gemeinsame Nutzen von Ressourcen fördern (z.B. gemeinsames Einkaufen, gemeinsame Nutzung von Infrastruktur) und dadurch Kosten senken (vgl. Matschoss/Heiskanen 2017; vgl. dazu auch die Ausführungen zu Nutzungskooperationen in Kapitel 3).

Entsprechende Synergien und Dienstleistungen können unter einem gemeinsamen Dach institutionalisiert werden, also zum Beispiel als Dienstleistungen eines Verbands wie der bereits oben porträtierten Dachorganisation Repair Cafés Schweiz. Ein weiteres Beispiel einer Initiative, mit der wir gesprochen haben, ist der Verband unabhängiger Energieerzeuger VESE. VESE betreibt einerseits verschiedene Austauschprogramme und -kanäle für die Mitgliedsinitiativen wie zum Beispiel ein Onlineforum für Erfahrungsaustausch und regelmäßige Webinare. Aber auch Beratungen in technischen, administrativen und juristischen Fragen können in Anspruch genommen werden. Zudem bietet VESE seinen Mitgliedern verschiedene weitere Dienstleistungen an, die auf spezifische Bedürfnisse der Solarenergieerzeugung zugeschnitten sind, so zum Beispiel das Bereitstellen von Selbstbauanleitungen für PV-Anlagen oder die Vermittlung von Kontakten zum Kreis derjenigen, die ungenutzte Dachflächen besitzen oder in die Solarenergieerzeugung investieren wollen. Auch hat sich VESE im Lauf der Jahre ganz konkreten Herausforderungen angenommen, welche die verschiedenen unabhängigen Solarenergieerzeugerinnen und -erzeuger betreffen, und entsprechende Lösungen bereitgestellt. Eine erste solche Herausforderung bestand vor einigen

Jahren darin, dass die Solaranlagen über Mobilfunk überwacht werden, die angebotenen SIM-Karten aber nicht auf Maschine-zu-Maschine-Anwendungen zugeschnitten und damit zu teuer waren. VESE konnte für die Mitglieder das Angebot einer vergünstigten SIM-Karte schaffen, das bis heute besteht. Eine zweite Herausforderung bestand für die Mitglieder von VESE in den Unterschieden und der Intransparenz der verschiedenen Einspeisetarife für Solarenergie. Diese unterschieden sich in der Schweiz zwischen den jeweiligen regionalen Energieabnehmenden und waren teilweise auch nicht öffentlich einsehbar. VESE hat hier in die Transparenz investiert, so dass die Tarife mittlerweile regelmäßig recherchiert und auf einer virtuellen Karte veröffentlicht werden. Basierend auf dieser Arbeit ist VESE nun mit verschiedenen größeren Energieabnehmenden in Verhandlung getreten, mit dem Ziel, in der Schweiz eine Vereinheitlichung der Tarife sowie grundsätzlich für die Anbietenden bessere Tarife zu erlangen. Mitfinanziert werden konnten diese Rechercharbeiten durch ein vom Bundesamt für Energie gefördertes Projekt (vgl. auch Kapitel 3).

Einen Mehrwert durch ein innovatives Modell des solidarischen Ausgleichs schafft aus unserer Sicht vorbildhaft die bereits in Kapitel 3 porträtierte Genossenschaft »Neonomia«. »Neonomia« bietet den Mitgliedern (d.h. ursprünglich selbständig erwerbenden Unternehmerinnen und Unternehmern, die sich solidarökonomischen Prinzipien verpflichtet haben) einen Co-Working-Space und vermittelt unter ihnen den gegenseitigen Erfahrungsaustausch, aber auch informelle Gelegenheiten und Kanäle, in denen Freuden und Sorgen geteilt werden können (Frühstücksevents, Empfänge, Webinare, Onlineforen etc.). Die Hauptdienstleistung von »Neonomia« besteht aber im neuen juristischen Status als »angestellte Unternehmerinnen und Unternehmer« der Genossenschaft (vgl. dazu auch Kapitel 3). Mit diesem neuen Status können die Betroffenen administrative Aufwände teilen und von günstigeren Prämien bei Lohnfortzahlungen profitieren.

Die Dienstleistungen bei »Neonomia« finanzieren sich aus einer jährlichen Abgabe der einzelnen Mitglieder. Diese mitgliederbasierte Finanzierung bedingt aber auch, dass keine Start-ups, sondern nur unternehmerisch tätige Personen mit bereits etablierten Geschäftstätigkeiten als Mitglieder aufgenommen werden können und dass Mitglieder bei längerer Arbeitslosigkeit die Kooperative verlassen müssen, da die Mittel nicht für eine längere Lohnüberbrückung ausreichen. Dank dem Angestelltenstatus besteht aber Anrecht auf Arbeitslosengeld. Auch gibt es Vorgaben für die Mitgliedschaft in Bezug auf ein bestimmtes Minimum beim Beschäftigungsgrad und Umsatz. Nicht

zuletzt können keine Mitglieder aus Branchen mit Gesamtarbeitsverträgen aufgenommen werden (z.B. der Baubranche und Gastronomie). Auch reicht die Finanzierung (noch) nicht aus, um sämtliche Aufwände zu decken, so dass im internen Beratungsgremium (dem offiziellen Vorstand, »Conseil d'Administration«), der im Sinne der selbstorganisierten Gouvernanz von »Neonomia« als »Cercle d'ancrage«, also als »Ankerkreis« verstanden wird, auch unentgeltene Leistungen eingebracht werden.

Die Beispiele von VESE und »Neonomia« zeigen, wie auf der kollektiven Ebene Mehrwert für die Mitglieder geschaffen werden kann, indem konkrete Dienstleistungen bereitgestellt werden, die den Mitgliedern die Alltagsbewältigung vereinfachen. Gleichzeitig wird auch ersichtlich, dass entsprechende Dienstleistungen Mittel bedingen, die wiederum zuerst generiert werden müssen. Insbesondere wenn Expertise in Anspruch genommen werden will, ist dies häufig nicht unentgeltlich möglich (vgl. Hargreaves et al. 2013). VESE hat hier mit der projektbasierten Mitfinanzierung (ein weiterer Teil der Finanzierung erfolgt durch Mitgliederbeiträge) einen erfolgreichen Weg gefunden. Aber auch die mitgliederbasierte Finanzierung von »Neonomia« ist ein vielversprechendes Modell, das auch bei anderen Initiativen funktioniert. Die Initiative OFFCUT (vgl. Kapitel 4) löst dies mit einem jährlichen Beitrag der verschiedenen Standorte, der aus einem Solidaritätsbeitrag und einem (gedeckelten) Anteil des Umsatzes aus dem Materialverkauf besteht, um die Kosten der Netzwerkaktivitäten zumindest teilweise zu decken. Der Co-Working-Space »Effinger« erwartet von Kernmitgliedern, dass sie ungefähr zehn Prozent ihrer Arbeitszeit in die Community investieren (z.B. Organisieren eines »brown-bag« oder in Form der gegenseitigen Unterstützung mit Beratung). Wenn ein entsprechender Mehrwert resultiert, sind solche Finanzierungsmodelle also durchaus akzeptiert.

Engagement für bessere Rahmenbedingungen

Das gerade geschilderte Bereitstellen von Ressourcen bedingt vielfach, dass Beziehungen zu Dritten hergestellt und gepflegt werden, also sogenannte vertikale Beziehungen aus der Nische heraus in die etablierten Strukturen bestehender Märkte, Institutionen und Gesellschaften (vgl. Lang et al. 2020). Ein Schritt weiter geht daher die gezielte Einflussnahme und Interessensvertretung, um existierende Strukturen, Praktiken, Gewohnheiten, Arrangements und Rahmenbedingungen (z.B. in Bezug auf Subventionen, Steuern und Vor-

schriften) aufzubrechen und so zu verändern, dass sie besser den Bedürfnissen der Initiativen entsprechen (vgl. Matschoss/Heiskanen 2017). Denn erst in einem grundsätzlich förderlicheren Umfeld wird das Bestehen von Initiativen wie auch die Herausbildung neuer Initiativen einfacher. Intermediäre können sich zum Beispiel für neue institutionelle Arrangements und Dienstleistungen einsetzen, die den Initiativen zugutekommen (z.B. vereinfachter Zugang zu Bewilligungen, Infrastruktur und Subventionen), oder aber auch für die Anpassung und Verbesserung bereits existierender Abläufe, Arrangements und Regeln (wie z.B. Raumplanungsabläufe, administrative Abläufe oder Bewilligungsverfahren). Nicht zuletzt können durch das Zusammenführen oder In-Kontakt-Treten mit neuen Akteurinnen und Akteuren und starken Partnerinnen und Partnern eine neue Dynamik lanciert und bestehende Machtgefüge und Netzwerke aufgebrochen werden (z.B. durch den Beitritt in bestehende oder die Gründung neuer Verbände) (vgl. Box 6.3).

Box 6.3: Interessensvertretung, um förderliche Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeitsinitiativen zu erwirken Interessensvertretung und Lobbying im Sinne der Initiativen und Innovationen zu betreiben bedeutet, institutionelle Hindernisse aus dem Weg zu räumen und bedingt eine Ausrichtung der Aktivitäten nach außen durch Repräsentation, Promotion und Einwerben von Unterstützung (vgl. Hargreaves et al. 2013). Vielfach handelt es sich hier um diskursive Prozesse, indem Kritik an den vorherrschenden Lösungen geübt und neue, für die Initiativen positive Narrative entwickelt und propagiert werden, um die Sichtweise von etablierten Entscheidungstragenden zu verändern. Nicht zuletzt geht es um Interessensvertretung für die Anliegen der Nische, indem Überzeugungsarbeit für die neuen Lösungen geleistet wird, um diese zu propagieren, positive Erwartungen bei Entscheidungstragenden in Politik und Wirtschaft zu wecken und die neuen Lösungen in den öffentlichen Diskurs einzubringen respektive diesen zu kritisieren, um soziale und politische Legitimation zu gewinnen und dadurch den Boden für institutionelle Reformen zu schaffen (vgl. Smith et al. 2016; Smith/Raven 2012). Diese komplexen und aufwändigen Aufgaben können vielfach nur von oder zumindest nur mit Unterstützung von Intermediären in Form von regionalen oder nationalen Netzwerken und Organisationen wahrgenommen werden.

Eine aus unserer Sicht sehr aktive und erfolgreiche solche Initiative in diesem Bereich ist der Verband APRÈS (Chambre de l'économie sociale et solidai-

re) in Genf. APRÈS ist im Sinne der im vorangehenden Abschnitt beschriebenen Wissens- und Erfahrungsvermittlung aktiv. Das umfasst beispielsweise die Begleitung und Beratung, etwa durch ein »Starter Kit« für Neugründungen, zahlreiche auf der Website veröffentlichte Leitfäden, Kurse und Ausbildungen für die Mitglieder zu vergünstigten Tarifen, aber auch das Organisieren von Austauschmöglichkeiten wie dem »Café des bonnes pratiques« zu Themen wie IT, Personaladministration, Versicherungen, Umgang mit Abfall etc. Der Verband stellt seinen Mitgliedern zudem günstige Darlehen zur Verfügung und vermittelt Arbeitssuchende im Rahmen von Integrationsprogrammen in Zusammenarbeit mit den regionalen Arbeitslosenämtern.

Darüber hinaus engagiert sich APRÈS aber auch durch Lobbying- und Interessensvertretung auf kantonaler und regionaler Ebene, indem aktiv ein positives Narrativ einer sozialen und solidarischen Wirtschaft geprägt und verbreitet wird – im eigenen Außenauftritt, aber auch demjenigen der Mitglieder. Ein Beispiel sind der Anstoss des Films »Demain Genève« (nach dem französischen Vorbild »Demain«) und die zugehörige Website zum Auffinden von lokalen Initiativen.¹ Einen spezifischen Schwerpunkt legt APRÈS zudem auf aktive Impulse im Rahmen der Siedlungsentwicklung, indem die Gründung und Umsetzung gesamtheitlich gedachter Ökoquartiere vorangetrieben werden. Hier werden Privateigentümerinnen und -eigentümer, Wohnungsbaugenossenschaften und Gemeinden durch Expertise unterstützt und beraten, die auf Erfahrungen eines Planungsmandats des Stadtteils Les Vergers in Meyrin beruhen. Dieses und auch weitere Viertel (z.B. Le Rolliet in Plan-les-Ouates oder Grosselin in Genf) wurden unter Mitbestimmung der Bevölkerung, aber auch privatwirtschaftlicher Unternehmen und Förderinstitutionen, gemeinsam entworfen. Die von APRÈS gegründete Initiative »Impactantes« kümmert sich ihrerseits um Fragen der unternehmerischen Begleitung, damit die Unternehmen wirtschaftlich stark genug sind, wenn sie sich in den Räumlichkeiten niederlassen, aber auch, um die Ausstrahlung der Geschäftsmodelle und Initiativen zu unterstützen.

Im Gespräch mit uns erwähnten die Interviewten von APRÈS mehrere relevante Faktoren, um erfolgreich Interessensvertretung betreiben zu können. So hat der Verband stark in den Aufbau eines breiten und diversen Netzwerks investiert, indem er aus allen Themenbereichen, in denen er aktiv ist, strategisch relevante Aktive kontaktiert und eingeladen hat. Es wurde versucht,

1 Vgl. <https://www.demain-geneve.org/demainge/>.

sowohl progressiv denkende Personen zu gewinnen wie auch solche, die gesellschaftliche Entscheidungsfunktionen einnehmen, z.B. politische Mandate oder Stellen in der Verwaltung, und/oder in verschiedenen Initiativen und Organisationen vernetzt sind. APRÈS ist es gelungen, mehrere solche Personen aktiv einzubinden und als Mitglieder zu gewinnen. Auch der Austausch und die Zusammenarbeit mit ähnlichen Netzwerken auf nationaler (z.B. mit SENS) und internationaler Ebene (RIPESS – Réseau Intercontinental de Promotion de l'Economie Sociale et Solidaire) wird gepflegt, und es wird versucht, Zugang und Mitgliedschaft in bestehende regionale Gremien und Wirtschaftsverbände zu erlangen. Sowohl das Wissen darum, welche bestehenden Gremien relevant sein könnten, wie auch der konkrete Zugang zu ihnen (der meist auf Einladung erfolgt) bedingen wiederum eine gute Vernetzung mit der lokalen Politik und Verwaltung, die als Türöffnerin fungiert. Inzwischen konnte hier ein gutes Vertrauensverhältnis wie auch ein Expertenstatus in der Region erarbeitet werden, so dass APRÈS regelmäßig angefragt und beratend beigezogen wird.

Ein erfolgreiches Netzwerk muss gemäß Aussagen von APRÈS auf einer gemeinsamen Wertecharta und einem gemeinsam getragenen Programm beruhen, welche die Bedürfnisse der Mitglieder widerspiegeln und die im Falle von APRÈS in einem Bottom-up-Prozess gemeinsam mit den Mitgliedern erarbeitet wurden. Interessierte treten dem Verband bei, weil sie sich mit diesen gemeinsamen Zielen und Werten identifizieren. Gleichzeitig ist auch der eigene Auftritt zentral und damit das Bild, das nach außen vermittelt wird. APRÈS hat sich entschieden, aktiv dem ursprünglich als verstaubt und links empfundenen Image entgegenzuwirken, um einen besseren Zugang zu wichtigen politischen und wirtschaftlichen Entscheidungstragenden zu erlangen. Wording, visueller Auftritt und nicht zuletzt die Lokalität wurden in den letzten Jahren gezielt gewählt, um mehr Wirkung zu entfalten.

Inzwischen versucht APRÈS auch auf einer übergeordneten Ebene Wirtschaftskritik zu äußern und die eigene Vision in die Politik zu tragen. Im Rahmen einer »HackAmotion« (vgl. Box 6.2) wurden gemeinsam mit den Mitgliedern Vorschläge für eine Wirtschaft der Zukunft entworfen und entsprechende Vorschläge für neue Gesetze und Gesetzesänderungen skizziert. Aus dem »HackAmotion« entstand ein Antrag, der zum Zeitpunkt des Entstehens dieses Buches im Genfer Parlament anhängig war. Der Antrag forderte, dass jedes lokale Projekt bei der Gründung ein kantonales Budget zur Verfügung gestellt bekommt. Gerade das Lobbying mit solchen Vorschlägen bei Entscheidungs-

tragenden, die nicht Teil des eigenen Netzwerks sind, sei aber sehr zeitintensiv und bedürfe zusätzlicher Ressourcen.

Der Weg hin zu einer erfolgreichen Umgestaltung der Rahmenbedingungen im Sinne eines initiativenfreundlicheren Umfelds ist also lang und steinig und gelingt auch gut etablierten Intermediären wie VESE und APRÈS nur mit großem Engagement. Zum Teil hängt dies auch damit zusammen, dass wichtige Stellschrauben für die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeitsinitiativen auf nationaler Ebene verortet sind. APRÈS ist deshalb eine strategische Partnerschaft mit SENS eingetreten.

Als nationale Plattform repräsentiert und fördert SENS (Social Entrepreneurship Network Switzerland) wirkungsorientierte Unternehmen in der Schweiz, schafft Reichweite und Aufmerksamkeit für das Thema und vernetzt seine Mitglieder branchenübergreifend und mit dem europäischen Umfeld. SENS engagiert sich auf nationaler Ebene für die Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen für die »social economy«. SENS war zum Beispiel stark ins Lobbying rund um den Antrag zur Förderung von sozialen Unternehmen involviert (vgl. Kapitel 4) und bemüht sich um Austausch mit Netzwerken rund um das Thema in anderen europäischen Ländern. So ist SENS zum Beispiel die Schweizer Vertretung des European Social Enterprise Monitors sowie des »Buy Social Europe B2B«-Programms. In der Schweiz veranstaltet SENS das Swiss Social Economy Forum, an dem sich jährlich Sozialunternehmerinnen und -unternehmer, Finanzgebende, sowie Interessierte aus Forschung, Politik und Verwaltung versammeln und über das Thema austauschen. Diese Aktivitäten haben in den vergangenen Jahren bedeutend zu einer erhöhten Sichtbarkeit von Sozialunternehmen beigetragen. Dennoch bleibt – gerade im Vergleich zum europäischen Ausland – aus Sicht der Unternehmen noch viel zu tun, um die Rahmenbedingungen zu verbessern.

Wir möchten zum Ende dieses Kapitels ein weiteres Beispiel dafür vorstellen, wie rechtliche Rahmenbedingungen erfolgreich beeinflusst wurden, nämlich die Initiative »Essento«, der dies bei der Einführung von insektenbasierten Nahrungsmitteln in der Schweiz gelungen ist. »Essento« war sehr früh in ihrem Entstehungsprozess mit der Herausforderung konfrontiert, dass Speiseinsekten in der Schweiz nicht für Menschen zugelassen waren. Das heißt, um ihre Idee verwirklichen zu können, musste zuerst eine Gesetzesänderung erreicht werden. Auch bekundete die potentielle Kundschaft zu diesem Zeitpunkt gegenüber Speiseinsekten in Umfragen ein ambivalentes Verhältnis. Dank Partnerschaften aus einem Inkubatorprogramm konnte »Essento« mit zwei auf der nationalen politischen Ebene gut vernetzten

Lobbyorganisationen in Kontakt treten. Diese verfügten sowohl über eine vertiefte Kenntnis von und Erfahrung mit den behördlichen und politischen Abläufen als auch über relevante Kontakte und Netzwerke zu den wichtigsten Entscheidungstragenden. »Essento« wurde von ihnen sowohl beim Vorgehen bezüglich gesetzlicher Anpassungen wie auch bei der Medien- und Öffentlichkeitsarbeit beraten und unterstützt. Die Beziehungen und Netzwerke dieser Lobbyorganisationen konnten bis ins Bundeshaus, dem Tagungsort der eidgenössischen Räte, hinein genutzt werden, wo beispielsweise ein »Insekten-Apéro« mit Politikerinnen und Politikern veranstaltet wurde, zu dem auch verschiedene Medien eingeladen waren. »Essento« erreichte, dass im Rahmen der Revision des Lebensmittelgesetzes 2017 insektenbasierte Nahrung zugelassen wurde.

Als wichtige Faktoren für ihren Erfolg sieht »Essento« im Gespräch neben der starken Unterstützung durch in der Politik vernetzte Lobbyorganisationen ihre großen Bemühungen, mit möglichst allen relevanten Beteiligten aus Politik und Wirtschaft in der Schweiz in Kontakt zu treten und die Kooperation mit ihnen anzustreben. Als wichtig erachtet »Essento«, dass versucht wird, die Sichtweisen dieser verschiedenen Personen, sowohl auf persönlicher Ebene wie auch in Bezug auf deren Rolle als Vertretung zum Beispiel einer Behörde, Partei oder eines Unternehmens, zu verstehen, ihnen so weit als möglich entgegenzukommen und sie mit passenden Argumenten zu bedienen. Das Eintreten für ein neues, vielversprechendes Thema (wie im Falle der Speiseinsekten) kann beispielsweise für politisch Aktive interessant sein, da es Möglichkeiten für öffentlichkeitswirksame Auftritte und Positionierungen bietet, die für diese grundsätzlich sehr wichtig sind. Das heißt, es können Synergien zwischen verschiedenen Interessen und Partnerinnen und Partnern entstehen und genutzt werden. Dies bedeutet aber auch eine große Kompromissfähigkeit, um mehrheitsfähig zu werden, und das Aufgeben ursprünglich möglicherweise vertretenen radikalerer Positionen.

Als zweiten wichtigen Faktor erwähnt »Essento« im Gespräch, dass Gelegenheitsfenster, also der richtige Zeitpunkt und Ort erkannt und genutzt werden sollten. So wurde der Weg einer parlamentarischen Initiative früh verworfen, und dafür direkt mit dem zuständigen Bundesamt für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen verhandelt, und zwar zu einem Zeitpunkt, zu dem das Lebensmittelgesetz revidiert und an die EU angeglichen wurde. Die Zulassung von Speiseinsekten konnte so via Verordnung integriert werden. Nur dank aktivem direktem Austausch und viel direkter Überzeugungsarbeit bei den relevanten Beteiligten im Vernehmlassungsverfahren konnte beein-

flusst werden, wie diese Verordnung ausgearbeitet, fachlich bewertet und verabschiedet wurde. Der ganze Prozess bedingte jedoch sehr viel Anstrengung und Eigeninitiative im Sinne eines nicht entlohnenden 100-Prozent-Jobs. Gleichzeitig sei aber der Weg über eine neue Verordnung relativ vorhersehbar und mit genügend Einsatz durchaus mitgestaltbar.

Das Beispiel »Essento« illustriert, wie aufwändig erfolgreiches Einwirken auf Regeln und Rahmenbedingungen, das heißt letztendlich klassische Lobbyarbeit, ist. Entsprechende Kompetenzen, Erfahrungen und Netzwerke, aber auch Allianzen über die Nische hinaus, sind dabei zentral. Im Falle von »Essento« hat die starke Unterstützung und Zusammenarbeit mit entsprechenden Fachleuten auf diesem Gebiet stark zum Erfolg beigetragen. Auch aus den Erfahrungen anderer Intermediäre, mit denen wir gesprochen haben, wie beispielsweise VESE, APRÈS und SENS, wurde klar, dass die breite Vernetzung in bestehende wirtschaftliche und politische Gremien über die Nische hinaus ein zentraler Faktor ist, um breitere Wirkung zu erlangen.

Fazit

Im Sinne der Transformationstheorien entwickeln Nachhaltigkeitsinitiativen dann eine breitere Wirkung, wenn sie es nicht nur schaffen, sich langfristig zu stabilisieren, sondern wenn auch Amplifikationsprozesse zwischen Initiativen und über die Initiativen hinaus erfolgen (vgl. Lam et al. 2020), sich globale Nischen herausbilden und es gelingt, etablierte Strukturen und Rahmenbedingungen aufzubrechen (vgl. Geels 2019). Initiativenübergeordnete Lern- und Harmonisierungsprozesse, die Einbindung von relevanten Personen aus den etablierten Strukturen sowie eine zunehmende Heterogenität von Mitgliedern und Unterstützenden sind hierbei relevante Prozesse (vgl. Dóci et al. 2015). Neben dem Engagement der Initiativen, Lösungen, Wissen und Erfahrungen einzubringen, braucht es für solche Bestrebungen Intermediäre, die ihrerseits Wissen und Erfahrungen sammeln, aufbereiten und verbreiten, Austauschmöglichkeiten institutionalisieren, Expertise und Ressourcen vermitteln und durch Interessensvertretung bessere Rahmenbedingungen erkämpfen.

Um vorherrschende Markt- und Gesellschaftsstrukturen aufzubrechen und neue Ideen zu verankern, ist es also über das Engagement einzelner Initiativen hinaus nötig, dass sich eine gemeinsame Bewegung rund um die Idee herausbildet, dass eine vernetzte, globale Nische entsteht, die soziale Lernprozesse institutionalisiert, dass durch Netzwerkarbeit weitere beteiligte

Personen und Institutionen eingebunden werden und dass durch Lobbying und Interessensvertretung die vorherrschenden Regeln und Anreizstrukturen in Frage gestellt und angepasst werden können. Es ist ein weiter Weg aus der Nische in die Gesellschaft, der einen langen Atem bedingt.

Literatur

- Avelino, F., Dumitru, A., Cipolla, C., Kunze, I., Wittmayer, J. (2020). Translocal empowerment in transformative social innovation networks. *European Planning Studies*, 28(5), 955–977. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1578339>
- Dóci, G., Vasileiadou, E., Petersen, A.C. (2015). Exploring the transition potential of renewable energy communities. *Futures*, 66(Februar), 85–95. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.01.002>
- Ehnert, F., Egermann, M., Betsch, A. (2022). The role of niche and regime intermediaries in building partnerships for urban transitions towards sustainability. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 24(2), 137–159. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2021.1981266>
- Geels, F.W. (2019). Socio-technical transitions to sustainability: A review of criticisms and elaborations of the Multi-Level Perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 39(August), 187–201. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.06.009>
- Geels, F., Deuten, J.J. (2006). Local and global dynamics in technological development: A socio-cognitive perspective on knowledge flows and lessons from reinforced concrete. *Science and Public Policy*, 33(4), 265–275. <https://doi.org/10.3152/147154306781778984>
- Geels, F., Raven, R. (2006). Non-linearity and Expectations in Niche-Development Trajectories: Ups and Downs in Dutch Biogas Development (1973–2003). *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(3–4), 375–392. <https://doi.org/10.1080/09537320600777143>
- Hargreaves, T., Hielscher, S., Seyfang, G., Smith, A. (2013). Grassroots innovations in community energy: The role of intermediaries in niche development. *Global Environmental Change*, 23(5), 868–880. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2013.02.008>
- Kivimaa, P. (2014). Government-affiliated intermediary organisations as actors in system-level transitions. *Research Policy*, 43(8), 1370–1380. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.02.007>

- Kivimaa, P., Boon, W., Hyysalo, S., Klerkx, L. (2019). Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions: A systematic review and a research agenda. *Research Policy*, 48(4), 1062–1075. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.006>
- Lam, D.P.M., Martín-López, B., Wiek, A., Bennett, E.M., Frantzeskaki, N., Horcea-Milcu, A.I., Lang, D.J. (2020). Scaling the impact of sustainability initiatives: A typology of amplification processes. *Urban Transformations*, 2(1), Nr. 3. <https://doi.org/10.1186/s42854-020-00007-9>
- Lang, R., Chatterton, P., Mullins, D. (2020). Grassroots innovations in community-led housing in England: The role and evolution of intermediaries. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 12(1), 52–72. <https://doi.org/10.1080/19463138.2019.1663525>
- Matschoss, K., Heiskanen, E. (2017). Making it experimental in several ways: The work of intermediaries in raising the ambition level in local climate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 169(15. Dezember), 85–93. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.037>
- Medina Angarita, M.A., Nolte, A. (2020). What Do We Know About Hackathon Outcomes and How to Support Them? – A Systematic Literature Review. In A. Nolte, C. Alvarez, R. Hishiyama, I.-A. Chounta, M.J. Rodríguez-Triana, T. Inoue (Hg.), *Collaboration Technologies and Social Computing* (S. 50–64). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58157-2_4
- 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 52). <https://doi.org/10.7892/boris.121199>
- Pel, B., Haxeltine, A., Avelino, F., Dumitru, A., Kemp, R., Bauler, T., et al. (2020). Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions. *Research Policy*, 49(8), 104080. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104080>
- Pel, B., Wittmayer, J., Dorland, J., Søgaaard Jørgensen, M. (2020). Unpacking the social innovation ecosystem: An empirically grounded typology of empowering network constellations. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 33(3), 311–336. <https://doi.org/10.1080/13511610.2019.1705147>
- Rys, M. (2023). Invention Development. The Hackathon Method. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(3), 499–511. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1911607>

- Seyfang, G., Hielscher, S., Hargreaves, T., Martiskainen, M., Smith, A. (2014). A grassroots sustainable energy niche? Reflections on community energy in the UK. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 13(Dezember), 21–44. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2014.04.004>
- Seyfang, G., Longhurst, N. (2016). What influences the diffusion of grassroots innovations for sustainability? Investigating community currency niches. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1063603>
- Smith, A., Hargreaves, T., Hielscher, S., Martiskainen, M., Seyfang, G. (2016). Making the most of community energies: Three perspectives on grassroots innovation. *Environment and Planning A*, 48(2), 407–432. <https://doi.org/10.1177/0308518X15597908>
- Smith, A., Raven, R. (2012). What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability. *Research Policy*, 41(6), 1025–1036. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.12.012>
- Strasser, T., Kraker, J.d., Kemp, R. (2019). Developing the Transformative Capacity of Social Innovation through Learning: A Conceptual Framework and Research Agenda for the Roles of Network Leadership. *Sustainability*, 11(5), 1304. <https://doi.org/10.3390/su11051304>
- Tuckerman, L., Roberts, J., Whittam, G. (2023). A Spectrum of Open Social Innovation Within Social Enterprise. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34(4), 799–812. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00520-4>