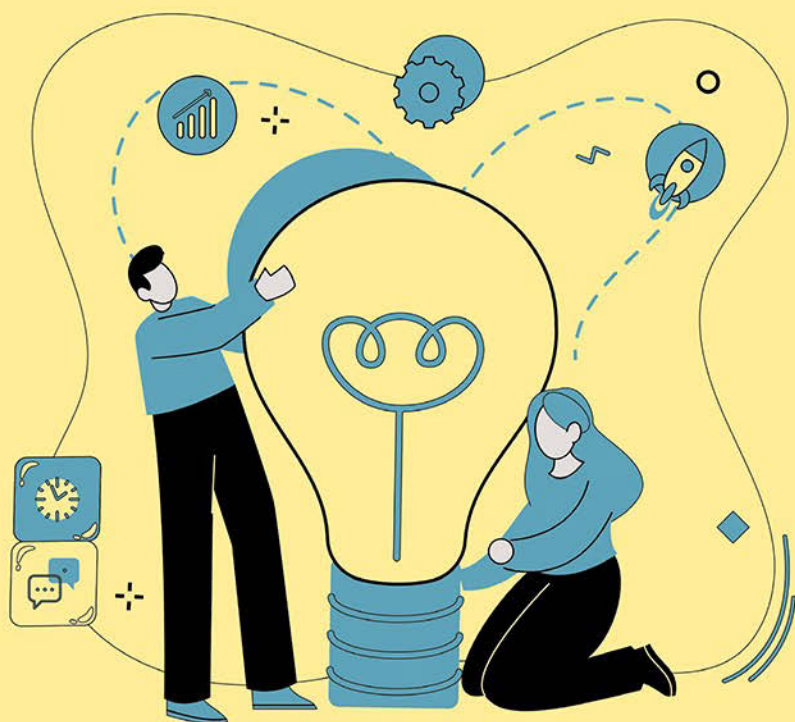


Stephanie Moser, Christoph Bader (Hg.)

Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeits- initiativen in der Schweiz

Impulse für eine
gesellschaftliche Transformation



[transcript] Neue Ökologie

Stephanie Moser, Christoph Bader (Hg.)
Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen in der Schweiz

Stephanie Moser, geb. 1978, leitet den Forschungsbereich »Just Economies and Human Well-Being« am Zentrum für Nachhaltige Entwicklung und Umwelt (CDE) der Universität Bern. Die Psychologin promovierte an der Universität Zürich. In Forschung und Lehre beschäftigt sie sich mit Fragen zu suffizientem Verhalten und der Verbreitung nachhaltiger, sozialer Innovationen.

Christoph Bader, geb. 1986, leitet den Forschungsbereich »Transformative Education and Science« am Zentrum für Nachhaltige Entwicklung und Umwelt (CDE) der Universität Bern. Der studierte Ökonom promovierte in Geografie und Nachhaltiger Entwicklung an der Universität Bern. In Forschung und Lehre beschäftigt er sich mit Fragen sozialer Ungleichheit, alternativen Wohlstandsmodellen und nachhaltiger Wirtschaftsentwicklung.

Stephanie Moser, Christoph Bader (Hg.)

Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen in der Schweiz

Impulse für eine gesellschaftliche Transformation

[transcript]

Die Entstehung dieses Buches wurde Dank einer Förderung der Stiftung Mercator Schweiz (Nr. 2019-3465) ermöglicht.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.dnb.de/> abrufbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution 4.0 Lizenz (BY). Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Erschienen 2025 im transcript Verlag, Bielefeld

© **Stephanie Moser, Christoph Bader (Hg.)**

transcript Verlag | Hermannstraße 26 | D-33602 Bielefeld | live@transcript-verlag.de

Umschlaggestaltung: Kordula Röckenhaus, Bielefeld

Umschlagabbildung: topvector / Shutterstock

Lektorat: Jan Wenke (<https://www.jan-wenke.de>)

Druck: Elanders Waiblingen GmbH, Waiblingen

<https://doi.org/10.14361/9783839474556>

Print-ISBN: 978-3-8376-7455-2

PDF-ISBN: 978-3-8394-7455-6

Buchreihen-ISSN: 2569-7900

Buchreihen-eISSN: 2703-1039

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Inhalt

Kapitel 1: Einleitung
Stephanie Moser, Nadja Kollbrunner & Christoph Bader7

**Kapitel 2: Nachhaltigkeitsinitiativen und ihr Beitrag zu einem Wandel
in eine nachhaltigere Zukunft**
Stephanie Moser, Lilla Gurtner & Christoph Bader 19

Kapitel 3: Innovative Formen der Mittelbeschaffung
Christoph Bader & Stephan Schmidt 41

Kapitel 4: Rechtsformen für Nachhaltigkeitsinitiativen
Christoph Bader, Samuel Brülisauer, Thimo Wittkämper & Stephanie Moser 61

**Kapitel 5: Interne Organisation und Lernprozesse
im Sinne einer guten Gouvernanz**
Christoph Bader & Noah Ramos 87

Kapitel 6: Gemeinsam die Nische verlassen
Die Relevanz von Netzwerken und Interessensvertretung
Stephanie Moser, Stephan Schmidt & Noah Ramos 101

Kapitel 7: Impulse für eine gesellschaftliche Transformation
Christoph Bader, Samuel Brülisauer & Stephanie Moser123

Beteiligte Nachhaltigkeitsinitiativen	145
Autorinnen und Autoren	149
Dank	151

Kapitel 1: Einleitung

Stephanie Moser, Nadja Kollbrunner & Christoph Bader

Die derzeitige Konsum- und Produktionsweise in der Schweiz und anderen reichen Ländern überschreitet die ökologischen Belastbarkeitsgrenzen und ist damit nicht nachhaltig. Für einen Wandel sind sowohl Veränderungen der Konsumierendenpraktiken als auch in den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen notwendig. Nachhaltigkeitsinitiativen sind vielversprechende Triebkräfte eines solchen Wandels. Sie experimentieren mit neuen Ideen zu innovativen Angeboten und Produkten, aber auch zu neuen Zusammenarbeitsformen, Geschäfts- und Finanzierungsmodellen sowie Konsumierenden-Produzierenden-Beziehungen. Im vorliegenden Buch porträtieren wir inspirierende Beispiele, wie Nachhaltigkeitsinitiativen in der Schweiz verschiedene Herausforderungen gemeistert haben und so aktiv zu einem Wandel Richtung nachhaltigerer Konsum- und Produktionssysteme beitragen.

Natürliche Belastbarkeitsgrenzen unseres Planeten unter Druck

Die Art und Weise, wie wir heute in der Schweiz und anderen reichen Ländern des Globalen Nordens konsumieren und produzieren, ist nicht nachhaltig. Sie basiert auf einem sehr hohen Bedarf zahlreicher Rohstoffe und benötigt einen hohen Energieeinsatz, der immer noch zum größten Teil aus fossilen Energiequellen stammt. Zudem produzieren wir große Mengen verschiedener Emissionen und hinterlassen Abfallberge, die sich vielfach, wenn überhaupt, nur über sehr lange Zeiträume abbauen. Damit überschreiten wir mehrere ökologische Belastbarkeitsgrenzen unseres Planeten (vgl. Fanning et al. 2022; Richardson et al. 2023; Steffen et al. 2015). Das Global Footprint Network schätzt, dass wir in den letzten Jahren weltweit bereits Anfang August diejenigen natürlichen Ressourcen aufgebraucht hatten, welche die Erde innerhalb eines Jahres zur Verfügung stellt (vgl. Global Footprint Network 2023a). Dieser sogenannte »Earth Overshoot Day« veranschaulicht damit in eindrücklicher

Weise die Problematik der globalen Übernutzung der natürlichen Ressourcen. Der Tag bezeichnet symbolisch die zeitliche Grenze im Jahr, an der alle Rohstoffe, Materialien und Emissionen, welche die Erde auf regenerative Weise zur Verfügung stellt, aufgebraucht sind. Was wir nach diesem Stichtag konsumieren respektive emittieren, geht auf Kosten der Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen. Das heißt, wir leben auf einem zu großen ökologischen Fuß.

Betrachtet man nicht nur den globalen »Earth Overshoot Day«, sondern auch der einzelner Länder, so wird deutlich, dass für diesen Überkonsum insbesondere die reichen Nationen des Globalen Nordens sowie einige der erdölfördernden Länder verantwortlich sind. So hatte beispielsweise die Schweiz das ihrer Bevölkerung zur Verfügung stehende ökologische Budget im Jahr 2023 bereits am 13. Mai ausgeschöpft, also deutlich vor dem weltweiten Stichtag, während zum Beispiel Guatemala die Grenze erst am 14. November 2023 überschritt (vgl. GEN 2023). Gemäß dem Global Footprint Network bedeutet dies, dass wir in der Schweiz fast drei Erden brauchen würden, wenn alle Menschen auf der Welt so leben und konsumieren würden wie wir (vgl. Global Footprint Network 2023b). Wir lösen dieses Dilemma im Moment, indem wir einen großen Teil unseres Bedarfs aus dem Ausland importieren und die damit verursachten Umweltbelastungen in andere Länder auslagern (vgl. Nathani et al. 2022). Somit ist unser Lebensstil nicht nur global nicht verallgemeinerbar, sondern er geht auch auf Kosten ärmerer Länder. Das heißt, unser Überkonsum bindet auch menschliche und natürliche Ressourcen in ärmeren Ländern, die wiederum in diesen Ländern selbst dann nicht zur Verfügung stehen. Diese weisen tiefere Wohlstandsniveaus auf, bekommen aber gleichzeitig auch die Folgen der ökologischen Katastrophen überproportional zu spüren. Wir überschreiten mit unserem hohen Konsum also nicht nur die ökologischen Belastbarkeitsgrenzen, sondern akzentuieren auch globale soziale Ungleichheiten (vgl. Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General 2023; Sachs et al. 2023).

Eine Konsum- und Produktionswende als gesamtgesellschaftliche Aufgabe

Die Problematik der konsumbedingten Übernutzung der natürlichen Ressourcen ist nicht neu. So wies die Wissenschaft bereits vor über 50 Jahren mit dem Bericht »Grenzen des Wachstums« darauf hin, dass unsere wachstumsbasierte

Produktions- und Konsumweise an planetare Grenzen stoßen wird (vgl. Meadows et al. 1972). Das Ziel, nachhaltigere Konsum- und Produktionsmuster zu fördern, fand seither Einzug in globale Programme, nationale Gesetzgebungen und lokale Strategien. Nicht zuletzt wurde 2015 als eines der 17 Nachhaltigkeitsziele die Sicherstellung nachhaltiger Konsum- und Produktionsmuster in der UN-Agenda 2030 als eigenes Nachhaltigkeitsziel definiert (vgl. United Nations 2015). Auch die Schweiz hat sich verschiedentlich zum Schutz der planetaren Grenzen bekannt, so beispielsweise im Pariser Klimaabkommen von 2015 und in ihrer Strategie »Nachhaltige Entwicklung 2030« (vgl. Schweizerischer Bundesrat 2022), die nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster als eines der drei Schwerpunktthemen definiert.

Trotz aller bisherigen Bemühungen steigt der Verbrauch natürlicher Ressourcen global weiter an (vgl. United Nations 2023). Es ist zwar teilweise gelungen, den ansteigenden Verbrauch der natürlichen Ressourcen im Vergleich mit dem Wirtschaftswachstum zu verlangsamen, das heißt, eine relative Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Ressourcenverbrauch zu bewirken. Nötig wäre jedoch eine absolute, genügend starke Entkopplung, das heißt, dass der Ressourcenverbrauch unabhängig von den wirtschaftlichen Aktivitäten sinken müsste. Eine solche Trendwende einer absoluten Entkopplung ist bisher jedoch nicht erkennbar (vgl. Haberl et al. 2020).

Es stellt sich also die Frage, warum eine solche Trendwende so schwierig ist. Vielfach wird die Hauptverantwortung auf die Konsumierenden geschoben. Zahlreiche Informations- und Sensibilisierungsprogramme bis hin zu Energiesparappellen versuchen, die Menschen zu motivieren, nachhaltigere Konsumententscheidungen zu fällen. Solche Ansätze ignorieren jedoch, dass nachhaltige Konsumoptionen in den meisten Fällen aktuell immer noch aufwändiger, unbequemer und teurer sind als die konventionellen. Sie bedingen daher ein starkes Maß an Idealismus, Geld und Zeit seitens der Konsumierenden. Während die Besorgnis über den Zustand der Umwelt und das Klima in der Bevölkerung zwar hoch ist, ist die Bereitschaft, den eigenen Konsumstil zu ändern, gering bis nicht vorhanden (vgl. Farsi et al. 2020). Angesichts der Komplexität der ökologischen Probleme fühlen sich viele Menschen hilflos und tendieren dazu, den Beitrag, den sie mit ihren Entscheidungen selbst leisten können, als nichtig zu sehen und die Verantwortung für ihr Handeln bei anderen zu suchen. Um eine relevante Breitenwirkung zu erzielen, müssen also die Rahmenbedingungen von Konsumententscheidungen so umgestaltet werden, dass die nachhaltigere Option zur einfachsten, naheliegendsten und attraktivsten Variante wird (vgl. SRU 2023).

Diese Rahmenbedingungen zu verändern, ist jedoch eine umfassende gesamtgesellschaftliche Gestaltungsaufgabe. Denn leider wird es zur Reduktion des Ressourcenverbrauchs nicht ausreichen, dank technologischer Fortschritte den Anteil erneuerbarer Energieproduktion etwas zu erhöhen. Es wird auch nicht ausreichen, wenn einzelne Unternehmen ihre Produktionsprozesse energieeffizienter ausrichten. Viele bisherige Bemühungen konzentrieren sich auf Effizienz- und Konsistenzstrategien, das heißt, es wird versucht, durch neue Technologien den Energiebedarf zu senken und die weiterhin benötigte Energie mit erneuerbaren Energieträgern zu decken. Diese beiden Strategien gehen jedoch nicht weit genug, um ein nachhaltiges Niveau zu erreichen (vgl. Wiedmann et al. 2020). Auch mit der Verschärfung einzelner Gesetze und Emissionsgrenzwerte wird sich der Wandel nicht einstellen, zumal dieser Weg zumindest in demokratisch organisierten Gesellschaften eine breite gesellschaftliche Akzeptanz bedingt. Eine solche breite Zustimmung ist jedoch schwer zu erreichen, wenn neue Regelungen negative Folgen und Restriktionen für den eigenen individuellen Konsum hervorrufen. Stattdessen werden all diese Bestrebungen – und noch einige mehr – gebraucht. Der benötigte Wandel fällt so schwer, weil die Art und Weise, wie wir aktuell konsumieren und produzieren, zahlreiche, wenn nicht fast sämtliche Lebens-, Wirtschafts- und Politikbereiche unserer Gesellschaft durchdringt und prägt und diese Bereiche eng miteinander verwoben sind. Der benötigte Wandel ist nur zu schaffen, wenn sich diese verschiedenen gesellschaftlichen, ökonomischen, politisch-institutionellen und infrastrukturell-technologischen Bereiche gemeinsam und aufeinander abgestimmt in eine nachhaltigere Richtung entwickeln (vgl. Spangenberg/Lorek 2019; Welch/Southernton 2019).

Uwe Schneidewind, der ehemalige Leiter des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt und Energie und heutige Bürgermeister von Wuppertal, argumentiert, dass eine Wohlstands- und Konsumwende auch eine kulturelle Wende bedingt, die technologische, ökonomische und politisch-institutionelle Veränderungen vorantreibt. Wir als Gesellschaft, so will Schneidewind die kulturelle Wende verstanden wissen, müssen uns den Fragen stellen, wie viel und welcher Konsum genug und nötig ist, um ein gutes, erfülltes Leben führen zu können. Das schließt eine Abkehr von einer Kultur des (Über-)Konsums hin zu einer Kultur des guten, jedoch ressourcenleichten Lebens ein (vgl. Schneidewind 2018). Ein solcher Richtungswechsel von Überkonsum zu Suffizienz wird inzwischen von vielen wissenschaftlichen Gremien gefordert, so zum Beispiel im »Global Assessment Report« der Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (vgl. IPBES et

al. 2019), in den neusten Berichten des Intergovernmental Panel on Climate Change (vgl. IPCC et al. 2022, 2023) oder im neusten »Global Sustainable Development Report« der UNO (Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General 2023).

Nachhaltigkeitsinitiativen als Triebkräfte gesellschaftlichen Wandels

Beide Bereiche – Konsumententscheidungen und die entsprechenden Rahmenbedingungen – müssen sich also wandeln, und dies in einer gemeinsamen und wechselseitigen Art und Weise. Innerhalb der Wissenschaft, die sich mit der Frage nach Nachhaltigkeitstransitionen befasst, wird der Wandel denn auch als ein komplexer Prozess verstanden, in dem sich verschiedene gesellschaftliche Subsysteme auf mehreren Ebenen gleichzeitig und aufeinander abgestimmt verändern. Die in der Forschung zu soziotechnischen Nachhaltigkeitstransitionen häufig verwendete Mehrebenenperspektive liefert hier ein hilfreiches Denkschema (vgl. Geels 2019). Diesem zufolge entsteht gesellschaftlicher Wandel durch Experimentieren mit und Ausprobieren von neuen Ideen, sogenannten Innovationen, in gesellschaftlichen Nischen. Bei Innovationen denkt man klassischerweise an neue technologische Lösungen. Aber auch neue Varianten von nachhaltigen Produkten, Dienstleistungen, Geschäfts- und Finanzierungsmodellen, Formen der Zusammenarbeit sowie Konsum- und Lebensstilen – sogenannte soziale Innovationen – beginnen im Kleinen, und zwar dort, wo sich engagierte Personen in zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen zusammentun, um Neues auszuprobieren. So haben es beispielsweise in den letzten Jahren Repaircafés und Unverpacktläden, Energiegenossenschaften, Kleidertauschbörsen, Fahrradleihsysteme, und vertragslandwirtschaftliche Projekte, um nur einige Beispiele zu nennen, zunehmend geschafft, zumindest in urbanen Regionen attraktive Alternativen zu den bisherigen Konsumoptionen zu etablieren. Das Wichtige dabei ist, dass Experimentieren und Ausprobieren in Nischen gesellschaftliche Lern- und Veränderungsprozesse in Gang setzen. Gelungene Beispiele expandieren und werden nachgeahmt, wodurch sich die ursprünglich aufgegriffene Idee weiterentwickeln kann. Nach und nach laufen diese Prozesse harmonischer und reibungsloser ab und es bilden sich gute Praktiken heraus. Dadurch verbreitet sich die neue Idee weiter, bis sie plötzlich zu einer ernsthaften Konkurrenz der bisher vorherrschenden Konsumvariante, das heißt zum neuen Normalzustand, wird (vgl. Augenstein et al. 2020). So ist anzunehmen,

dass Unverpacktläden einen Beitrag zu einem erhöhten gesellschaftlichen Bewusstsein der Plastikproblematik geleistet haben, das wiederum nicht nur Einzelhandelsketten zu einem Überdenken ihrer Praxis zwang, sondern auch die gesellschaftliche Akzeptanz für ein EU-weites Plastikverbot ebnete. Auch wäre der durch die Energiekrise ausgelöste aktuelle Boom des Baus von Solaranlagen kaum zu bewältigen, gäbe es nicht bereits zahlreiche Energiegenossenschaften, die verschiedene Varianten – vom Selbstbau über das Anmieten von Dachflächen bis hin zur gemeinsamen Energieallmende – im Vorfeld ausgetestet und verfeinert hätten. Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen sind damit wichtige Impulsgeberinnen und Treibkräfte für den dringend notwendigen Wandel Richtung nachhaltigerer Zukunft (vgl. Jaeger-Erben et al. 2017).

Vielfach entstehen solche innovativen Experimente dank engagierter Personen, die sich von den großen gesellschaftlichen Herausforderungen nicht entmutigen lassen, sondern nach Lösungen suchen, unsere Konsum- und Produktionssysteme nachhaltiger zu bauen und zu gestalten. So sind in den letzten Jahren zahlreiche Projekte und Initiativen entstanden, die neue Formen des Konsumierens und Produzierens ausprobieren. Solche Initiativen können unterschiedliche Formen annehmen: Sie reichen von eher losen und informellen und vielleicht auch nur temporären Gruppen von Menschen über Vereine und Genossenschaften bis hin zu Start-ups. Gemeinsam ist ihnen, dass ihre Motivation daraus resultiert, Antworten auf größere gesellschaftliche und ökologische Fragen zu suchen, statt profitorientierte Geschäftsinteressen in den Mittelpunkt zu stellen (vgl. Geels 2019; Grabs et al. 2016; Hossain 2018). Der Charakter des Experimentierens mit neuen Ideen bringt es aber auch mit sich, dass gute Ideen auf dem Weg aus der Nische in die Gesellschaft auf zahlreiche Herausforderungen und Hindernisse stoßen. Zwar entstanden in den letzten Jahren mannigfaltige Initiativen, viele von ihnen verschwinden aber nach eher kurzer Zeit wieder von der Bildfläche. Insbesondere die Etablierung und das längerfristige Bestehen stellen für viele Initiativen schwer zu lösende Probleme dar (vgl. Moser et al. 2018). Ein besseres Verständnis darüber, wie dies gemeistert werden könnte, kann den benötigten Experimentier- und Lernprozess unterstützen und damit das Potential von Impulsen für Wandel in Wert setzen.

Über das vorliegende Buch

Wir sind überzeugt, dass Nachhaltigkeitsinitiativen mit ihrem Wirken wichtige Impulse leisten, um unsere Konsum- und Produktionssysteme suffizient und damit nachhaltiger zu gestalten. Durch das Experimentieren und Testen neuer Angebote und Produkte, aber auch neuer Zusammenarbeitsformen, Geschäfts- und Finanzierungsmodelle sowie Konsumierenden-Produzierenden-Beziehungen testen sie Möglichkeiten, wie eine zukunftsfähige Wirtschaft und Gesellschaft aussehen könnten. Mit dem vorliegenden Buch möchten wir einen Beitrag dazu leisten, dieses wichtige Potential von Nachhaltigkeitsinitiativen für einen Wandel Richtung nachhaltigerer Konsum- und Produktionssysteme noch besser auszuschöpfen. In Anlehnung an Wolf et al. (vgl. 2021) verstehen wir unseren Beitrag aus der Wissenschaft bei der Unterstützung von Nachhaltigkeitsinitiativen in der Aufbereitung, dem Aggregieren sowie im Zugänglichmachen und Teilen von Wissen und Erfahrungen.

Bei der Entstehung des Buches stand für uns die Frage im Zentrum, welchen Herausforderungen Nachhaltigkeitsinitiativen in der Schweiz begegnen und wie sie diese erfolgreich meistern. Diese Frage betrachteten wir insbesondere für die Phasen nach der Gründung, wenn es um eine erfolgreiche Etablierung, Verstetigung und Wirkungsentfaltung geht. Nachhaltigkeitsinitiativen betreten mit ihren Innovationen Neuland, und so divers ihre Wirkungsbereiche und Ideen sind, so vielfältig gestalten sich auch die Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert werden. Gleichwohl haben sich im Laufe unserer Arbeiten einige zentrale Bereiche herauskristallisiert, in denen fast alle oder zumindest viele Initiativen auf Herausforderungen stoßen. Dies betrifft erstens das Generieren genügender finanzieller und nichtfinanzieller Mittel, um die eigenen Ziele zu erreichen. Zweitens sind es Fragen danach, wie sich Nachhaltigkeitsinitiativen aufstellen und organisieren, einerseits in Bezug auf die Organisations- und Rechtsform und andererseits darauf, wie interne Prozesse organisiert sind und gemeinsames Wissen generiert und geteilt werden kann. Drittens treffen Initiativen vielfach auf institutionelle, infrastrukturelle und anreizbasierte Rahmenbedingungen, die nur unzureichend auf neue Ideen zugeschnitten sind und eine Umsetzung daher erschweren. Es stellt sich also die Herausforderung, wie gemeinsam Wirkung entfaltet werden kann, um zielgerichteter auf die Bedürfnisse von Initiativen zugeschnittene Rahmenbedingungen zu schaffen.

Das vorliegende Buch basiert auf der Annahme, dass viele Initiativen bereits erfolgreiche Lösungsansätze für diese verschiedenen Herausforderungen gefunden haben. Diese lassen sich zwar nicht eins zu eins übertragen, sie können aber andere Initiativen bei der Lösungsfindung inspirieren. Denn um Menschen zu nachhaltigem Handeln zu motivieren, braucht es inspirierende Beispiele und visionäre Geschichten (vgl. Welzer 2019). Wir möchten in dem Sinne mit diesem Band durch das Porträtieren innovativer guter Beispiele aufzeigen, wie verschiedene Initiativen diverse Herausforderungen gemeistert haben, um so diese Erfahrungen weiterzuverbreiten und dadurch andere Initiativen auf dem Weg der Etablierung und Verstetigung zu inspirieren und zu unterstützen.

In dem Sinne richtet sich das Buch in erster Linie an motivierte und engagierte Personen in Nachhaltigkeitsinitiativen und an solche, die gerne selbst in solchen Initiativen aktiv werden möchten. Wir hoffen, dieses Interesse zu inspirieren, indem wir die möglichen Herausforderungen sowie die Ansätze beschreiben, die andere zu deren Bewältigung gewählt haben. Zweitens denken wir, dass das vorliegende Buch auch für Menschen beachtenswert ist, die versuchen, Nachhaltigkeitsinitiativen zu fördern und zu unterstützen. Wir hoffen, mit dem Buch das Verständnis für die spezifischen Herausforderungen von Nachhaltigkeitsinitiativen zu vergrößern und die Bereitschaft zur Unterstützung bei der innovativen Lösungssuche zu fördern. Denn eine solche Hilfestellung ist auf vielfältige Weise möglich, sei es in Form von Partnerschaften mit etablierten Organisationen und Unternehmen, Unterstützung und öffentlichen Aufträgen durch Gemeinden und Städte oder dank innovativer finanzieller Förderung (vgl. Moser et al. 2018). Nicht zuletzt soll das vorliegende Buch auch alle Menschen inspirieren, denen der Schutz der natürlichen Ressourcen ein Anliegen ist und die ihre aktuellen Konsumgewohnheiten hinterfragen wollen. Mit dem Fokus auf den Beitrag von Nachhaltigkeitsinitiativen soll ein weiterer Weg aufgezeigt werden, wie der notwendige Wandel geschafft werden kann – ein Wandel von unten durch zivilgesellschaftliche Innovationen. Das Buch soll damit eine Motivationsquelle sein, die eigenen Konsumgewohnheiten auf den Prüfstand zu stellen und neue, vielleicht noch wenig bekannte Alternativen auszuprobieren.

Die Arbeiten zu diesem Buch basieren auf vielen Gesprächen mit in verschiedenen Initiativen in der Schweiz engagierten Personen, die wir in zwei verschiedenen Forschungsprojekten am Zentrum für Nachhaltige Entwicklung und Umwelt (Centre for Development and Environment, CDE) der Universität Bern führten. Untermuert und ergänzt wurden diese Erkenntnisse

aus der Praxis mit der Analyse von Dokumenten, theoretischen Abhandlungen und (Forschungs-)Literatur sowie dem inspirierenden Austausch mit anderen Forschenden.

Das vorliegende Buch ist wie folgt gegliedert: Kapitel 2 stellt die konzeptuellen und theoretischen Grundlagen unserer Arbeit vor und beschreibt, was aus unserer Sicht der Beitrag von Nachhaltigkeitsinitiativen zu einer nachhaltigen Entwicklung ist, welche Wege aus der Nische in die Gesellschaft führen und welche Herausforderungen sich auf diesen verschiedenen Wegen für Nachhaltigkeitsinitiativen ergeben.

Die Kapitel 3 bis 6 sind spezifischen Herausforderungen und möglichen Lösungsansätzen gewidmet. In Kapitel 3 zeigen wir auf, welche verschiedenen Strategien in Nachhaltigkeitsinitiativen angewendet werden, um eine gesunde finanzielle Basis zu erreichen. In Kapitel 4 gehen wir auf Implikationen ein, die sich aus der Wahl unterschiedlicher Rechtsformen ergeben. Kapitel 5 geht der Frage nach, wie Nachhaltigkeitsinitiativen ihre internen Strukturen, Prozesse und Abläufe gestalten, um effizient zu funktionieren und gleichzeitig den Bedürfnissen der Beteiligten nach Einbezug und Mitbestimmung gerecht zu werden. Kapitel 6 zeigt Wege auf, wie Wirkung über die einzelne Initiative hinaus entstehen kann, indem Netzwerke genutzt werden, um den Erfahrungsaustausch, Lernprozesse und die Interessensvertretung zu unterstützen.

In Kapitel 7 greifen wir nochmals verschiedene in den vorangehenden Kapiteln thematisierte Aspekte auf und versuchen, diese in einen umfassenden Rahmen zu integrieren. Wir stellen dazu ein Wirkungsmodell vor, das Beiträge und Wege von Nachhaltigkeitsinitiativen zu einer suffizienten und damit nachhaltigeren Gestaltung unserer Konsum- und Produktionsmuster aufzeigt. Wir beenden das Kapitel mit Anregungen auf die Frage, was als Nächstes zu tun ist.

Literatur

- Augenstein, K., Bachmann, B., Egermann, M., Hermelingmeier, V., Hilger, A., Jaeger-Erben, M., et al. (2020). From niche to mainstream: The dilemmas of scaling up sustainable alternatives. *GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society*, 29(3), 143–147. <https://doi.org/10.14512/gaia.29.3.3>
- IPBES – Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services, Brondízio, E.S., Settele, J., Díaz, S., Ngo, H. (Hg.)

- (2019). *Global assessment report of the Intergovernmental Science-Policy Platform on biodiversity and ecosystem services*. Bonn: IPBES Secretariat. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3831673>
- Fanning, A.L., O'Neill, D.W., Hickel, J., Roux, N. (2022). The social shortfall and ecological overshoot of nations. *Nature Sustainability*, 5(1), 26–36. <https://doi.org/10.1038/s41893-021-00799-z>
- Farsi, M., Ott, L., Weber, S. (2020). Die widersprüchlichen Absichten der Schweizer Bevölkerung in Bezug auf ihren Energieverbrauch. *Social Change in Switzerland*, 21(März). <https://doi.org/10.22019/SC-2020-00002>
- 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>
- GEN – Geneva Environment Network (Hg.) (2023). *Earth Overshoot Day 2023*. <https://www.genevaenvironmentnetwork.org/events/earth-overshoot-day-2023/>
- Global Footprint Network (Hg.) (2023a). *Past Earth Overshoot Days*. <https://www.overshootday.org/newsroom/past-earth-overshoot-days>
- Global Footprint Network (Hg.) (2023b). *Switzerland Fact Sheet*. <https://www.footprintnetwork.org/swissfacts>
- Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schöpke, N. (2016). Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, 134, Teil A(10. November, Sonderheft: Transitions to Sustainable Consumption and Production in Cities), 98–111. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.061>
- Haberl, H., Wiedenhofer, D., Virág, D., Kalt, G., Plank, B., Brockway, P., et al. (2020). A systematic review of the evidence on decoupling of GDP, resource use and GHG emissions, part II: Synthesizing the insights. *Environmental Research Letters*, 15(6), 065003. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ab842a>
- Hossain, M. (2018). Grassroots innovation: The state of the art and future perspectives. *Technology in Society*, 55(November), 63–69. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.06.008>
- Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General (2023). *Times of crisis, times of change: Science for accelerating transformations to sustainable development* (Global Sustainable Development Report 2023). New York: United Nations. https://sdgs.un.org/sites/default/files/2023-09/FINAL%20GSDR%202023-Digital%20-110923_1.pdf

- IPCC – Intergovernmental Panel on Climate Change, Shukla, P.R., Skea, J., Slade, R., Al Khouradje, A., Diemen, R.v., et al. (Hg.) (2022). *Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III Contribution to the Sixth Assessment Report of the IPCC*. Cambridge/New York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009157926>
- IPCC – Intergovernmental Panel on Climate Change, Core Writing Team, Lee, H., Romero, J. (Hg.) (2023). *Climate Change 2023: Synthesis report. Contribution of Working Groups I, II and III to the IPCC sixth assessment report of the IPCC (Longer report)*. Genf: IPCC. <https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647>
- Jaeger-Erben, M., Rückert-John, J., Schäfer, M. (Hg.) (2017). *Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum: Wissenschaftliche Perspektiven, Strategien der Förderung und gelebte Praxis*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16545-1>
- Meadows, D., Meadows, D.L., Randers, J., Behrens, W.W. (1972). *Die Grenzen des Wachstums: Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*. München: DVA.
- 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>
- Nathani, C., O'Connor, I., Frischknecht, R., Schwehr, T., Zumwald, J., Peyronne, J. (2022). *Umwelt-Fussabdrücke der Schweiz: Entwicklung zwischen 2000 und 2018 (Schlussbericht)*. <https://www.bafu.admin.ch/dam/bafu/de/dokumente/wirtschaft-konsum/externe-studien-berichte/umwelt-fussabdrucke-der-schweiz-entwicklung-zwischen-2000-2018.pdf.download.pdf>
- Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S.E., Donges, J.F., et al. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances*, 9(37), eadh2458. <https://doi.org/10.1126/sciadv.adh2458>
- Sachs, J.D., Lafortune, G., Fuller, G., Drumm, E. (2023). *Implementing the SDG Stimulus. Sustainable Development Report 2023: Sustainable Development Report 2023*. Dublin: Dublin University Press. <https://doi.org/10.25546/102924>
- Schneidewind, U. (2018). *Die große Transformation: Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.
- Schweizerischer Bundesrat (Hg.) (2022). *Die Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung: Länderbericht der Schweiz 2022*. Bern. https://www.sdgital2030.ch/docs/CountryReport/country-report-switzerland-2022_de.pdf

- Spangenberg, J.H., Lorek, S. (2019). Sufficiency and consumer behaviour: From theory to policy. *Energy Policy*, 129(Juni), 1070–1079. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.03.013>
- SRU – Sachverständigenrat für Umweltfragen (Hg.) (2023). *Politik in der Pflicht: Umweltfreundliches Verhalten erleichtern. Sondergutachten SRU*. Berlin: Geschäftsstelle des SRU. https://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/o2_Sondergutachten/2020_2024/2023_05_SG_Umweltfreundliches_Verhalten.html
- Steffen, W., Broadgate, W., Deutsch, L., Gaffney, O., Ludwig, C. (2015). The trajectory of the Anthropocene: The Great Acceleration. *The Anthropocene Review*, 2(1), 81–98. <https://doi.org/10.1177/2053019614564785>
- United Nations (Hg.) (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030_Agenda_for_Sustainable_Development_web.pdf
- United Nations (Hg.) (2023). Sustainable Development Goals Report 2023: Special edition. New York: United Nations. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023.pdf>
- Welch, D., & Southerton, D. (2019). After Paris: Transitions for sustainable consumption. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 15(1), 31–44. <https://doi.org/10.1080/15487733.2018.1560861>
- Welzer, H. (2019). *Alles könnte anders sein: Eine Gesellschaftsutopie für freie Menschen*. Frankfurt am Main: S. Fischer.
- Wiedmann, T., Lenzen, M., Keyßer, L.T., Steinberger, J.K. (2020). Scientists' warning on affluence. *Nature Communications*, 11, 3107. <https://doi.org/10.1038/s41467-020-16941-y>
- Wolf, P., Harboe, J., Sudbrack Rothbarth, C., Gaudenz, U., Arsan, L., Obrist, C., Leeuwen, M.v. (2021). Non-governmental organisations and universities as transition intermediaries in sustainability transformations building on grassroots initiatives. *Creativity and Innovation Management*, 30(3), 596–618. <https://doi.org/10.1111/caim.12425>

Kapitel 2: Nachhaltigkeitsinitiativen und ihr Beitrag zu einem Wandel in eine nachhaltigere Zukunft

Stephanie Moser, Lilla Gurtner & Christoph Bader

Im Zentrum dieses Buches stehen Nachhaltigkeitsinitiativen, ihre vielfältigen Herausforderungen, auf die sie auf dem Weg aus der Nische in die Gesellschaft stoßen, sowie innovative Lösungsansätze, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Wir stellen im vorliegenden Kapitel die wichtigsten Grundlagen aus der Forschung über Nachhaltigkeitstransitionen vor. Wir gehen erstens darauf ein, was wir unter Nachhaltigkeitsinitiativen verstehen und welche spezifischen Charakteristiken sie auszeichnen. Zweitens erklären wir, welchen Beitrag Nachhaltigkeitsinitiativen aus unserer Sicht im Rahmen eines gesellschaftlichen Wandels leisten. Wir skizzieren drittens die möglichen Pfade, die Nachhaltigkeitsinitiativen über verschiedene Phasen und im Zusammenspiel mit verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen aus der Nische heraus beschreiten können.

Nachhaltigkeitsinitiativen als Experimentierräume für nachhaltigere Konsum- und Produktionssysteme

Wir haben uns entschieden, in diesem Buch den Begriff Nachhaltigkeitsinitiativen zu verwenden. Nachhaltigkeitsinitiativen sind im Verständnis dieses Buches ein Sammelbegriff für Initiativen, die (meist) aus der Zivilgesellschaft hervorgehen und bei denen das primäre Ziel darin besteht, Lösungen für gesellschaftliche und ökologische Probleme bereitzustellen. Zivilgesellschaftliche Initiativen (sogenannte Graswurzelinitiativen oder Graswurzelinnovationen) wurden als kollektive Aktionen auf lokaler Ebene beschrieben, die durch partizipatorische Bottom-up-Prozesse und engagierte Einzelpersonen vorangetrieben werden und nach Antworten auf größere gesellschaftliche und umweltrelevante Probleme suchen (vgl. Grabs et al. 2016), und als Initiativen, die in zivilgesellschaftlichen Arenen operieren und en-

gagierte Aktive einbeziehen, die mit sozialen Innovationen experimentieren und umweltfreundlichere Technologien nutzen (vgl. Seyfang/Smith 2007).

Wir fassen unter den Begriff Nachhaltigkeitsinitiativen aber auch Initiativen, die durch kleine Gruppen oder einzelne engagierte Personen im Sinne sozialen Unternehmertums entstehen. In Abgrenzung zu klassischen markt-basierten Innovationen interessieren wir uns also für Initiativen, bei welchen dem idealistischen Ziel, das heißt ihrem gesellschaftlichen Beitrag, eine höhere Priorität eingeräumt wird als der Profitmaximierung. Wir interessieren uns insbesondere für Nachhaltigkeitsinitiativen, die neue Ideen entwickeln und neue Praktiken ausprobieren, also mit sogenannten sozialen Innovationen experimentieren. Soziale Innovationen in Bezug auf nachhaltigeres Konsumieren und Produzieren können nach Domanski et al. (2020, S. 459, eigene Übersetzung) verstanden werden als

»eine neue Kombination und/oder neue Konfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern oder sozialen Kontexten, die von bestimmten Akteurinnen und Akteuren oder Akteurskonstellationen gezielt angestoßen wird mit dem Ziel, Bedürfnisse und Probleme besser zu befriedigen oder auf sie zu reagieren, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist. Eine Innovation ist also insofern sozial, als sie, von der Marktwirtschaft oder Sozialwirtschaft vermittelt, gesellschaftlich akzeptiert und in der Gesellschaft oder in bestimmten gesellschaftlichen Teilbereichen verbreitet, je nach Umständen transformiert und letztlich als neue gesellschaftliche Praxis institutionalisiert oder zur Routine gemacht wird.«

Eine soziale Innovation umfasst somit neue Praktiken, Ideen oder Lösungen für gesellschaftliche oder umweltbezogene Probleme im Sinne neuer Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle, Zusammenarbeitsformen, Konsumierenden-Produzierenden-Beziehungen etc. (vgl. Jaeger-Erben et al. 2015). Dabei grenzt sie sich von soziotechnischen Innovationen ab, bei denen neue technologische Lösungen im Vordergrund stehen.

Wie einleitend beschrieben (siehe Kapitel 1), besteht in der Debatte um nachhaltige Entwicklung Konsens darüber, dass wir die Nachhaltigkeitsziele nicht allein durch technische Innovationen, erneuerbare Energieträger und regenerative Ressourcennutzung erreichen werden. Vielmehr benötigen wir auch soziale Innovationen im Sinne suffizienter Lösungen. Haxeltine et al. (vgl. 2017) verwenden in diesem Zusammenhang die Bezeichnung

»transformative soziale Innovationen«. Sie argumentieren, dass Nachhaltigkeitsinitiativen als Trägerinnen sozialer Innovationen einen Beitrag zu nachhaltigen Transformationsprozessen leisten, indem sie neue Wege des Handelns, Organisierens, Framings und Wissens entwickeln. Transformative soziale Innovation brauchen zudem, um die Nische zu verlassen, explizite politische Taktiken und Strategien, um sich in der Gesellschaft zu etablieren (vgl. Haxeltine et al. 2017). Die in diesem Buch untersuchten Nachhaltigkeitsinitiativen folgen dem Verständnis von sozialen Innovationen als neuen Formen der Zusammenarbeit auf individueller oder organisatorischer Ebene, die zu neuen Ideen führt, deren Umsetzung zumindest angedacht ist. Solche Nachhaltigkeitsinitiativen können sich positiv auf die Umwelt und Gesellschaft auswirken, indem sie den Ressourcenverbrauch verringern, die Lebensqualität verbessern, sinnstiftende Tätigkeiten ermöglichen und/oder soziale Beziehungen respektive Machtbeziehungen verändern. Beispiele für Nachhaltigkeitsinitiativen sind Vertragslandwirtschaften, Energiegenossenschaften, »Zero waste«-/Unverpacktläden, Sharing-Initiativen, Reparaturwerkstätten, Co-Working- und »Maker«-Spaces sowie Initiativen, die neue Organisations- und Finanzierungsformen austesten (vgl. Penha-Lopes et al. 2019).

Zivilgesellschaftliche Innovationen im Nachhaltigkeitsbereich können in Abgrenzung zu marktbasierten Innovationen folgendermaßen charakterisiert werden (vgl. Geels 2019; Seyfang/Smith 2007): Sie bewegen sich nicht nur in der Marktwirtschaft, sondern auch, wenn nicht sogar primär in der Sozialwirtschaft oder zivilgesellschaftlichen Arenen. Sie verfolgen vorrangig idealistische anstelle von profitorientierten Zielen. Vielmals konstituieren sich Nachhaltigkeitsinitiativen eher lose als Gruppe oder Netzwerk. Wenn sie sich für eine formale Institutionalisierung entscheiden, wählen sie oft eher eine ideelle als eine wirtschaftlich orientierte Rechtsform, also Vereine, Stiftungen oder Genossenschaften. Auch die finanzielle Basis ist vielfach sehr viel diverser, zum Beispiel basierend auf Freiwilligenarbeit, Spenden und Förderbeiträgen, während bei marktbasierten Initiativen das Haupteinkommen aus kommerziellen Aktivitäten resultiert.

Beiträge von Nachhaltigkeitsinitiativen zu nachhaltigeren Konsum- und Produktionssystemen

Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen entwickeln und testen neue, potentiell suffiziente Formen des Konsumierens und Produzierens. Aber was

bedeutet dies im Konkreten und welcher Beitrag resultiert daraus in Bezug auf nachhaltigere Konsum- und Produktionssysteme? Wir argumentieren im Folgenden, dass der innovative Beitrag von Nachhaltigkeitsinitiativen auf dreierlei Weisen entsteht. Erstens stellen Nachhaltigkeitsinitiativen Produkte und Dienstleistungen bereit, die es Konsumierenden ermöglichen, auf eine ressourcenleichtere Art ihre Bedürfnisse zu befriedigen und so einen suffizienten Lebensstil zu erreichen und zu pflegen. Zweitens schaffen viele Nachhaltigkeitsinitiativen soziale Gemeinschaften, in denen konsumrelevante Narrative, Einstellungen und Werte diskutiert und hinterfragt werden. Durch solche Diskussionen und Debatten sowie das gemeinsame Handeln werden wiederum Wirksamkeitsüberzeugungen gestärkt und die Mitglieder motiviert und befähigt, eine nachhaltigere Zukunft mitzugestalten. Drittens experimentieren viele Nachhaltigkeitsinitiativen mit Gestaltungsformen, die sie von wirtschaftlichen Wachstumszwängen unabhängig(er) machen oder solche Zwänge aktiv durchbrechen. Sie experimentieren also mit neuen Gestaltungsmöglichkeiten einer wachstumsunabhängigeren Wirtschaftsweise respektive der Entschärfung des wachstumsgetriebenen Drucks auf die natürlichen Ressourcen.

Nachhaltigere Produkte und Dienstleistungen

Nachhaltigkeitsinitiativen bieten ihren Mitgliedern und Kundschaft neue, ressourcenleichtere Handlungs- und Konsumalternativen an und tragen damit zu suffizienten Lebensstilen bei. Wirkung auf individueller Ebene erzielen Nachhaltigkeitsinitiativen dann, wenn die neue Alternative ein ursprüngliches, nicht suffizientes Verhalten ersetzt. Individuelle Verhaltensveränderungen in Richtung Suffizienz können mit den folgenden, in Tabelle 2.1 dargestellten Prinzipien, zusammengefasst werden (vgl. Sandberg 2021): den absoluten Verbrauch verringern, von einer ressourcenintensiven auf eine ressourcenleichte Variante wechseln (Verschiebung des Modus), Langlebigkeit fördern sowie Geräte, Fahrzeuge und Räume etc. teilen, um die Auslastung zu erhöhen. Sämtliche dieser Prinzipien werden durch Angebote verschiedenster Nachhaltigkeitsinitiativen unterstützt. So ermöglichen beispielsweise Urban Gardening-Projekte oder Co-Working-Initiativen Naherholung und Arbeiten in der Nähe des Wohnorts und können damit Reisewege reduzieren. Energiegenossenschaften können den Umstieg auf erneuerbare Energien bewirken, Vertragslandwirtschaften bieten saisonale, lokale und biologisch produzierte Nahrungsmittel und damit eine Verschiebung hin zu nachhaltigeren Gütern. Repaircafés, Tausch- und Upcycling-Initiativen fördern die Langlebigkeit von

Produkten. Sharing-Initiativen und Leihbars erleichtern die gemeinsame Nutzung von Gegenständen, erhöhen damit deren Auslastung und verringern so die Nachfrage nach neuen Objekten, die dann mitunter nur sehr sporadisch genutzt werden (siehe den Abschnitt »Wachstumszwänge durchbrechen« weiter unten in diesem Kapitel). Durch entsprechende Angebote tragen Nachhaltigkeitsinitiativen also dazu bei, dass suffiziente Verhaltensweisen einfacher, attraktiver oder überhaupt erst möglich und erschwinglich werden.

Tabelle 2.1: Beiträge von Nachhaltigkeitsinitiativen zu individuellen Verhaltensänderungen (in Anlehnung an Sandberg 2021)

Prinzip der Verhaltensänderung	Beschreibung	Beispiele von Nachhaltigkeitsinitiativen
absolute Reduktion des Verbrauchs	Reduktion der absoluten Menge (Quantität) des individuellen Konsums (z.B. kleinere Wohnfläche, kürzere Reisewege)	»Cohousing«-Initiativen Co-Working-Initiativen Urban Gardening
Verschiebung des Konsummodus	Umstieg auf eine ressourcenleichtere Konsumweise (z.B. Umstieg auf Langsamverkehr, Umstieg auf vegetarische Ernährung)	Vertragslandwirtschaft Energiegenossenschaften Fahrradverleih-Initiativen
Langlebigkeit erhöhen	Verlängerung der Nutzungsdauer, wodurch die Langlebigkeit von Produkten gefördert und Abfall vermieden wird (z.B. reparieren, upcyclen, aber auch das Wegwerfen von Lebensmitteln vermeiden)	Repaircafé Foodsharing-Initiativen Upcycling-Initiativen Tauschbörsen
teilen, um die Nutzungseffizienz zu erhöhen	Durch gemeinsames Nutzen erhöht sich die Auslastung eines Gegenstands, Geräts, Fahrzeugs oder Gebäudes oder einer Fläche, wodurch absolut gesehen weniger davon benötigt werden.	»Cohousing«-Initiativen Co-Working-Initiativen Sharing-Initiativen Leihbars

Motivation und Befähigung der Mitglieder

Suffiziente Lebensstile auf einzelne Konsumententscheidungen zu reduzieren, wird jedoch der Komplexität der Lage nicht gerecht. Die Optionen, unser Geld auszugeben, sind eingebettet in soziale Praktiken, in denen unsere Einstellungen und Fähigkeiten, unsere Gewohnheiten, entsprechende materielle und sozialen Settings, kulturellen Bedeutungen und institutionelle Arrangements zusammenspielen (vgl. Spangenberg/Lorek 2019).

Dementsprechend leisten Nachhaltigkeitsinitiativen weit mehr als nur die Bereitstellung alternativer Konsumangebote im Sinne von materiellen Settings. Sie können auch Wertediskussionen anregen, Gemeinschaftsgefühle fördern und neue Kompetenzen und Fähigkeiten vermitteln. Das heißt, sie sind auch soziale Settings, in denen sich die Beteiligten physisch oder digital treffen und miteinander interagieren. Sie ermöglichen dadurch den Austausch von Wissen und Fertigkeiten, das heißt, sie ermöglichen den Erwerb von Kompetenzen im Umgang mit alternativen Konsumweisen und sie schaffen soziale Bedeutung, indem sie die Problematik des Überkonsums und damit verbundene Fragen von Werten und Status zur Debatte stellen (vgl. Jaeger-Erben et al. 2017; Wittmayer et al. 2019). In dem Sinne lassen sich, wie in Tabelle 2.2 dargestellt, unterschiedliche Typen von Nachhaltigkeitsinitiativen unterscheiden, die verschiedene dieser Aspekte alternativer Konsumpraktiken adressieren und damit die Beteiligten motivieren und befähigen (vgl. Jaeger-Erben et al. 2015, 2017).

Nutzungsintensivierende Angebote stellen ressourcenschonende und bedürfnisorientierte Konsummöglichkeiten bereit. Sogenannte Do-it-yourself-Initiativen wirken kompetenzerweiternd im Sinne einer Befähigung. Konsumgemeinschaften schaffen soziale Gemeinschaften als Basis einer gemeinsamen und geteilten Nutzung von Produkten und Dienstleistungen. »Do-it-together«-Initiativen kreieren Gemeinschaften Gleichgesinnter, in denen der soziale Austausch und die soziale Zugehörigkeit einen wichtigen Stellenwert genießen.

Tabelle 2.2: Beiträge von Nachhaltigkeitsinitiativen zur Änderung sozialer Konsumpraktiken (in Anlehnung an Jaeger-Erben et al. 2015, 2017)

Prinzip der Praktik	Beschreibung	Beispiele von Nachhaltigkeitsinitiativen
ressourcenschonender Konsum und bedürfnisorientierter Konsum	Erhöhen der Wertschätzung von Produkten durch bessere Auslastung und längere Nutzung und Bereitstellung des funktionalen Dienstes eines Produkts anstelle des materiellen Guts (nach dem Motto »Nutzen statt Besitzen«)	nutzungsintensivierende Initiativen (z.B. Upcycling-Initiativen, Sharing- und Leihinitiativen)
kompetenzerweiternder Konsum	Wiederaneignen der Kompetenzen und Kontrolle über einzelne Produktionsschritte bei der Herstellung von Produkten und Gütern durch Eigenarbeit	Do-it-yourself-Initiativen (z.B. Repaircafés, »FabLabs«, Vertragslandwirtschaften, Energiebaugenossenschaften)
gemeinsam ermöglichter Konsum	Schaffen von Konsumoptionen, die eine Gemeinschaft/ein Kollektiv benötigen; die Gemeinschaft kann digital oder physisch organisiert sein	Konsumgemeinschaften (z.B. Tausch-, Sharing-, Leihinitiativen, Energiegenossenschaften)
gemeinschaftserzeugender Konsum	die Gemeinschaft als kollektive Ermächtigung im Sinne des sozialen Austauschs, Streben nach gemeinsamen Zielen und der kollektiven Wirksamkeit	»Do-it-together«-Initiativen (z.B. Nähgruppen, »Transition town«-Gruppen, Permakulturguppen, Vertragslandwirtschaften, Repaircafés)

So hat sich beispielsweise gezeigt, dass neben positiven Ergebniserwartungen und einem niederschweligen Zugang auch eine hohe Identifikation mit der Initiative und ihren Mitgliedern sowie die dadurch gestärkten kollektiven Wirksamkeitserfahrungen wichtige Beweggründe zum Mitmachen bei

Nachhaltigkeitsinitiativen sind (vgl. Moser/Bader 2023). Zudem wurde gezeigt, dass Mitglieder von Nachhaltigkeitsinitiativen nicht nur einen geringen Treibhausfußabdruck aufweisen, sondern gleichzeitig auch mit ihrem Leben zufriedener sind (vgl. Vita et al. 2020). In Nachhaltigkeitsinitiativen wird daher die Rolle passiver Konsumierender überwunden, stattdessen werden Letztere zu einem Teil der Initiativen und gestalten diese zumindest teilweise aktiv als sogenannte Prosumentinnen und Prosumenten mit. Auch wird der Akt des Konsumierens als identitätsstiftendes Merkmal über das Produkt oder die Dienstleistung hinaus erweitert und die Zugehörigkeit zur Initiative zum identitätsstiftenden Bestandteil des Lebensstils, der wiederum eingebettet in kulturellen, sozialen und materiellen Settings stattfindet.

Wachstumszwänge durchbrechen

In den Nachhaltigkeitswissenschaften wird zunehmend erkannt, dass das aktuelle Wirtschaftssystem, das stark auf stetiges Wachstum ausgerichtet ist, die ökologischen Belastbarkeitsgrenzen unseres Planeten überschreitet (vgl. Wiedmann et al. 2020). Auch Vertretende einer pluralen Ökonomik argumentieren, dass ein Ausbruch aus den Wachstumszwängen nicht nur möglich, sondern dringend notwendig ist, um eine gerechtere und umweltverträglichere Zukunft zu gestalten (vgl. Daly 2017; Jackson 2017; Raworth 2017). Nachhaltigkeitsinitiativen experimentieren nicht nur mit neuen Formen des Konsumierens und Produzierens und neuen Beziehungen zwischen Konsumierenden und Produzierenden, sondern sie experimentieren vielfach auch mit neuen Organisations- und Unternehmensformen, die sie unabhängig(er) von wirtschaftlichen Wachstumszwängen und daher stetiger Expansion machen (vgl. Richters/Siemoneit 2019). So finden sich verschiedene solche Prinzipien der Wachstumsunabhängigkeit bei verschiedenen Nachhaltigkeitsinitiativen (vgl. Mayer et al. 2021; Tschumi et al. 2020; vgl. dazu auch Tabelle 2.3). Ein erstes solches Prinzip umfasst die (Re-)Lokalisierung, also eine Fokussierung auf kurze und geschlossene Wertschöpfungsketten (vielfach direkt zwischen Produzierenden und Konsumierenden), und lokale Absatzmärkte, womit der Preisdruck wie auch der Druck, Gewinne erzielen zu müssen, sinken, indem Stationen des Zwischenhandels entfallen. Zweitens weisen Nachhaltigkeitsinitiativen vielfach Merkmale von De-Kommerzialisierung auf. Das heißt, große Anteile werden in Eigen- und Freiwilligenarbeit geleistet, wodurch weniger Lohnkosten anfallen. Drittens zeigen sich Nachhaltigkeitsinitiativen tendenziell unabhängiger von Fremdkapital, wodurch

der Druck entfällt, Gewinn zu erzielen. Häufig ist das benötigte Kapital geringer und es wird anders als auf dem Kapitalmarkt organisiert. Viertens führen auch die vielfach von Mitgliedern oder den Nutzenden selbstverwalteten und nicht profitorientierten Unternehmensformen (Vereine, Genossenschaften) dazu, dass keine primäre Profitorientierung im Zentrum der Tätigkeiten steht.

Tabelle 2.3: Beiträge von Nachhaltigkeitsinitiativen zur Entschärfung von wirtschaftlichen Wachstumszwängen (in Anlehnung an Mayer et al. 2021; Tschumi et al. 2020)

Prinzip der Wachstumsunabhängigkeit	Beschreibung
(Re-)Lokalisierung	primäre Orientierung an lokalen Märkten und kurzen, geschlossenen Wertschöpfungsketten
De-Kommerzialisierung	Handarbeit, Eigenanbau und Freiwilligenarbeit machen einen großen Anteil aus.
geringer Grad an Fremdkapital	Startkapital und Investitionen werden vielfach nicht auf dem Kapitalmarkt beschafft, womit die Erwirtschaftung von Gewinn nicht im Zentrum steht.
Selbstverwaltung	Die gewählten Rechtsformen sind auf Selbstverwaltung und demokratische Eigentumsformen durch Mitglieder und/oder Nutzende ausgerichtet und dadurch nicht profitorientiert.

Wirkung entfalten – wie Nachhaltigkeitsinitiativen gesellschaftlichen Wandel in eine nachhaltigere Zukunft anregen

Eine Nachhaltigkeitsinitiative allein macht noch keinen gesellschaftlichen Wandel in eine nachhaltigere Zukunft aus. Gesellschaftlicher Wandel umfasst das Zusammenspiel vielfältiger aktiver Personen und Organisationen und Prozesse auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen über verschiedene zeitliche Phasen. Nachhaltigkeitsinitiativen können in diesem Transformationsprozess eine wichtige Rolle einnehmen, indem sie durch ihr Experimentieren mit neuen Wegen des Konsumierens und Produzierens diesen Wandel auslösen und mitgestalten. Wir orientieren uns im Folgenden an einem Rahmenmodell aus der Forschung zu Nachhaltigkeitstransitionen, das

gesellschaftlichen Wandel durch Innovation aus gesellschaftlichen Nischen heraus beschreibt – die sogenannte Mehrebenenperspektive soziotechnischer Transitionen (vgl. Geels 2005, 2011, 2019). Das Modell hat seine Ursprünge in der Innovationsforschung mit einem Fokus auf soziotechnische Nachhaltigkeitsinnovationen, wie zum Beispiel der Entstehung und Verbreitung erneuerbarer Energieproduktion oder von Elektroautos. Immer mehr wird es aber auch zur Beschreibung und zum Verständnis der Verbreitung von sozialen Innovationen beigezogen, wie zum Beispiel von alternativen Ernährungsnetzwerken, Bike-Sharing, alternativen Währungssysteme etc. (vgl. Geels 2019).

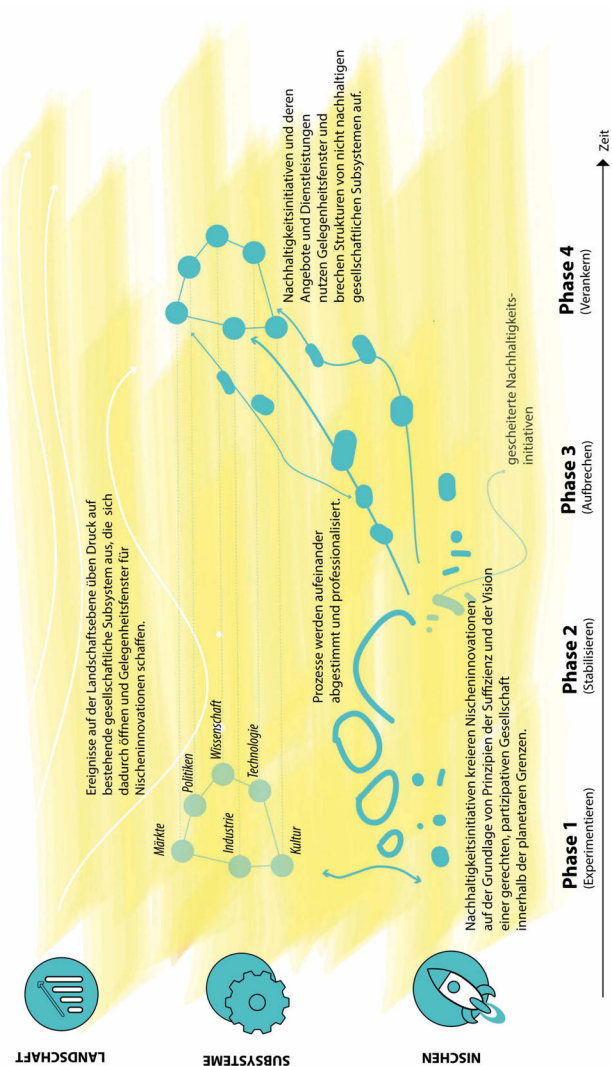
Um das transformative Potential von Nachhaltigkeitsinitiativen in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen besser zu verstehen, gehen wir im Folgenden zunächst auf das Zusammenspiel verschiedener gesellschaftlicher Ebenen in solchen Prozessen ein. Im Anschluss betrachten wir die Entstehung von Nischeninnovationen und ihre Verbreitung in die Gesellschaft über verschiedene zeitliche Phasen und die einzelnen Herausforderungen, die sich in diesen verschiedenen Phasen stellen. Wir besprechen das Unterkapitel abschließend die Vielfaltigkeit von Transitionspfaden von Nischeninnovationen in die Gesellschaft. Je nach Pfad, den eine Nachhaltigkeitsinitiative einschlägt, stehen unterschiedliche Strategien im Vordergrund.

Transformation als das Zusammenspiel verschiedener gesellschaftlicher Ebenen

Die Mehrebenenperspektive soziotechnischer Nachhaltigkeitstransitionen (vgl. Geels 2005, 2011, 2019) beschreibt das Rahmenmodell gesellschaftlichen Wandels als das Zusammenspiel dreier gesellschaftlicher Ebenen, wie in Abbildung 2.1 dargestellt: der Ebene gesellschaftlicher Nischen, der Ebene der etablierten Subsysteme und der Landschaftsebene.

Wir starten mit der Beschreibung der mittleren Ebene, das heißt der Ebene der etablierten gesellschaftlichen Subsysteme. Um Nachhaltigkeitstransformationen besser zu verstehen, ist die Vorstellung hilfreich, dass unsere Gesellschaft in verschiedenen Sub-Systemen organisiert ist, wie zum Beispiel dem Ernährungssystem, dem Energiesystem oder dem Verkehrssystem. Jedes dieser Subsysteme basiert auf einem Zusammenspiel institutioneller Regeln, bestehender Märkte, vorhandener Infrastrukturen, Technologien, kultureller Werte und Gewohnheiten, etc.

Abbildung 2.1: Phasen der Verbreitung von Innovationen aus Nachhaltigkeitsinitiativen (eigene Darstellung in Anlehnung an Geels 2019, S. 191)



Dieses Zusammenspiel ist in einem ko-evolutionären Prozess entstanden und hat dazu geführt, dass diese verschiedenen Elemente mit der Zeit sehr stark ineinandergreifen und aufeinander abgestimmt sind. Dadurch ist ihre Verflechtung sehr stabil und im Grundsatz schwierig zu verändern. Es erfolgen mehrheitlich sogenannte inkrementelle Verbesserungen, dies in Abhängigkeit der eingeschlagenen Entwicklungspfade. Radikale Veränderungen haben es hingegen sehr schwer und die verschiedenen Beteiligten haben vielfach auch gar kein Interesse daran. Das heißt, die Subsystemebene ist der Ort der bestehenden formellen und informellen Institutionen, Technologien, Infrastrukturen, Regulationen, Anreizstrukturen, Märkte und Konsumpräferenzen, aber auch bestehender politischer und Wissenschaftssysteme und etablierter sozialer Praktiken, die das sozio-technische System stabilisieren und reproduzieren.

Radikale Veränderungen im Sinne von Innovationen entstehen in gesellschaftlichen Nischen – der untersten der drei Ebenen. Solche Nischen existieren vielfach am Rande der etablierten Subsysteme, zum Beispiel in Entwicklungsabteilungen von Unternehmen, an Hochschulen und in Innovationsförderprogrammen, aber auch im Quartiertreff oder durch das Zusammenfinden einiger motivierter und findiger Personen. Nischen können im Sinne geschützter Experimentierräume verstanden werden, die von Anforderungen und Erwartungen der dominanten Märkte abgeschirmt sind. Dieser Nischenschutz kann aktiv durch Institutionen der Sub-Systemebene unterstützt werden, sie kann aber auch entstehen, wenn engagierte Personen sich die Zeit nehmen und Freiräume schaffen, um an etwas Neuem zu experimentieren, ohne dass diese Idee sofort wirtschaftlich selbsttragend sein muss. Im Verständnis, das diesem Buch zu Grunde liegt, entstehen und agieren Nachhaltigkeitsinitiativen zumeist in solchen gesellschaftlichen Nischen.

Die Nischenebene und die Ebene der Subsysteme, wie auch Interaktionen zwischen diesen beiden Ebenen, werden von Entwicklungen und Trends beeinflusst, die auf der übergeordneten regionalen oder globalen, der sogenannten Landschaftsebene, ablaufen. Solche Entwicklungen und Trends können sich verändernde gesellschaftliche Werte und Weltanschauungen sein, aber auch Entwicklungen in den (globalen) ökologischen Systemen, wie zum Beispiel dem Klimawandel. Solche Entwicklungen vollziehen sich vielfach sehr langsam, kommen aber manchmal an einen Punkt, an dem die Lösung auf der Subsystemebene in Frage gestellt wird oder nicht mehr gut passt. Manchmal treten aber auch akutere Ereignisse auf der Landschaftsebe-

ne ein, wie etwa die von einer Naturkatastrophe ausgelöste Kernschmelze im Atomkraftwerk in Fukushima, Finanzkrisen, die Covid-19-Pandemie oder die Entstehung der Klimabewegung, die schockartig die Konstellationen auf der Ebene der Subsysteme in Zweifel ziehen und das Gefüge etwas ins Wanken bringen. Dies sind Gelegenheitsfenster, die es Nischeninnovationen ermöglichen oder vereinfachen, auf die Subsystemebene zu treten und zu einem neuen Normalzustand zu werden – insofern skalierbare Lösungen in den Nischen vorhanden und erprobt sind.

Verschiedene Phasen der Verbreitung von Innovationen

Die Mehrebenenperspektive aus der Transitionsforschung beschreibt jedoch nicht nur die verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen, die für die Verbreitung von Nachhaltigkeitsinnovationen relevant sind, sondern auch eine zeitliche Verbreitungsdimension, die sich in vier zeitliche Phasen unterteilen lässt (vgl. Geels 2019 und Abbildung 2.1).

In einer ersten Phase des Experimentierens entstehen neue Ideen in einzelnen Initiativen, vielfach sind diese gar nicht oder nur lose miteinander verbunden. Das Ausprobieren verschiedener Varianten bezüglich der Machbarkeit und Akzeptanz steht im Vordergrund. Die Phase ist oft geprägt von großer Unsicherheit, hohen Misserfolgsraten und »Pionier-Burnout«. Für die einzelnen Initiativen, die mit der neuen Idee experimentieren, stehen das Überstehen der ersten Gründungsphase sowie eine allmähliche Professionalisierung im Vordergrund, um sich längerfristig zu etablieren. Sie stoßen häufig auf Rahmenbedingungen, welche die neuen Ideen behindern, wie zum Beispiel Bewilligungsverfahren, höhere Herstellungskosten oder Misstrauen von Seiten der Kundschaft und der Behörden. Für die Innovation als solche stellt sich die Herausforderung, die Fragmentierung und Isolierung der einzelnen Initiativen zu überwinden und längerfristig förderlichere Rahmenbedingungen zu erwirken.

In der zweiten Phase, der Stabilisierung, gelingt es ersten Initiativen, längerfristig Fuß zu fassen, und Nachahmerinitiativen entstehen. Es setzen sich nach und nach bewährte Vorgehensweisen und Praktiken durch, das heißt, es kommt zu einer gewissen Harmonisierung von Abläufen, Prozessen, Wissen, Produkten etc., weil sich die einzelnen Initiativen austauschen und Lernprozesse ablaufen. Vielfach wird dieser Austausch auch über Drittparteien ermöglicht, beispielsweise durch ein Forschungsprojekt oder indem Netzwerke oder Dachorganisationen entstehen (vgl. z. B. Wolf et al. 2021). Lernprozesse

und Netzwerkbildung zwischen Initiativen einer Nische, zwischen Initiativen verschiedener Nischen, aber auch zwischen Initiativen und weiteren Beteiligten, gelten in der Forschung als zentrale Elemente der Verbreitung von Nachhaltigkeitsinnovationen (vgl. Raven 2012; Seyfang/Haxeltine 2012; Seyfang/Longhurst 2016). Die Idee als solche wird breiter bekannt (z.B. durch Medienbeiträge), und es werden Erfahrungen darüber gewonnen und geteilt, wie die Idee bezüglich der Bedürfnisse und Gewohnheiten von Nutzenden eingebettet werden kann. Dóci und Kolleginnen (vgl. 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: erstens, wenn sich übergeordnete Lernprozesse und generische Regeln über die Initiativen hinweg herausbilden können; zweitens, wenn die neuen Ideen und Praktiken Entscheidungsträgerinnen und -träger der etablierten Strukturen der Ebene der Subsysteme anziehen und es gelingt, diese für die Anliegen der Initiativen einzubinden; drittens, wenn Initiativen im Stande sind, eine gewisse Heterogenität unter ihren Mitgliedern zu etablieren, also ein breiteres Publikum ansprechen.

Es geht in dieser zweiten Phase des Stabilisierens also darum, aus isolierten einzelnen Projekten und Initiativen eine sogenannte globale Nische (vgl. Hargreaves et al. 2013) zu errichten.

In der dritten Phase des Diffundierens und Aufbrechens haben sich diverse Initiativen so weit verbreitet und etabliert, dass sie zu einer ernsthaften Konkurrenz zu bestehenden Praktiken oder Angeboten im Mainstream der Subsystemebene werden. Es gelingt, bestimmte Förderstrukturen und Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sie vorteilhaft für die neue Idee werden. Häufig haben Initiativen in dieser Phase mit starkem Gegenwind zu kämpfen, der auf der Subsystemebene von der konkurrierenden und bislang dominanten Konsumvariante ausgeht, und vielfach gelingt der Durchbruch nur, wenn sich auf der Landschaftsebene gleichzeitig bestimmte Gelegenheitsfenster öffnen.

Ist dies erreicht, wird in der vierten Phase des Institutionalisierens und Verankerns die Innovation zur neuen Normalität und ersetzt die alte Praktik. Die Bedürfnisse rund um die Innovation sind in Standards, Gesetzen, Prozessen oder Gewohnheiten verankert. Diese Etablierung kann sehr vielgestaltig daherkommen, beispielsweise, wenn sich Initiativen an zahlreichen Standorten behauptet haben, so wie inzwischen in jeder größeren Stadt Auto- und Fahrradleihsysteme oder Unverpacktläden vorhanden sind. Es kann aber auch

sein, dass die Innovation Eingang bei etablierten Institutionen und Unternehmen findet, also wenn zum Beispiel auch der Einzelhandel beginnt, das Gemüse unverpackt anzubieten, und die Bäckereien selber »Frisches von gestern« verkaufen. Der Eintritt in die Ebene der Subsysteme kann aber auch dadurch glücken, dass bestimmte Standards gesetzlich vorgeschrieben werden.

Verbreitungsprozesse von Nachhaltigkeitsinnovationen ziehen sich über Jahre bis Jahrzehnte, und längst nicht jede gute Idee erreicht am Ende eine Einbettung in die Subsysteme. Im Gegenteil, dieser Fall stellt eher die Ausnahme als die Regel dar. Versteht man den Hergang jedoch als einen gesellschaftlichen Prozess, in dem sich neue Ideen und Praktiken verbreiten, und nicht als den Erfolg einer einzelnen Initiative, so stellt auch das Scheitern neuer Ideen in frühen Phasen einen wichtigen Beitrag dar, wenn aus den Erfahrungen Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Nischeninnovation (und nicht nur der einzelnen Initiative) gewonnen werden können.

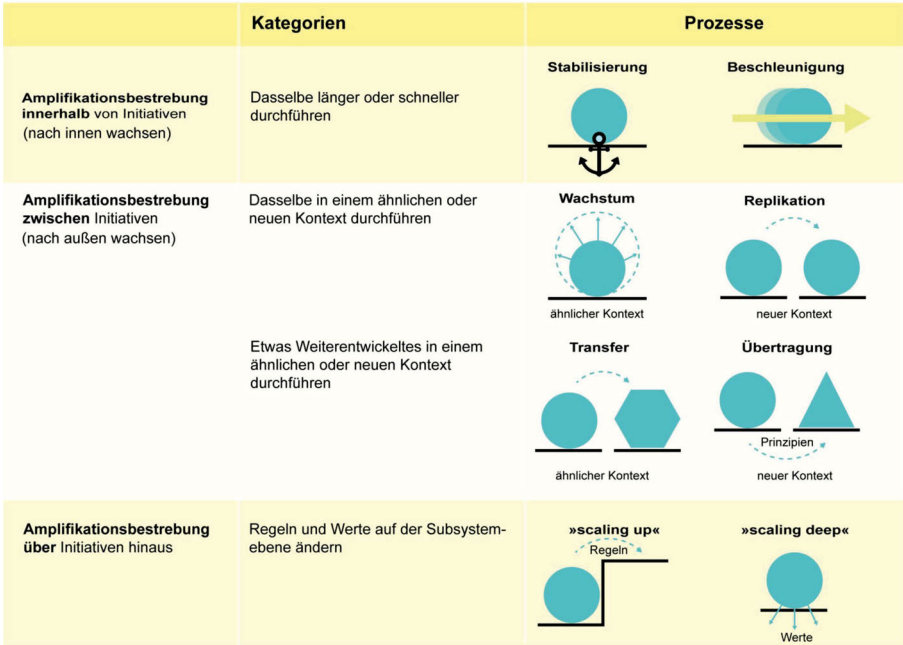
Unterschiedliche Pfade aus der Nische in die Gesellschaft

Als möglicher Weg für eine Nachhaltigkeitsinitiative aus ihrer gesellschaftlichen Nische heraus denken viele Menschen wahrscheinlich als Erstes an ein Wachstum im Sinne einer Vergrößerung des Kundenkreises, der Mitglieder und des Angebots, um mehr Menschen zu erreichen. Dies ist jedoch nur ein möglicher Weg unter vielen, und er steht bei vielen Nachhaltigkeitsinitiativen, vielleicht anders als bei Innovationen im klassischen Business- und Start-up-Bereich, nicht unbedingt im Vordergrund. So betonten viele Menschen, mit denen wir gesprochen haben, dass es für ihre Initiativen eine optimale Größe gibt, um gut zu funktionieren, und somit ein Expandieren darüber hinaus für sie weder erstrebenswert noch machbar sei.

Verschiedene Wege der Verbreitung von Nachhaltigkeitsinitiativen wurden in der Forschung beschrieben und unterschiedliche Wege teilweise mit ähnlichen Begriffen benannt, so dass manchmal nicht klar ist, was genau mit Skalierung gemeint ist (vgl. Augenstein et al. 2020). Wir beziehen uns im Folgenden auf eine Typologie, die von einer Forschungsgruppe um David Lam vorgeschlagen wurde. Die Autorinnen und Autoren beschreiben sogenannte Amplifikationsprozesse für Nachhaltigkeitsinitiativen (vgl. Lam et al. 2020, vgl. auch Abbildung 2.2). Sie unterscheiden dabei drei Kategorien von Prozessen: erstens Amplifikationsbestrebungen innerhalb einer Initiative (nach innen wachsen), zweitens Amplifikationsbestrebungen zwischen Initiativen innerhalb einer Nische (nach außen wachsen) und drittens Amplifikations-

bestrebungen, die über die Nische hinausgehen und die vorherrschenden Subsysteme verändern (über die Initiativen hinaus wachsen).

Abbildung 2.2: Wege der Verbreitung von Innovationen aus Nachhaltigkeitsinitiativen (aus Lam et al. 2020, S. 11, eigene Übersetzung)



Amplifikationsbestrebungen innerhalb einer Initiative zielen einerseits darauf ab, die Initiative zu stabilisieren, das heißt ihre dauerhafte Präsenz zu sichern. Dies kann einerseits ein Größerwerden bedeuten, bis eine optimale Betriebsgröße erreicht ist. Es kann jedoch zum Beispiel auch das Professionalisieren bestimmter Prozesse umfassen und ein besseres Abstimmen auf die Kontextbedingungen. Zweitens kann eine Amplifikation innerhalb der Initiative auch durch eine Beschleunigung von Prozessen erreicht werden, dies beispielsweise, indem Prozesse effizienter gestaltet werden oder indem mehr Mittel im Sinne von finanziellen Ressourcen und Arbeitskräften beschafft werden.

Amplifikationsprozesse zwischen Initiativen in Nischen zielen darauf ab, mehr Menschen an verschiedenen Orten zu erreichen. Dies kann einerseits auf dem zu Beginn geschilderten Weg des Wachstums erfolgen, also indem sich eine Initiative vergrößert, ihr Angebot ausbaut und Kundschaft oder Mitglieder dazugewinnt. Viele Initiativen wollen oder können aus verschiedenen Gründen jedoch nicht größer werden. Aus dem Nachhaltigkeitsgedanken heraus, der sie antreibt, sind sie jedoch offen dafür, dass andere ihre Ideen und Erfahrungen aufgreifen und ähnliche weitere Initiativen, zum Beispiel an anderen Orten, gegründet werden. Geschieht dies in enger Zusammenarbeit mit der Ursprungsinitiative (z.B. im Rahmen einer gemeinsamen Dachstruktur) findet eine sogenannte Replikation der Innovation statt. Die Idee kann aber auch unabhängig von der Ursprungsinitiative aufgegriffen und kopiert werden, sei es in einem ähnlichen Kontext (Transfer) oder in einem anderen Kontext (Verbreitung), indem die Ursprungsidee also aufgegriffen und in einen neuen Anwendungsbereich übertragen wird.

Amplifikationsprozesse über die Nische hinaus streben danach, die Rahmenbedingungen in den vorherrschenden Subsystemen zu verändern. Ein möglicher Prozess besteht darin, die Anliegen der Initiativen auf die Ebene der Subsysteme zu bringen (die Typologie verwendet dafür den Begriff »scaling up«), indem diese zum Beispiel in Gesetzen, Institutionen und politischen Programmen berücksichtigt werden. Vielfach wird dafür Netzwerkpflege, Interessensvertretung und Lobbying genutzt. Amplifikationsprozesse über die Nischenebene hinaus können aber auch darauf abzielen, gesellschaftliche Werte und Mentalitäten zu verändern (das sogenannte »scaling deep«), indem Wissen, Normen und Werthaltungen der beteiligten Menschen adressiert, vorherrschende Haltungen hinterfragt und neue Haltungen vorgelebt werden.

Natürlich schließen sich die einzelnen Prozesse und Strategien nicht aus. Vielmehr wenden viele Initiativen verschiedene dieser beschriebenen Strategien an, um ihre Wirkung zu entfalten. Zudem hängt es meist auch von der Phase der Entstehungsgeschichte einer Initiative und der Verbreitungsphase der Nische an sich ab, welche Prozesse und Strategien im Vordergrund stehen (Lam et al. 2020). So sind zu Beginn eher Stabilisierungs- und Beschleunigungsaufgaben relevant, während in späteren Phasen der Verbreitung insbesondere in »scaling up« und »scaling deep« investiert wird.

Herausforderungen für Initiativen auf dem Weg aus der Nische in die Gesellschaft

Die Herausforderungen, denen Nachhaltigkeitsinitiativen auf ihrem Weg aus der Nische in die Gesellschaft begegnen, sind zahlreich. Während es eine lange Tradition darin gibt zu untersuchen, wie marktbasierte Innovationen gedeihen und auf den bestehenden Märkten Fuß fassen können, sind die zu Grunde liegenden Prozesse, wie Nachhaltigkeitsinitiativen entstehen und zur Transformation beitragen, weniger gut verstanden (vgl. Seyfang/Longhurst 2016; Seyfang/Smith 2007). Die Problemlagen ergeben sich zum einen aus den spezifischen Eigenheiten, die viele Nachhaltigkeitsinitiativen aufweisen, wie beispielsweise der häufig hohen Abhängigkeit von unbezahlter Freiwilligenarbeit und entsprechender Fluktuation, dem eher informellen Charakter, der die Dokumentation und damit Institutionalisierung von Lernprozessen innerhalb und zwischen Initiativen erschwert, der Abhängigkeit von engagierten Einzelpersonen, dem erschwerten Zugang zu finanziellen Mitteln sowie dem in vielen Fällen gar nicht erklärten Ziel, größer zu werden. Andererseits entspringen viele Herausforderungen auch daraus, dass die Rahmenbedingungen meist (noch) nicht auf die Bedürfnisse der neuen Initiativen passen, seien es nicht erteilte Bewilligungen oder fehlende Regulierungen, Fragen der Besteuerung oder Fehlanreize bei der Förderung. Nicht zuletzt können Hemmnisse daraus erwachsen, dass die Initiative (noch) nicht bekannt genug ist oder mit zu radikalen Veränderungen verknüpft ist, die den vorherrschenden gesellschaftlichen Normen, Werten und Gewohnheiten zu wenig entsprechen, so dass nur eine kleine, homogene Gruppe von Menschen angesprochen wird (vgl. Geels 2019; Grabs et al. 2016; Hossain 2016, 2018; Moser et al. 2018; White/Stirling 2013).

Basierend auf Forschung (vgl. Moser et al. 2018) und auf Gesprächen mit Personen aus verschiedenen Initiativen greifen wir in diesem Buch vier zentrale Herausforderungen auf, die sich gemäß unseren Erkenntnissen für die meisten Nachhaltigkeitsinitiativen stellen. Das sind im Einzelnen:

- die Beschaffung genügend finanzieller und nichtfinanzieller Mittel
- die Formalisierung, durch die Wahl einer geeigneten Rechtsform
- die interne Organisation im Sinne von Gouvernanz und internem Lernen
- die Aufgabe, durch Netzwerkaktivitäten, Interessensvertretung und Lobbying gemeinsam die Rahmenbedingungen zu verändern.

Mit den ersten drei Herausforderungen adressieren wir Fragen der internen Amplifikation, also der Etablierung und Verstetigung einzelner Initiativen. Die Herausforderung der gemeinsamen Veränderung von Rahmenbedingungen nimmt demgegenüber Bezug auf initiativenübergreifende Amplifikationsprozesse (vgl. Lam et al. 2020).

Literatur

- Augenstein, K., Bachmann, B., Egermann, M., Hermelingmeier, V., Hilger, A., Jaeger-Erben, M., et al. (2020). From niche to mainstream: The dilemmas of scaling up sustainable alternatives. *GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society*, 29(3), 143–147. <https://doi.org/10.14512/gaia.29.3.3>
- Daly, H. (2017). A new economics for our full world. Victor, P., Dolter, B., *Handbook of Growth and Sustainability* (S. 85–106). Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Dóci, G., Vasileiadou, E., Petersen, A.C. (2015). Exploring the transition potential of renewable energy communities. *Futures*, 66(Supplement C), 85–95. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.01.002>
- Domanski, D., Howaldt, J., Kaletka, C. (2020). A comprehensive concept of social innovation and its implications for the local context – on the growing importance of social innovation ecosystems and infrastructures. *European Planning Studies*, 28(3), 454–474. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1639397>
- Geels, F.W. (2005). Processes and patterns in transitions and system innovations: Refining the co-evolutionary multi-level perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 72(6), 681–696. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2004.08.014>
- Geels, F.W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 24–40. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.002>
- 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>
- Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schöpke, N. (2016). Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, 134, Teil

- A(10. November, Sonderheft: Transitions to Sustainable Consumption and Production in Cities), 98–111. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.061>
- 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>
- Haxeltine, A., Avelino, F., Wittmayer, J.M., Kunze, I., Longhurst, N., Dumitru, A., O’Riordan, T. (2017). Conceptualising the role of social innovation in sustainability transformations. In J. Backhaus, A. Genus, S. Lorek, E. Vadovics, J. Wittmayer (Hg.), *Social Innovation and Sustainable Consumption. Research and Action for Societal Transformation* (S. 12–25). London: Routledge.
- Hossain, M. (2016). Grassroots innovation: A systematic review of two decades of research. *Journal of Cleaner Production*, 137(20. November), 973–981. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.140>
- Hossain, M. (2018). Grassroots innovation: The state of the art and future perspectives. *Technology in Society*, 55(November), 63–69. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.06.008>
- Jaeger-Erben, M., Rückert-John, J., Schäfer, M. (2015). Sustainable consumption through social innovation: A typology of innovations for sustainable consumption practices. *Journal of Cleaner Production*, 108, Teil A(1. Dezember), 784–798. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.07.042>
- Jaeger-Erben, M., Rückert-John, J., Schäfer, M. (2017). Do-it-yourself oder do-it-together? – Eine Typologie sozialer Innovationen für nachhaltigen Konsum. In M. Jaeger-Erben, J. Rückert-John, M. Schäfer (Hg.), *Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum* (S. 23–50). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16545-1_2
- Jackson, T. (2017). *Prosperity without growth* (Second Edition). London: Routledge.
- 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>
- Mayer, H., Tschumi, P., Perren, R., Seidl, I., Winiger, A., Wirth, S. (2021). How do social innovations contribute to growth-independent territorial development? Case studies from a Swiss mountain region. *Die Erde. Journal of the Geographical Society of Berlin*, 152(4), 218–231. <https://doi.org/10.12854/erde-2021-592>

- Moser, S., Bader, C. (2023). Why do people participate in grassroots sustainability initiatives? Different motives for different levels of involvement. *Frontiers in Sustainability*, 3(11. Januar), 994881. <https://doi.org/10.3389/frsu.s.2022.994881>
- 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>
- Penha-Lopes, G., Henfrey, T., Pocock, I., Esteves, A.M., Creed, E., Campos, I., et al. (2019). *Reshaping the Future: How communities are catalysing social, economic and ecological transformation in Europe* (Status Report 1). Brüssel: ECOLISE. <https://www.ecolise.eu/wp-content/uploads/2016/02/Status-Report-on-Community-led-Action-on-Sustainability-Climate-Change-in-Europe-2019.pdf>
- Raven, R. (2012). Analyzing Emerging Sustainable Energy Niches in Europe: A Strategic Niche Management Perspective. In G. Verbong, D. Loorbach (Hg.), *Governing the Energy Transition: Reality, Illusion or Necessity?* (S. 125–151). New York: Routledge.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics—Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Penguin Random House.
- Richters, O., Siemoneit, A. (2019). Growth imperatives: Substantiating a contested concept. *Structural Change and Economic Dynamics*, 51(Dezember), 126–137. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2019.07.012>
- Sandberg, M. (2021). Sufficiency transitions: A review of consumption changes for environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 293(15. April), 126097. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126097>
- Seyfang, G., Haxeltine, A. (2012). Growing Grassroots Innovations: Exploring the Role of Community-Based Initiatives in Governing Sustainable Energy Transitions. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 30(3), 381–400. <https://doi.org/10.1068/c10222>
- 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>
- Seyfang, G., Smith, A. (2007). Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. *Environmental Politics*, 16(4), 584–603. <https://doi.org/10.1080/09644010701419121>

- Spangenberg, J.H., Lorek, S. (2019). Sufficiency and consumer behaviour: From theory to policy. *Energy Policy*, 129(Juni), 1070–1079. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.03.013>
- Tschumi, P., Winiger, A., Wirth, S., Mayer, H., Seidl, I. (2020). Wachstumsunabhängigkeit durch Soziale Innovationen? Eine Analyse potenzieller Wachstumswirkungen von Sozialen Innovationen im Schweizer Berggebiet. In B. Lange, M. Hülz, B. Schmid, C. Schulz (Hg.), *Postwachstumsgeographien. Raumbezüge diverser und alternativer Ökonomien* (S. 117–137). Bielefeld: transcript. <https://doi.org/10.14361/9783839451809-009>
- Vita, G., Ivanova, D., Dumitru, A., García-Mira, R., Carrus, G., Stadler, K., et al. (2020). Happier with less? Members of European environmental grassroots initiatives reconcile lower carbon footprints with higher life satisfaction and income increases. *Energy Research & Social Science*, 60(Februar), 101329. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.101329>
- White, R., Stirling, A. (2013). Sustaining trajectories towards Sustainability: Dynamics and diversity in UK communal growing activities. *Global Environmental Change*, 23(5), 838–846. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2013.06.004>
- Wiedmann, T., Lenzen, M., Keyßer, L.T., Steinberger, J.K. (2020). Scientists' warning on affluence. *Nature Communications*, 11, 3107. <https://doi.org/10.1038/s41467-020-16941-y>
- Wittmayer, J.M., Backhaus, J., Avelino, F., Pel, B., Strasser, T., Kunze, I., Zuijderwijk, L. (2019). Narratives of change: How social innovation initiatives construct societal transformation. *Futures*, 112(September), 102433. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2019.06.005>
- Wolf, P., Harboe, J., Rothbarth, C., Gaudenz, U., Arsan, L., Obrist, C., Leeuwen, M.v. (2021). Non-governmental organisations and universities as transition intermediaries in sustainability transformations building on grassroots initiatives. *Creativity and Innovation Management*, 30(3), 596–618. <https://doi.org/10.1111/caim.12425>

Kapitel 3: Innovative Formen der Mittelbeschaffung

Christoph Bader & Stephan Schmidt

Für den Erfolg von Nachhaltigkeitsinitiativen ist es zentral, den passenden Mix aus Spenden, Mitgliedsbeiträgen, Freiwilligenarbeit und Leistungsentgelten zu finden. Als grundlegende Herausforderung stellt sich hier, dass aktuell, neben dem Generieren von Mitteln aus dem Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen, nur wenige Finanzierungsmöglichkeiten existieren und diese vorwiegend auf zeitlich befristete Projekte und nicht auf kontinuierliche Grundleistungen ausgelegt sind. Aufgrund der Unübersichtlichkeit und Dezentralität der möglichen Finanzierungsquellen sowie großer Konkurrenz bei deren Nachfrage ergeben sich hohe Aufwände für Nachhaltigkeitsinitiativen bei der Mittelbeschaffung.

Finanzierung als Herausforderung

Die Beschaffung genügender finanzieller Mittel, aber auch von Arbeitskräften und Infrastruktur, ist eine Herausforderung, mit der die meisten Nachhaltigkeitsinitiativen früher oder später konfrontiert werden. Der Knackpunkt besteht dabei in der Sicherung einer breiten und diversifizierten finanziellen Basis. Aufgrund ihrer meist nicht wirtschaftlichen, sondern primär ideellen Wirkungsorientierung im Sinne ökologischer oder gesellschaftlicher Beiträge haben viele Initiativen Schwierigkeiten bei der Beschaffung ausreichender finanzieller Mittel zum kostendeckenden Bestand (vgl. Penha-Lopes et al. 2019). Die finanziellen Quellen von Nachhaltigkeitsinitiativen sind meist sehr vielfältig und können sich aus Spenden, Mitgliedsbeiträgen, öffentlichen und privaten Fördergeldern, aber auch aus Leistungsentgelten für Produkte, Dienstleistungen, Events und Ähnlichem speisen (vgl. Hossain 2016; Penha-Lopes et al. 2019; Spiess-Knafl/Langer 2019). Die kommerziellen Aktivitäten sind dabei, anders als bei profitorientierten Unternehmen, ein Mittel zum Zweck und nicht das prioritäre Ziel der gemeinsamen Tätigkeiten. Dementsprechend besteht die

Hauptaktivität der Initiativen auch nicht in der Generierung von Profit, sondern im Bereitstellen von Produkten und Dienstleistungen mit gesellschaftlichem Wert. Damit nehmen eine Vielzahl von Nachhaltigkeitsinitiativen eine Mittelposition zwischen profitorientierten Unternehmen mit primärer wirtschaftlicher Zweckorientierung und spendenbasierten Non-Profit-Organisationen mit primärer ideeller Zweckorientierung ein. Diese nicht eindeutige Positionierung kann zu Herausforderungen in Bezug auf die Möglichkeiten der Mittelbeschaffung führen. Nachhaltigkeitsinitiativen, die nicht eindeutig als Non-Profit-Initiativen (bspw. Vereine oder Stiftungen) organisiert sind, da sie auch Umsatz aus Produkten und Dienstleistungen erzielen, haben Schwierigkeiten, zusätzlich auch Spenden-, Stiftungs- und Fördergelder zu akquirieren. Demgegenüber haben Initiativen, die sich primär als Non-Profit-Organisation ausrichten, nur in beschränktem Maß die Möglichkeit, Eigenkapital aufzunehmen (z.B. wegen fehlender Profitanreize für Investierende), den Reinertrag zu reinvestieren oder an Mitglieder auszubezahlen sowie bezahlte Angebote zu realisieren (wir kommen im Kapitel 4 im Zusammenhang mit den verschiedenen Rechtsformen und der Tabelle 4.1 nochmals auf dieses Thema zurück). Zum Überbrücken dieser Diskrepanz und der weiteren Diversifizierung der finanziellen Basis sind Nachhaltigkeitsinitiativen deshalb auf innovative Finanzierungsformen angewiesen.

»Wenn wir als OFFCUT für Gelder anfragen, dann gibt es oft wenig Verständnis, da wir ja Umsatz machen und Materialien verkaufen. Die Stiftungslandschaft ist größtenteils noch recht veraltet und konservativ – Naturschutz usw. ist in deren Stiftungszweck verankert. Das spüren wir beim Fundraising stark, da wir weder Fisch noch Vogel sind.« (Interview mit Claudia Meyr und Maurizio Degiacomi, OFFCUT)

Die Bewältigung der permanent anfallenden Aufgaben stellt ein weiteres Problem für Nachhaltigkeitsinitiativen dar. Viele von ihnen können ihre Existenz nur aufrechterhalten, wenn ein großer Anteil der zu erledigenden Tätigkeiten nicht auf bezahlter Arbeit basiert, sondern durch Ehrenämter oder im Austausch für materielle respektive soziale Vergütung wie beispielsweise Dankeschönevents, Gutscheine oder organisierte Freizeitaktivitäten erbracht wird. Die Abhängigkeit von Leistungen von Freiwilligen birgt gleich mehrere Herausforderungen (vgl. Dinnie/Holstead 2018; Feola/Nunes 2014; Penha-Lopes et al. 2019): Freiwillige bringen zwar viel Elan und Motivation mit, nicht immer jedoch die benötigten Kompetenzen (z.B. in Bezug auf administrative

Arbeiten, IT, Kommunikation und Finanzen), um bei Grundaktivitäten aus-
helfen zu können. Freiwillige können verständlicherweise nur relativ wenige
Stunden erübrigen, zudem meistens zu sehr flexiblen Zeiten. Dabei erfordert
die Koordination vieler kleinteiliger Freiwilligeneinsätze häufig einen großen
Aufwand. Wird die benötigte Koordinations- und Leitungsarbeit auf (rein)
freiwilliger Basis gelöst, besteht die Gefahr, dass Personen diesen hohen Auf-
wand nur über eine bestimmte Zeit zu leisten bereit sind, beispielsweise in
der ersten Aufbauphase. Dieses zu Beginn hohe freiwillige Engagement kann
jedoch nicht über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten werden und im
schlimmsten Fall steigen die Personen aus der Initiative aus. Entsprechende
häufige personelle Wechsel führen dabei oft zu einem hohen Verlust an Wis-
sen und Erfahrungen, da in jungen Initiativen typischerweise Prozesse und
Know-how noch wenig formalisiert, sondern an einzelne (seit der Gründung
beteiligte) Personen gebunden sind. Für das langfristige Bestehen einer In-
itiative ist es deshalb von Vorteil, wenn eine solide Basis finanzieller Mittel
vorhanden ist, um zumindest einen Teil der geleisteten Aufwände finanziell
vergüten zu können.

»Wir haben gemerkt, die Arbeit sprengt unser Pensum. Wir wussten, wir
müssen mehr Zeit investieren, davon wollten wir auf freiwilliger Basis je-
doch nicht noch mehr opfern. Schließlich hatten wir alle noch Uni, Stu-
dentenjobs, Freunde und erst Priorität 4 oder 5 war dann Madame Frigo.
Uns wurde klar, wir mussten einen deutlichen Wandel in der Priorisierung
des Projektes machen. ›Madame Frigo‹ musste für eine erfolgreiche Wei-
terentwicklung mindestens auf das Level eines Studierendenjobs gelan-
gen. Wir Engagierten mussten daran was verdienen können.« (Interview
mit Jana Huwyler, »Madame Frigo«)

Dass ein wichtiger Teil der finanziellen Basis vieler Initiativen aus Spenden
und Fördergeldern besteht, birgt weitere Herausforderungen. Das stetige Re-
krutieren von Spenden, aber auch das Beantragen von Fördergeldern verur-
sachen zeitlichen Aufwand (vgl. Dana et al. 2019), den die Initiantinnen und
Initianten in der Regel lieber in den eigentlichen Tätigkeitszweck der Initia-
tive stecken würden. Weiter benötigt es Erfahrung und Wissen darüber, wie
erfolversprechende Anträge verfasst und wo sie eingereicht werden können.
Anlaufstellen für entsprechende Fördergelder stehen naturgemäß nur in be-
grenztem Umfang zur Verfügung, so dass eine große Konkurrenz um die vor-
handenen Gelder herrscht. Auch sind die meisten Fördertöpfe darauf ausge-

richtet, neue Projekte, nicht jedoch laufende Tätigkeiten zu unterstützen. Sie sind damit für eine Sicherung der benötigten Grundfinanzierung ungeeignet.

Für den Erfolg von Initiativen gilt es also einerseits, den Bedarf an Mitteln stetig zu überprüfen, möglichst gering zu halten und damit agil und unabhängig zu bleiben (vgl. Dumitru et al. 2016). Andererseits ist es wichtig, für die benötigten Mittel ein innovatives Finanzierungsmodell aufzubauen, das auf einem diversifizierten Mix aus verschiedenen Einkommensquellen basiert (vgl. Scheuerle et al. 2015). Dieser Mix kann Eigen- und Fremdkapital, Spenden, Förder- und Mitgliedsbeiträge, Freiwilligenarbeit und Leistungsentgelte enthalten, die idealerweise in einem ausgewogenen Verhältnis zusammengesetzt sind. Gelingt es Initiativen, auf einer solchen stabilen und – in Bezug auf die Herkunft – diversifizierten Basis die benötigten Mittel zu beschaffen, erlaubt ihnen das entsprechende Handlungsfreiräume und die Konzentration auf den eigentlichen Tätigkeitszweck. Zudem trägt die Diversität der Einkommensquellen zur Resilienz der Initiativen bei. Wenn eine Einnahmequelle versiegt, ermöglichen die übrigen, die Haupttätigkeiten der Initiative fortzuführen und zugleich neue Einkommensmöglichkeiten zu erkunden.

Aufgrund dieser vielfältigen Herausforderungen in Bezug auf eine gesunde finanzielle Basis interessieren wir uns im Folgenden für Initiativen, welche verschiedene innovative Wege der Mittelbeschaffung und Senkung der Betriebskosten gefunden haben. In einem ersten Abschnitt porträtieren wir Nachhaltigkeitsinitiativen, die erfolgreich innovative Formen der Kapitalbeschaffung umgesetzt haben, wie zum Beispiel durch Crowdfunding und Umsatzbeteiligungsmodelle. Zweitens präsentieren wir Wege, auf denen Mitglieder wie Kundschaft an den Betriebs- und Herstellungskosten von Produkten und Dienstleistungen beteiligt, Preise ausgehandelt und fair gestaltet werden können. Drittens zeigen wir auf, dass es neben innovativen Finanzierungsformen auch Ansätze gibt, die darauf abzielen, die Aufwände und Fixkosten zwischen verschiedenen Beteiligten im Rahmen von Nutzungsoperationen aufzuteilen. Dies kann dazu beitragen, die finanzielle Belastung für einzelne Beteiligte und Initiativen zu verringern und eine nachhaltige Finanzierung zu gewährleisten. Am Ende des Kapitels gehen wir auf die Frage ein, wie sich die öffentliche und private Förderung von Nachhaltigkeitsinitiativen in der Schweiz im Moment präsentiert.

Innovative (Start-)Finanzierungsmodelle

Die Aufnahme von Eigen- oder Fremdkapital ist je nach Ausgestaltung mit einer Abgabe von Kontroll- und Stimmrechten verbunden, weg von den Gründungsmitgliedern, hin zu einem breiteren Kreis Beteiligter. So stehen viele Initiativen im Interessenskonflikt zwischen Selbstbestimmung und dem Ziel, über genügend (Start-)Kapital zu verfügen. Bei Aktiengesellschaften werden die Aktionärinnen, bei GmbHs die Gesellschafter, bei Genossenschaften die Genossenschafterinnen und bei Vereinen die Mitglieder in die Initiativen integriert und bringen so Kapital ein, sie können damit aber auch über die Geschäftsführung mitbestimmen. Weiter kann insbesondere die Aufnahme von Fremdkapital zu einem Wachstumsdruck führen, da dieses oft verzinst und innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens zurückgezahlt werden muss. Entsprechende ökonomische Logiken bringen Initiativen teilweise in Konflikt mit ihren Zielen und Idealen respektive mit entsprechenden Erwartungen ihrer Mitglieder und Zielgruppen (vgl. Dana et al. 2019; Penha-Lopes et al. 2019). Schließlich kann auch eine zu große Abhängigkeit von öffentlichen Fördergeldern oder Spenden aus privatem Vermögen zu Schwierigkeiten führen. Einerseits kann die finanzielle Stabilität der Initiative gefährdet sein, wenn entsprechende größere Beträge unerwartet ausbleiben oder wegfallen (vgl. Becker et al. 2018; Dana et al. 2019). Andererseits kann je nach Tätigkeitszweck ein Glaubwürdigkeitskonflikt auftreten.

Nicht zuletzt besteht in vielen Fällen ein Konflikt zwischen der finanziellen Langfristperspektive, die Initiativen brauchen, und der Kurzfristigkeit von Förderprogrammen, in Kombination mit sehr kurzfristiger Ergebniserwartung (vgl. Creamer 2015; Dinnie/Holstead 2018; Sonntag-Padilla et al. 2012).

Crowdfunding

Weil der primäre Zweck von Nachhaltigkeitsinitiativen in der Regel nicht profitorientiert ist, sind Optionen der Kapitalbeschaffung dann attraktiv, wenn die Mittelvergabe nicht mit Rückzahlungs- oder Gewinnbeteiligungsverpflichtungen verknüpft ist. Vielfach stammen Startfinanzierungen von Initiativen deshalb aus dem persönlichen Guthaben der Gründungsmitglieder und ihrem Bekanntenkreis (z.B. in Form von Spenden oder Beteiligungen). Eine weitere Möglichkeit, entsprechendes Kapital zu erschließen, stellt Crowdfunding dar (vgl. Box 3.1). Dabei werden die benötigten Mittel von

einer Vielzahl von Menschen aufgebracht. Die Art der Gegenleistung kann dabei einerseits monetär sein, zum Beispiel, indem Kapitalgebende am Unternehmenserfolg partizipieren (Crowdinvesting) oder einen Zinsertrag für das zur Verfügung gestellte Kapital erhalten (Crowdlending). Andererseits kann die Gegenleistung auch nicht monetär sein, indem als Entschädigung Produkte oder Dienstleistungen angeboten werden (Crowdsupporting oder »reward-based«-Crowdfunding). Schließlich ist es auch möglich, dass keine Entschädigung angeboten werden (Crowddonating; vgl. Amrein/Dietrich 2020).

Box 3.1: Crowdfunding Crowdfunding ist eine alternative Finanzierungsmethode, bei der eine größere Anzahl von Menschen (die »crowd«) kleine Geldbeträge beisteuert, um ein gemeinsames Projekt zu finanzieren (vgl. Amrein/Dietrich 2020). Diese Methode ermöglicht es Nachhaltigkeitsinitiativen, ihre finanziellen Bedürfnisse über eine breite Basis von Unterstützenden zu decken.

Crowdfunding bietet verschiedene Vorteile. Es ermöglicht eine Demokratisierung der Finanzierung, da alle Beteiligten einer Kampagne werden und innovative Ideen fördern können. Zudem erhalten kleine und innovative Projekte eine Chance, die von traditionellen Finanzierungsformen vielfach abgelehnt werden. Durch Crowdfunding-Kampagnen bauen sich oft engagierte Communitys auf, die das Projekt auch langfristig unterstützen.

Obwohl Crowdfunding ein vielversprechendes Finanzierungsinstrument ist, birgt es auch Herausforderungen. Eines der Hauptprobleme besteht darin, die finanziellen Mittel in ausreichendem Maße zu generieren. Crowdfunding erfordert eine starke Mobilisierung, um genügend Menschen zu erreichen, die bereit sind, Gelder beizusteuern, und eine smarte Öffentlichkeitsarbeit, also eine überzeugende Kommunikation der Initiative und ihrer Ziele, um das Interesse und das Vertrauen der potentiellen »crowd« zu gewinnen.

Weiterführende Informationen Crowdfunding Monitor Schweiz: <https://hub.hslu.ch/retailbanking/download/crowdfunding-monitor-schweiz/>

Ein Beispiel für eine Nachhaltigkeitsinitiative, die ihr Startkapital erfolgreich mittels Crowdfunding organisiert hat, sind die »Frischlinge«. Die »Frischlinge« betreiben einen Mitgliederladen für nachhaltige Produkte in Zürich. Das Crowdfunding zur Gründung wurde von ihnen zweistufig organisiert.

Die erste Phase umfasste den Verkauf von Anteilscheinen¹ der neu gegründeten Genossenschaft, mehrheitlich im eigenen sozialen Netzwerk – also unter Bekannten und Verwandten. Mit dieser Aktion – und dem eingelegten Eigenkapital der Gründungsmitglieder – kam genug Geld zusammen, um die Einrichtung des Ladens, das Startsortiment sowie die Löhne für das erste halbe Jahr zu finanzieren. Die zweite Phase des Crowdfundings bestand aus dem Vorverkauf von Abonnements zu vergünstigten Konditionen und endete wenige Tage vor der offiziellen Eröffnung des Ladens. Diese zweite Phase diente vor allem auch dazu, Mitglieder zu gewinnen, die durch ihre Abonnements die Betriebskosten des Mitgliederladens finanzieren sollten.

Umsatzbeteiligungsmodelle

Gerade im Bereich von Nachhaltigkeitsinitiativen haben sich aber auch eine Vielzahl von sogenannten Hybridkapitalformen herausgebildet, wie zum Beispiel Umsatzbeteiligungsmodelle, »convertible loans« oder »forgivable loans« (vgl. Spiess-Knafl/Langer 2019). »Convertible loans« (Wandeldarlehen) haben den Charakter von Spenden oder Zuschüssen, die nur im Fall des Erfolgs in eine Unternehmensbeteiligung umgewandelt werden. Fairphone hat beispielsweise im Jahr 2018 für die Produktweiterentwicklung mit Wandeldarlehen 2,5 Millionen Euro zusammengetragen (vgl. Fairphone 2018). Bei »forgivable loans« werden die Kredite dann erlassen, wenn ein bestimmtes Ziel oder ein bestimmter Meilenstein erreicht wurde. Mit dieser Form haben die Geldgebenden eine gewisse Sicherheit, dass ihre Investition zum Erreichen bestimmter gesellschaftlicher Ziele (der Mission der Initiative) verwendet wird. Bei Umsatzbeteiligungsmodellen verpflichtet sich die Nachhaltigkeitsinitiative, einen Teil des Umsatzes im Gegenzug für ein Darlehen zu entrichten. Die Höhe der Beteiligung kann fix, dynamisch oder zeitlich begrenzt festgelegt werden. Umsatzbeteiligungsmodelle haben den Vorteil, dass die Kostenstruktur variabel bleibt und ein Teil des Risikos auf die Geldgebenden übertragen werden kann. Besonders interessant sind Umsatzbeteiligungsmodelle, bei denen die Höhe der Beteiligung gedeckelt ist. So ist die investierende Person nur bis zu einem im Voraus bestimmten Maximalbetrag am Umsatz beteiligt.

1 Der Begriff »Anteilschein« wird in der Schweiz häufig im Zusammenhang mit Genossenschaften verwendet, während in Deutschland in diesem Kontext von »Geschäftsanteilen« gesprochen wird.

Die Aufnahme von Hybridkapital kann Initiativen jedoch auch vor Herausforderungen stellen, denn es bedingt einen absehbaren ökonomischen Erfolg, der mit den Bedürfnissen und dem Selbstverständnis der Mitglieder und ihren Erwartungen an die Mission der Initiative in Einklang gebracht werden muss (vgl. Dana et al. 2019; Penha-Lopes et al. 2019).

Leistungsentgelte für ausgewählte Angebote und Dienstleistungen

Ökologische und gesellschaftliche Leistungen müssen nicht in jedem Fall gratis sein. Für ausgewählte Dienstleistungen oder Produkte können und sollen Gegenleistungen verlangt werden, sei dies finanzieller Art oder im Sinne von Tauschgeschäften. Viele Initiativen, wie zum Beispiel vertragslandwirtschaftliche Initiativen, Leihbars etc., verlangen berechtigterweise Entgelte für ihre Leistungen, die im Idealfall kostendeckend sind. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten für entgeltliche Leistungen, zum Beispiel können Produkte und Dienstleistungen (z.B. Gemüseabonnements oder Weiterbildungskurse) zahlungspflichtig sein, es können Veranstaltungen organisiert werden, die kostenpflichtig sind, für Infrastruktur kann Miete verlangt werden etc. (vgl. Penha-Lopes et al. 2019). Für welche Leistungen welche Entgelte verlangt und vom Zielpublikum auch akzeptiert werden, hängt stark vom Profil und Tätigkeitszweck, also den Alleinstellungsmerkmalen und der Mission der Initiative, wie auch von der entsprechenden Kommunikation im Sinne des Social-Media-Marketings ab. Leistungen können kostendeckend sein oder sogar zur Quersubventionierung anderer Angebote oder bestimmter Zielgruppen eingesetzt werden (vgl. Sonntag-Padilla et al. 2012). Leistungsentgelte für einzelne Angebote werden von Nutzenden und Mitgliedern durchaus akzeptiert.

Abonnements und Mitgliedsbeiträge

Mitgliederbasierte Finanzierungsmodelle haben sich in letzter Zeit insbesondere bei Nachhaltigkeitsinitiativen im Ernährungsbereich verbreitet. Indem Mitglieder im Voraus einen festgelegten Beitrag für die Erbringung oder Herstellung bestimmter Dienstleistungen oder Produkte bezahlen, entsteht eine gewisse Sicherheit bezüglich der Deckung laufender Betriebskosten und das Produktionsrisiko kann zwischen den Produzierenden und den Konsumierenden geteilt werden.

Bekannte Beispiele von mitgliederbasierten Finanzierungsformen stammen aus der Vertragslandwirtschaft. Die Vertragslandwirtschaft, auch bekannt als »community supported agriculture« (CSA) oder Solidarlandwirtschaft (SOLAWI), ist eine innovative Finanzierungsform für landwirtschaftliche Projekte (siehe Box 3.2). Hierbei schließen Verbraucherinnen und Verbraucher Verträge mit Landwirtinnen und Landwirten oder landwirtschaftlichen Kooperativen ab, um direkten Zugang zu frischen Lebensmitteln zu erhalten. Mitglieder zahlen im Voraus für einen Ernteanteil oder ein Abonnement (z.B. einen Gemüsekorb). Dies ermöglicht den Landwirtinnen und Landwirten, finanzielle Mittel für die laufenden Betriebskosten zu erhalten und die Ernte entsprechend der Mitgliedschaft vorzubereiten. Im Gegenzug haben die Konsumierenden direkten Kontakt zu den Produzierenden und wissen, woher ihre Lebensmittel stammen. Sie werden so Teil einer Gemeinschaft, welche die lokale Wirtschaft stärkt (vgl. Sulistyowati et al. 2023).

Box 3.2: Umlagefinanzierung durch Mitgliederbeiträge – das Beispiel der Vertragslandwirtschaften Die Vertragslandwirtschaft, auch bekannt als CSA oder SOLAWI, ist eine innovative Form der Gemeinschaft zwischen Produzierenden und Konsumierenden. Das europäische Netzwerk URGENCI (»Urban-rural networks: generating new forms of exchanges between Citizens«) beschreibt in einer gemeinsamen Deklaration CSA als »eine direkte Partnerschaft, die auf der menschlichen Beziehung zwischen den Menschen und einem oder mehreren Erzeugenden beruht, wobei die Risiken, die Verantwortung und die Vorteile der Landwirtschaft durch eine langfristige, verbindliche Vereinbarung geteilt werden.« (URGENCI, 2024) Durch den vertraglichen Zusammenschluss zum Beispiel mittels Mitgliedschaften oder Produktabonnements beteiligen sich die Konsumierenden finanziell und teilweise auch mit ihrer Arbeitskraft an der Produktion und das Produktionsrisiko kann so in der Gemeinschaft geteilt werden (vgl. Sulistyowati et al. 2023).

In der Praxis haben sich zahlreiche unterschiedliche Formen dieser Konsumierenden-Produzierenden-Kooperationen entwickelt. So unterscheiden sich zum Beispiel die Art und der Umfang der Mitsprache bei der Anbauplanung oder das Ausmaß, zu dem die Abnehmenden zur Mitarbeit verpflichtet sind.

Paech et al. (vgl. 2020) beschreiben drei verschiedene Typen, die sich durch unterschiedliche Verantwortlichkeiten bezüglich Anbauflächen, Be-

triebsmitteln und Management spezifizieren lassen: (1) Einzelverträge eines landwirtschaftlichen Betriebs mit Verbrauchenden, (2) Kooperationsformen zwischen einer organisierten Verbrauchergemeinschaft und einem landwirtschaftlichen Betrieb und (3) Mitunternehmerschaft der Verbraucherinnen und Verbraucher. In diesem dritten Beispiel wird das Unternehmensrisiko nicht nur durch die Umlagefinanzierung, sondern auch durch den Zusammenschluss als Genossenschaft gemeinsam getragen. In verschiedenen Ländern haben sich weitere Spielformen entwickelt: Zusammenschlüsse auf der Produzierendenseite (Produzierendengenossenschaften), auf der Konsumierendenseite (Verbraucherinnen-und-Verbraucher- oder Konsumierendengenossenschaften) wie auch Organisationsformen, die Produzierenden- und Konsumierendengenossenschaften verbinden.

Weiterführende Informationen Deklaration des europäischen Netzwerks URGENCI (vgl. URGENCI, 2024)

Film »Solidarökonomie – eine andere Wirtschaftsform für ein nachhaltiges Ernährungssystem?« (Vgl. CDE 2023)

Mit diesem Modell der sogenannten Umlagefinanzierung (vgl. Paech et al. 2020) bietet die Vertragslandwirtschaft eine alternative Finanzierungsform für Landwirtschaftsprojekte, die ökonomisch, sozial und ökologisch nachhaltig ist und eine engere Verbindung zwischen denen, die produzieren, und denen, die konsumieren, schafft.

Die vertragslandwirtschaftliche Initiative »meh als gmües«, mit der wir gesprochen haben, setzt seit längerer Zeit das Prinzip der Vertragslandwirtschaft um und konnte sich damit im Großraum der Stadt Zürich etablieren. Ursprünglich mit dem Gedanken gegründet, die im damals neu entstandenen genossenschaftlichen Stadtviertel auf dem Hunzikerareal Wohnenden zu versorgen, hat die Genossenschaft »meh als gmües« inzwischen einen Mitgliederstand über dieses Viertel hinaus. Mittels Anteilscheinen und Arbeitseinsätzen tragen die Mitglieder zur Produktion von Gemüse und Obst bei, das wöchentlich in drei Depots entsprechend der Ernteanteile geliefert wird. In verschiedenen Arbeits- und Betriebsgruppen engagieren sich (Teile der) Mitglieder und entscheiden so mit, was wie produziert und zu welchem Preis an die Mitglieder verteilt wird.

Die Idee der Vertragslandwirtschaft kann als Modell für andere Nachhaltigkeitsinitiativen adaptiert werden, um ähnliche Vorteile zu erzielen. In so-

zialen Projekten können Mitglieder vertraglich einen Beitrag leisten, um Zugang zu Bildungs- oder Gesundheitsdiensten zu erhalten, private Haushalte können Verträge mit Energieanbietern abschließen, um erneuerbare Energiequellen zu unterstützen, oder mit Herstellenden aus Ländern des Globalen Südens, um fair gehandelte Produkte zu beziehen.

Der bereits erwähnte Mitgliederladen »die Frischlinge« hat die Idee der mitgliederbasierten Finanzierung aus der Landwirtschaft auf den Einzelhandel übertragen. Der als Genossenschaft organisierte Laden nutzt ein innovatives Zwei-Preis-Modell. Ladenmitglieder decken mit dem monatlichen Laden-Abonnement den Grossteil der Betriebskosten, sie können dafür die Produkte zu einem vergünstigten Preis beziehen. Dieser deckt die Kosten der Produzierenden und Zwischenhändler zuzüglich einer Marge von 5% für den Mitgliederladen. Für diejenigen, die im Laden mithelfen, gibt es das Abonnement unentgeltlich. Der Laden steht jedoch auch Nichtmitgliedern offen, welche die Produkte zu den handelsüblichen Preisen mit der Marge eines Bioladens erwerben – daher sind die Produkte mit zwei Preisen angeschrieben.

Das Zwei-Preis-Modell deckt nicht nur Verluste und übriggebliebene Kosten, sondern ermöglicht auch eine klare Preistransparenz und eine vergleichsweise kostengünstige Einkaufsmöglichkeit für die Mitglieder. Es schafft somit eine solide Basis für den kontinuierlichen Betrieb des Ladens. Die Einnahmen aus den Abonnements decken die laufenden Kosten ab und erhöhen die Planungssicherheit.

Partizipative Preisgestaltung

Beiträge und vor allem deren Preiserhöhungen (z.B. für Mitgliedschaften oder Sachleistungen) können dazu führen, dass die Nutzenden genauer wissen wollen, wie die Beiträge zu Stande kommen, das heißt, eine entsprechende Rechenschaftspflicht einfordern (vgl. Penha-Lopes et al. 2019). Bemühungen, entsprechende Berechnungen offenzulegen, um so das Verständnis für die Beitragshöhe zu fördern, sind deshalb zentral. Dies kann zum Beispiel durch eine regelmäßige und transparente Berichterstattung erfolgen, welche den Wert und verantwortlichen Umgang mit den finanziellen Mitteln aufzeigt (vgl. Sonntag-Padilla et al. 2012).

Die Ermittlung der Zahlungsbereitschaft für ausgewählte Angebote und Dienstleistungen stellt für Nachhaltigkeitsinitiativen eine komplexe Aufgabe dar. Besonders ihr ganzheitlicher Anspruch erschwert die Preisgestaltung. Aktuell spiegeln viele Preise von Produkten und Dienstleistungen nicht die tat-

sächlichen Aufwände und Kosten, auch für Umwelt und Gesellschaft, wider, die mit ihrer Produktion verbunden sind, beispielsweise bei Nahrungsmitteln aus traditioneller Landwirtschaft oder bei Mobilitätsangeboten wie Autofahrten und Flugreisen. Eine transparente Kommunikation der tatsächlichen Produktionsaufwände und -kosten für faire und ökologische Produkte ist daher von entscheidender Bedeutung.

Die bereits erwähnte vertragslandwirtschaftliche Initiative »meh als gmües« hat eine Lösung gefunden, wie Preistransparenz hergestellt und faire Preise mit den Mitgliedern ausgehandelt werden können. In der Startphase der Initiative stellte die Betriebsgruppe fest, dass der Lohn, der für den Anbau des Gemüses gezahlt wurde, von den Genossenschaftsmitgliedern nicht als fair empfunden wurde. Aus diesem Grund beschloss die Genossenschaft, die Löhne fairer zu gestalten, was jedoch zur Folge hatte, dass der Preis für das Gemüseabo angehoben werden musste. Aber wie hoch ist die Zahlungsbereitschaft von Mitgliedern einer Nachhaltigkeitsinitiative für ausgewählte Angebote und Dienstleistungen? Die Genossenschaft verwendete hierfür ein Onlinetool, mit dem die Mitglieder die Preiszusammensetzung mitgestalten konnten (siehe Box 3.3).

Box 3.3: Partizipative Preisgestaltung – Onlinetool zur Preisgestaltung von »meh als gmües« Die Genossenschaft »meh als gmües« schaltete ein Onlinetool frei, bei dem die Mitglieder festlegen können, wie viel die Menschen beim Gemüseanbau verdienen sollen und wie viele Abonnements maximal vergeben werden können (abhängig von der Anbaufläche). Alternativ konnte angegeben werden, wie viel sie maximal bereit sind zu bezahlen und wie viel die Menschen beim Gemüseanbau verdienen sollen. Als Resultat wurde angezeigt, wie viele Mitglieder die Initiative bedienen muss oder wie hoch der Preis des Gemüseabos sein müsste. Dies ermöglichte es den Genossenschaftsmitgliedern, ein Gefühl für die Aufwände zu entwickeln und dieses mit ihrer Zahlungsbereitschaft abzugleichen.

Die Einführung des Onlinetools führte zu einer angeregten Debatte in der Genossenschaft, und letztendlich stimmte die Mitgliederversammlung einstimmig einer Erhöhung des Gemüseabopreises um etwa 50 Prozent zu. Zusätzlich wurde die Möglichkeit von einkommensabhängigen Abopreisen eingeführt.

Durch dieses Vorgehen wurde in der Community das Bewusstsein geschärft, dass das Produkt einen höheren Wert hat, und die Transparenz der Zahlen ermöglichte es den Mitgliedern, die Auswirkungen auf die Beiträge und Preise zu simulieren.

Preisdiskriminierungsstrategien

Nachhaltigkeitsinitiativen können durch ihre soziale Ausrichtung auch Strategien verfolgen, die profitorientierten Unternehmen untersagt sind. So können sie beispielsweise Preisdiskriminierungsstrategien durchsetzen, da sie über die nötige Legitimität und das Vertrauen der Kundschaft und Mitglieder verfügen (vgl. Spiess-Knafl/Langer 2019). Preisdiskriminierungsstrategien bedeuten, dass ein bestimmtes Segment der Kundschaft oder Mitglieder bei Preisen oder Beiträgen positiv oder negativ diskriminiert wird, also höhere respektive niedrigere Beiträge bezahlt. So finanziert beispielsweise bei den mitgliederbasierten Läden der »Frischlinge« in Zürich oder »Palette Unverpackt Einkaufen« in Bern ein Teil der Kundschaft den Konsum eines anderen Teils mit, indem die Mitgliederbeiträge freiwillig nach einkommensstark, normalverdienend und einkommensschwach ausgesucht werden können.

Aufwände teilen – Nutzungskooperationen

Eine Möglichkeit, Betriebskosten gering zu halten, bieten Nutzungskooperationen, in denen Aufwände verschiedener Initiativen zusammengefasst und geteilt werden. Diese Modelle gehen über herkömmliche Finanzierungsmethoden hinaus und fördern das Teilen von Ressourcen, Wissen und Verantwortlichkeiten. In Nutzungskooperationen bündeln verschiedene Akteure ihre Ressourcen und Fähigkeiten, um gemeinsam Projekte zu realisieren. Durch solche Kooperationen können Risiken und Investitionskosten auf mehrere Schultern verteilt werden, was den Zugang zu Finanzierung erleichtert und gleichzeitig eine engere Zusammenarbeit fördert. Beispiele dafür sind unter anderem Co-Working-Spaces, Werkstätten und »Maker«-Spaces, Energiegenossenschaften, Food-Sharing-Initiativen, Gemeinschaftsgärten oder Repaircafés.

Dieses gemeinsame Nutzen von Ressourcen, Material und Infrastruktur wird in verschiedenen Initiativen, mit welchen wir gesprochen haben, aktiv gelebt. So kauft beispielsweise die Energiegenossenschaft »E-Wende« ihr Material gemeinsam mit anderen Energiegenossenschaften, was ihnen im Fachhandel Vorteile verschafft. Im Co-Working-Space »Effinger« werden nebst den Arbeitsplätzen auch Werkzeuge und Geräte gemeinsam genutzt. So leiht der »co worker« mit Filmstudio im Keller auch mal seine Kamera und die in der Garage betriebene Schreinerei ihre Werkzeuge aus.

Nicht nur Räume und Infrastruktur lassen sich teilen, sondern auch Arbeitsaufwand und Fachwissen. Hierbei engagieren sich Mitglieder einer Initiative aktiv in verschiedenen Bereichen, sei es in der Produktion, Verwaltung oder Weiterentwicklung. Durch diese partizipative Form der Finanzierung wird nicht nur die finanzielle Belastung reduziert, sondern es entstehen auch vielfältige Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Beteiligten. Das Beispiel der Genossenschaft »Neonomia« in Genf verbindet die beiden Ideen auf innovative Art und Weise. Die Mitglieder von »Neonomia« sind ursprünglich selbständige Unternehmerinnen und Unternehmer aus verschiedenen Berufsgruppen. »Neonomia« bietet ihnen einen juristischen Arbeitsstatus, der es ermöglicht, ausgleichende Mechanismen bereitzustellen. Somit können verschiedene Risiken, mit denen sich Selbständige konfrontiert sehen, abgedeckt und Solidarität unter den Mitgliedern institutionalisiert werden. Offiziell sind die Mitglieder bei der Genossenschaft angestellt und haben damit neu den Status »angestellter Unternehmerinnen« respektive »angestellter Unternehmer«, rechtlich gelten die Mitglieder aber als Angestellte der Genossenschaft. Das heißt, die Genossenschaft übernimmt die mit der Lohnbuchhaltung verbundenen administrativen Aufgaben (z.B. Auszahlung der Löhne, Abrechnung der Sozialversicherungsbeiträge, aber auch Verlust- und Rechtsschutzversicherung). Durch das so entstandene offizielle Anstellungsverhältnis konnten die Mitglieder von günstigeren Prämien, im Vergleich zu Selbständigen, bei Krankentaggeldversicherungen profitieren und so Lohnfortzahlung bei unfall- und krankheitsbedingten Arbeitsausfällen und Mutterschaftsschutz beziehen, was insbesondere während der Covid-19-Pandemie von großem Vorteil war. Das heißt, die Mitglieder können sich ganz auf ihre inhaltliche Tätigkeit konzentrieren und befreien sich so von den administrativen Aufgaben. Dies gelingt ihnen nicht nur dadurch, dass ein Finanzausgleich, basierend auf einem festgelegten Anteil des Bruttojahreseinkommens, zwischen den Mitgliedern institutionalisiert wird, sondern auch durch das gegenseitige Vermitteln von Aufträgen und Kundschaft. Die

Dienstleistungen finanzieren sich aus einer jährlichen Abgabe der einzelnen Mitglieder (die aktuell je nach Höhe bei sieben bis zehn Prozent des Bruttojahreseinkommens liegt). Mit ihrem Modell fördert »Neonomia« das nachhaltige Unternehmertum wie auch die Aktivitäten der einzelnen Mitglieder. Gleichzeitig stellt der Rechtsstatus »angestellte Unternehmerin«, »angestellter Unternehmer« eine institutionelle Innovation dar, welche das schweizerische Obligationenrecht noch nicht kennt. »Neonomia« betreibt hierzu auch Öffentlichkeitsarbeit, um für diesen Status zu werben und ihn letztendlich auch rechtlich besser zu verankern.

Innovative Förderprogramme

Das Einwerben von Fördergeldern, sei es bei der öffentlichen Hand oder privaten Förderinnen und Förderern (d.h. auf dem sozialen Kapitalmarkt), ist und bleibt eine zentrale Aufgabe für viele Nachhaltigkeitsinitiativen. Der Aufwand (d.h. die Transaktionskosten) für die Beschaffung entsprechender Gelder sind hoch (vgl. Schöning et al. 2012; Spiess-Knafl/Langer 2019). Das Schreiben entsprechender Anträge ist herausfordernd, es bedingt entsprechende zeitliche Ressourcen, aber auch das Wissen über die Landschaft der Fördermöglichkeiten sowie die Fähigkeit, einen qualitativ hochstehenden Antrag zu verfassen (vgl. Dinnie/Holstead 2018). Wenn entsprechende Finanzierungsquellen erschlossen werden wollen, ist ein gewisser Grad an Professionalisierung sowie hohe Transparenz bezüglich der Mittelverwendung, zum Beispiel im Rahmen des regelmäßigen Reportings, zentral (vgl. CGA 2008; Sonntag-Padilla et al. 2012). Von großer Wichtigkeit sind aber auch Faktoren wie der Außenauftritt (Materialien, Webaufttritt) und der Leistungsausweis, die gepflegt werden müssen (vgl. Sonntag-Padilla et al. 2012). Ein klares, konsistentes Marketing und Branding helfen dabei, den ideellen Zweck gegenüber Geldgebern und der Gemeinschaft, in der die Fördergeld einwerbende Initiative ansässig ist, zu kommunizieren.

Förderung durch Private

Die private Förderlandschaft für Nachhaltigkeitsinitiativen ist in der Schweiz überschaubar. Die beiden wohl innovativsten privaten Förderprogramme für Nachhaltigkeitsinitiativen in der deutschsprachigen Schweiz bieten beim Erscheinen dieses Buches die Stiftung Mercator Schweiz und der Migros-

Pionierfonds. Der Migros-Pionierfonds wird durch Dividenden der Handelsunternehmen der Migros-Gruppe, einem der großen Einzelhandelsunternehmen der Schweiz, finanziert und hat zum Ziel, die Gründung und den Aufbau von Pionierprojekten in Bezug auf eine zukunftsfähige Gesellschaft zu ermöglichen. Der Pionierfonds begleitet die geförderten Projekte zusätzlich mit internem und externem Coaching. Die Stiftung Mercator Schweiz fördert zukunftsweisende Ideen, soziale Innovationen und die nachhaltige Stärkung von zivilgesellschaftlichen Organisationen. Mit dem Ziel, Wandel anzustoßen, unterstützt die Stiftung eine Vielzahl von Projekten Dritter, initiiert eigene Vorhaben und co-design Prozesse. Beide Förderprogramme bieten neben finanzieller Unterstützung auch Beratung, Weiterbildung und Vernetzung. Sowohl der Migros-Pionierfonds wie auch die Stiftung Mercator Schweiz sind jedoch eher auf Projektförderung und Anschubfinanzierung ausgelegt und weniger auf die langfristige Deckung anfallender Betriebskosten.

Staatliche Förderung

Für Initiativen mit mehrheitlich sozialer Ausrichtung (Sozialunternehmen) ist es inzwischen nicht mehr ungewöhnlich, eine Grundfinanzierung im Sinne von Aufträgen durch die öffentliche Hand zu erhalten. Dies wird dann möglich, wenn eine gesetzliche Grundlage besteht, die entsprechende öffentliche Aufträge und Förderprogramme ermöglicht (vgl. Spiess-Knafl/Langer 2019). Für den Tätigkeitsbereich von Nachhaltigkeitsinitiativen sind solche gesetzlichen Grundlagen und Aufträge, anders als beispielsweise bei der Förderung von Kultur- oder Sportvereinen, meist nicht vorhanden und müssten erst explizit von staatlicher Seite geschaffen werden (vgl. Moser et al. 2018). Eine Möglichkeit besteht jedoch darin, dass sich Initiativen für in staatlichen Förderprogrammen ausgeschriebene Leistungen bewerben oder an entsprechenden Stellen initiativ eigene Projektanträge einreichen. Ein interessantes solches Beispiel haben wir beim Verband unabhängiger Energieerzeuger (VESE) gefunden: VESE hat dem Bundesamt für Energie einen Projektförderantrag für die Recherche und Veröffentlichung der in der Schweiz vorherrschenden unterschiedlichen Einspeisetarife für Solarenergie, welche von den verschiedenen Netzbetreibern bestimmt werden, vorgeschlagen und bewilligt bekommen. Diese Projektförderung erlaubte es dem Verband, durch die Herstellung von Transparenz bei den Tarifen eine Dienstleistung für die eigenen Mitglieder zu erbringen. Dessen ungeachtet stellt sich auch hier das Problem, dass nach Ablauf der Projektphase erneut Gelder akquiriert werden müssen.

In diesem Zusammenhang stellt das von der Stadt Zürich neu geschaffene Förderprogramm »KlimUp« eine Innovation dar. Das Förderprogramm anerkennt nunmehr nicht nur den Bedarf an finanziellen Mitteln beim Aufbau von Initiativen oder spezifischen Projekten, sondern auch den Bedarf der Deckung von Grundleistungen. So können sich jetzt Initiativen, die einen Beitrag zum Erreichen des Netto-Null-Ziels für Treibhausgasemissionen in der Stadt Zürich leisten, auch für Grundbeiträge bewerben, sofern sie den Status der Gemeinnützigkeit nachweisen können. Die Stadt Zürich kann sich bei dieser Förderung auf den politischen Auftrag des Netto-Null-Ziels bis 2040 beziehen, das von den Stimmberechtigten im Mai 2022 mit einer Zustimmung von 75 Prozent angenommen wurde, das heißt, sie hat eine politische Legitimation für entsprechende Förderungen.

Fazit

Nachhaltigkeitsinitiativen begegnen der Herausforderung der Mittelbeschaffung, indem sie versuchen, eine breite und diversifizierte finanzielle Basis aufzubauen. Sie experimentieren dabei einerseits mit innovativen Finanzierungsmodellen, wie dem Crowdfunding, und mit Umsatzbeteiligungsmodellen. Zweitens stammt häufig ein Teil der finanziellen Basis aus Entgelten für Leistungen, also angebotenen Produkten und Dienstleistungen. Neben Preisdiskriminierungsstrategien (z.B. einkommensabhängigen Preisen) und partizipativer Preisgestaltung, um eine höhere Akzeptanz für kostendeckende Preise zu erhalten, wenden Nachhaltigkeitsinitiativen auch mitgliederbasierte Preismodelle (z.B. regelmäßige Abonnements) an. Drittens lassen sich Kosten durch Nutzungskooperationen bei Fachkompetenzen, Material und Infrastruktur senken. Nicht zuletzt stammt ein gewisser Teil der Finanzierung oft aus privater und öffentlicher Förderung. Es stellt sich jedoch die Frage, wie die private und die öffentliche Hand in Zukunft mit weiteren innovativen Fördertöpfen eine noch bessere Grundfinanzierung gewährleisten könnten.

Literatur

Amrein, S., Dietrich, A. (2020). Crowdfunding und Fundraising. In M. Urselmann (Hg.), *Handbuch Fundraising* (S. 719–734). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18211-3_35

- Becker, S.L., Franke, F., Gläsel, A. (2018). Regime pressures and organizational forms of community-based sustainability initiatives. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 29(Dezember), 5–16. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.10.004>
- CDE – Centre for Development and Environment (Hg.) (2023). Solidarökonomie – eine andere Wirtschaftsform für ein nachhaltiges Ernährungssystem? [Film]. <https://www.youtube.com/watch?v=twwjLF3Tws0>
- CGA – Certified General Accountants of Ontario (Hg.) (2008). *Grassroots Governance. Governance and the Non-Profit Sector*. Toronto: CGA. https://cdn4.sportngin.com/attachments/document/0131/4984/publication_grassroots_governance.pdf
- Creamer, E. (2015). The double-edged sword of grant funding: A study of community-led climate change initiatives in remote rural Scotland. *Local Environment*, 20(9), 981–999. <https://doi.org/10.1080/13549839.2014.885937>
- Dana, L.-P., Gurău, C., Hoy, F., Ramadani, V., Alexander, T. (2019). Success factors and challenges of grassroots innovations: Learning from failure. *Technological Forecasting and Social Change*, 164(März), 119600. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.03.009>
- Dinnie, E., Holstead, K.L. (2018). The influence of public funding on community-based sustainability projects in Scotland. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 29(Dezember), 25–33. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.08.003>
- Dumitru, A., Kunze, I., Kemp, R. (2016). *Social Learning for Transformative Social Innovation*. Oakland: Transit.
- Fairphone (Hg.) (2018). *Hitting the ground running with new investments and a new CEO* [Homepage, Pressemitteilung, 11. Dezember]. <https://www.fairphone.com/de/2018/12/11/hitting-the-ground-running-with-new-investments-and-a-new-ceo/>
- Feola, G., Nunes, R. (2014). Success and failure of grassroots innovations for addressing climate change: The case of the Transition Movement. *Global Environmental Change*, 24(Januar), 232–250. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2013.11.011>
- Hossain, M. (2016). Grassroots innovation: A systematic review of two decades of research. *Journal of Cleaner Production*, 137(20. November), 973–981. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.140>
- Moser, S., Schmidt, S., Bader, C., Mack, V., Osuna, E., Holenstein, M. (2018). *Analyse von freiwilligen Angeboten und Initiativen mit Bezug zu suffizientem Ver-*

- halten (Energieforschung Stadt Zürich. Bericht 52). <https://doi.org/10.7892/boris.121199>
- Paech, N., Rommel, M., Antoni-Komar, I., Posse, D. (2020). Das Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten – Resilienz durch gemeinschaftsgetragene Versorgungsstrukturen am Beispiel Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe. *Haushalt in Bildung & Forschung*, 9(4), 47–63. <https://doi.org/10.3224/hibifo.v9i4.04>
- Penha-Lopes, G., Henfrey, T., Pocock, I., Esteves, A.M., Creed, E., Campos, I., et al. (2019). *Reshaping the Future: How communities are catalysing social, economic and ecological transformation in Europe* (Status Report 1). Brüssel: ECOLISE. <https://www.ecolise.eu/wp-content/uploads/2016/02/Status-Report-on-Community-led-Action-on-Sustainability-Climate-Change-in-Europe-2019.pdf>
- Scheuerle, T., Schmitz, B., Spiess-Knafl, W., Schües, R., Richter, S. (2015). Mapping social entrepreneurship in Germany – a quantitative analysis. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 3(6), 484–511. <https://doi.org/10.1504/IJSEI.2015.073544>
- Schöning, M., Noble, A., Heinecke, A., Achleitner, A.-K., Mayer, J. (2012). *The Governance of Social Enterprises: Managing Your Organization for Success* [Paper]. Cologny/Genf: World Economic Forum. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2018937>
- Sonntag-Padilla, L.M., Lynette, S., Morganti, K.G. (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations. A Review of the literature*. Santa Monica: RAND. <http://www.jstor.org/stable/10.7249/j.ctt5hhvjg>
- Spiess-Knafl, W., Langer, H. (2019). Finanzierung sozialer Innovationen – Theorie und Praxis am Beispiel von Ennovent. In C. Neugebauer, S. Pawel, H. Biritz (Hg.), *Netzwerke und soziale Innovationen: Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen?* (S. 139–152). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21551-4_9
- Sulistiyowati, C.A., Afiff, S.A., Baiquni, M., Siscawati, M. (2023). Challenges and potential solutions in developing community supported agriculture: A literature review. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 47(6), 834–856. <https://doi.org/10.1080/21683565.2023.2187002>
- URGENCI – Urban-rural networks: generating new forms of exchanges between Citizens« (Hg.) (2024). Our European Declaration. [Website]. <http://urgenci.net/our-european-declaration/>

Kapitel 4: Rechtsformen für Nachhaltigkeitsinitiativen

Christoph Bader, Samuel Brülisauer, Thimo Wittkämper & Stephanie Moser

Die Entscheidung für eine bestimmte Rechtsform zieht verschiedene Implikationen nach sich. Das betrifft zum Beispiel die Fragen, wie die Wirkungsorientierung verankert wird, wer mitbestimmen darf, welche Verantwortlichkeiten an wen vergeben werden oder unter welchen Voraussetzungen eine Steuerbefreiung möglich ist und ob diese angestrebt wird. Die Wahl einer geeigneten Rechtsform ist für Initiativen demnach von enormer Bedeutung. Eine grundlegende Herausforderung ergibt sich daraus, dass die aktuell in der Schweiz existierenden Rechtsformen entweder für primär wirtschaftliche oder primär ideelle Zwecke konzipiert sind und damit den beidseitigen Bedürfnissen vieler Nachhaltigkeitsinitiativen nicht vollumfänglich gerecht werden. Initiativen versuchen mit der Verankerung von Prinzipien in bestehenden Rechtskonstrukten, der Kombination verschiedener Rechtsformen oder der Beantragung der Steuerbefreiung als gemeinnützige GmbH oder AG einen Brückenschlag. Gleichzeitig betreten sie so Neuland, was zu Mehraufwand und juristischen Unsicherheiten führen kann.

Die Wahl einer geeigneten Rechtsform als Herausforderung

Ideen und Pläne für die Gründung von Nachhaltigkeitsinitiativen sowie erste Aktivitäten beginnen häufig im informellen Kreis unter Befreundeten, Bekannten und Gleichgesinnten. Will eine Nachhaltigkeitsinitiative jedoch langfristig als Akteurin gegenüber Dritten auftreten, stellt sich bald die Frage, welche Rechtsform sich für ihre Pläne und Ziele eignet. Denn erst durch eine entsprechende Formalisierung kann eine Initiative als juristische Person unabhängig von den einzelnen beteiligten Personen gegenüber Mitgliedern und der Kundschaft, aber auch gegenüber den Geldgebenden oder Zulieferfirmen agieren. Nicht zuletzt kann so die persönliche Haftung für etwaige Risiken im Zusammenhang mit dem Geschäftsgebaren ausgeschlossen werden. Das

heißt, ein offizieller rechtlicher Status erleichtert Interaktionen mit anderen Akteurinnen und Akteuren und die Einbindung in Netzwerke, er eröffnet Zugang zu Ressourcen und Finanzierung, und er macht eine Initiative attraktiver für Mitglieder und Freiwillige (vgl. Grabs et al. 2016). Im Zusammenhang mit der Gründung von lokalen »Transition town«-Bewegungen hat beispielsweise eine internationale Studie gezeigt, dass Initiativen, die sich als juristische Person konstituiert hatten, erfolgreicher waren als solche, welche in informellen Zusammenschlüssen operierten (vgl. Feola/Nunes 2014). Spätestens dann, wenn es darum geht, bestimmte finanzielle Mittel zu erschließen oder Bewilligungen zu erhalten, sind Initiativen meist gezwungen, sich rechtlich zu formalisieren. Es besteht also auch ein gewisser Druck von außen, eine Rechtsform anzunehmen (vgl. Becker et al. 2018).

Die Wahl einer Rechtsform geht einher mit der Definition und Klärung verschiedener zentraler Fragen. Eine erste Definitionsfrage umfasst die Wirkungsorientierung respektive den Zweck (englisch: »purpose«) einer Nachhaltigkeitsinitiative (vgl. z.B. Peter/Pfammatter 2023). Zweitens gehen mit der Wahl der Rechtsform Definitionsfragen einher: Wie organisieren sich die Beteiligten intern, insbesondere welche Gremien bekommen welche Entscheidungs-, Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten. Denn die Rechtsform definiert, wem eine Initiative gehört, wer Entscheidungen trifft, wer die Haftung trägt sowie ob und an wen Gewinne ausgeschüttet werden (vgl. Grenzdörffer et al. 2022; Weitemeyer 2022). Drittens gibt die gewählte Rechtsform einen Rahmen dafür vor, welche Finanzierungsmöglichkeiten einer Initiative offenstehen respektive welche Voraussetzungen und Vorschriften (z.B. bezüglich Grundkapital, Mitgliederrechte/-pflichten oder Gouvernanz) zur Anwendung kommen (vgl. z.B. Humbel/Wittkämper 2024). So gestaltet die komplexe Konstellation aus Rechtsform, Eigentumsstruktur und Wirkungsorientierung den Handlungs- und Wirkungsrahmen von Initiativen (vgl. Grenzdörffer et al. 2022).

Wir haben in Tabelle 4.1 eine (nicht abschließende) Übersicht verschiedener Merkmale der in der Schweiz üblichen Rechtsformen hinsichtlich dieser drei Definitionsfragen zusammengestellt. Die etablierten Rechtsformen sind entweder primär auf wirtschaftliche Zwecke ausgerichtet, mit einem Fokus auf die Generierung von Gewinnen mit dem Ziel, diese an diejenigen auszuschütten, die Anteile erworben haben. Oder aber es stehen primär ideelle Zwecke im Fokus, im Sinne gemeinwohlorientierter sozialer und ökologischer Ziele. Auf wirtschaftliche Zwecke ausgerichtete Rechtsformen sind zum Beispiel Aktiengesellschaften (AGs) und Gesellschaften mit beschränkter Haf-

tung (GmbHs). Beispiele für Rechtsformen mit ideellem Zweck sind Vereine und Stiftungen. Genossenschaften bewegen sich in diesem Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher und ideeller Ausrichtung. Die Genossenschaft ist eine bereits alte Rechtsform, die traditionell die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Selbsthilfe ihrer Mitglieder bezweckt. Die wirtschaftliche Kooperation unter demokratischer Kontrolle ihrer Mitglieder kann jedoch oder gerade dadurch auch gesellschaftlichen Nutzen ermöglichen. Kürzlich wurde von gesetzgeberischer Seite die Genossenschaft explizit auch für ideelle Zwecke geöffnet.

Rechtsformen mit typischerweise ideeller Zweckorientierung (Vereine und Stiftungen) erschweren eine Eigenkapitalfinanzierung (vgl. Spiess-Knafl/Langer 2019) und es können nur in einem beschränkten Maß bezahlte Angebote und Dienstleistungen erbracht werden. Gleichzeitig kann die Meinungsfindung in den demokratisch angelegten Strukturen von Vereinen und Genossenschaften sehr zeitaufwändig sein. Wirtschaftsorientierte Rechtsformen werden demgegenüber weniger privat oder durch die öffentliche Hand gefördert und haben es schwerer, eine Steuerbefreiung aufgrund des Verfolgens gemeinnütziger Zwecke zu erhalten (vgl. Dinnie/Holstead 2018). Zudem ergeben sich Unterschiede dabei, wie die Zweckorientierung verankert und damit eine langfristige, gesellschaftliche Wertorientierung der Initiative gesichert werden kann. Während sich Gründerinnen und Gründer in der Startphase meist über den Zweck der Initiative und die grundsätzlichen Prinzipien einig sind, läuft die Initiative im Verlauf der Zeit Gefahr, dass ihr ursprünglicher Zweck durch neu hinzukommende oder externe Akteurinnen und Akteure und Besitzerinnen und Besitzer geändert wird (die sogenannte »mission drift«). Dies kann beispielsweise infolge eines Wechsels in der Geschäftsführung oder durch Investorinnen, Investoren oder mächtige Partnerorganisationen geschehen, die langfristig über die Geschäftsstrategien einer Initiative mitbestimmen wollen (vgl. Humbel/Wittkämper 2024).

»Ich habe die demokratischen Strukturen und Meinungsunterschiede von Vereinen im Sport erlebt. Ich sah das Risiko, dass ich in einem Verein Energie und Ressourcen einbringen würde und der Verein dann wegen Meinungsunterschieden auseinanderfällt« (Interview mit Sonja Grässlin, WERT!Stätte).

Tabelle 4.1: Generische Merkmale etablierter Rechtsformen der Schweiz im Überblick *

Wievorden Mittel generiert?	Wie ist die Initiative organisiert?	WelchenZweck verfolgt die Initiative?
Stiftungen finanzieren sich auf unterschiedliche Weise, einerseits können sie von einem entsprechenden Stiftungsvermögen und dessen Erträgen gespeist werden. Andererseits sind Drittmittel wie Spenden, Staatsbeiträge und Zuwendungen aus (wirtschaftlich aktiven) Partnerinitiativen möglich. Aus diesen Fördermitteln können wiederum Zuwendungen an Dritte gemacht werden. Typischerweise verfolgen Stiftungen weder wirtschaftliche Zwecke noch kommerzielle Aktivitäten. Grundsätzlich ist dies jedoch möglich, was aber Implikationen für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit und damit etwaige Steuerbegünstigungen hat.	Stiftung (vgl. ZGB, Art. 80–89c) ¹ Eine Stiftung ist eine eigenständige juristische Person und hat weder Eigentümerinnen und Eigentümer noch Mitglieder. Das heisst, ein gegebenfalls vorhandenes Stiftungsvermögen respektive entsprechende Güter gehören der Stiftung und werden nur für den festgelegten Stiftungszweck eingesetzt. Die Stiftung wird durch einen eingesetzten Stiftungsrat geleitet, dieser wird wiederum von einer staatlichen Aufsichtsbehörde beaufsichtigt. Der Stiftungsrat ist ein ausführendes Organ und kann den Zweck nicht im Alleingang ändern. In erster Linie haftet das Stiftungsvermögen (bei Verletzung der Sorgfaltspflicht haften die Mitglieder des Stiftungsrats mit ihrem Privatvermögen).	Eine Stiftung ist eine eigenständige juristische Person und hat weder Eigentümerinnen und Eigentümer noch Mitglieder. Das heisst, ein gegebenfalls vorhandenes Stiftungsvermögen respektive entsprechende Güter gehören der Stiftung und werden nur für den festgelegten Stiftungszweck eingesetzt. Die Stiftung wird durch einen eingesetzten Stiftungsrat geleitet, dieser wird wiederum von einer staatlichen Aufsichtsbehörde beaufsichtigt. Der Stiftungsrat ist ein ausführendes Organ und kann den Zweck nicht im Alleingang ändern. In erster Linie haftet das Stiftungsvermögen (bei Verletzung der Sorgfaltspflicht haften die Mitglieder des Stiftungsrats mit ihrem Privatvermögen).

Wie werden Mittel generiert?	Wie ist die Initiative organisiert?	Welchen Zweck verfolgt die Initiative?
Vereine finanzieren sich meist über Mitgliederbeiträge, Spenden, Zuwendungen (z.B. öffentliche Aufträge), Sammlungen, Fundraising, Einnahmen von Anlässen sowie Zuwendungen von Stiftungen und der öffentlichen Hand. Ein Verein übt grundsätzlich keine kommerziellen Aktivitäten aus, erwirtschaftet keine Gewinne und kann diese demnach auch nicht an Mitglieder ausschütten. Kommerzielle Aktivitäten können dann ausgeübt werden, wenn ein übergeordneter ideeller Zweck vorliegt, der sogenannten Dritten zugutekommt. Wirtschaftliche Zwecke wiederum können dann verfolgt werden, wenn gleichzeitig keine kommerziellen Aktivitäten ausgeübt werden (z.B. als Berufsverband).	<i>Verein</i> (vgl. ZCB, Art. 60–79)² Der Verein ist eine juristische Person. Das heißt, Vermögen und Güter gehören dem Verein und nicht seinen Mitgliedern. Er wird durch einen Vorstand geleitet. Der Vorstand ist vor der Mitgliederversammlung rechenschaftspflichtig. Diese genießt eine hohe Gestaltungsmacht, unter anderem entscheidet sie über Statutenänderungen, wählt den Vorstand und setzt Mitgliederbeiträge fest. Es haftet einzig das Vereinsvermögen (außer bei ungetreuer und unsorgfältiger Geschäftsführung durch den Vorstand), wobei auch Nachschusspflichten vereinbart werden können.	Ein Verein verfolgt primär einen ideellen Zweck. Der Zweck ist in den Vereinsstatuten festgelegt. Eine Änderung der Vereinsstatuten bedingt – wenn nicht anders festgelegt – eine qualifizierte Mehrheit der Stimmen bei der Mitgliederversammlung.

Wie werden Mittel generiert?	Wie ist die Initiative organisiert?	Welchen Zweck verfolgt die Initiative?
<i>Genossenschaft</i> (vgl. OR, Art. 828–926) ³		
Die Genossenschaft finanziert sich insbesondere aus ihren kommerziellen Aktivitäten, zu einem kleineren Teil aus den Einlagen der Genossenschaftsmitglieder. Die Genossenschaft braucht kein vorgeschriebenes Grundkapital. Falls ein Grundkapital eingeführt wird, teilt sich dieses in sogenannte Anteilscheine, die jedoch keine Wertpapiere und damit nicht handelbar sind. Ein Reinertrag geht (wenn nicht anders festgelegt) ins Genossenschaftsvermögen und nicht an die Mitglieder. Eine (begrenzte) Ausschüttung ist jedoch möglich.	Eine Genossenschaft gehört den Genossenschaftsmitgliedern. Sie wird von einer Verwaltung (mindestens drei Personen) geleitet und durch eine Revisionsstelle geprüft. Die Verwaltung ist gegenüber ihren Genossenschaftsmitgliedern bei der Generalversammlung respektive bei der Delegiertenversammlung rechenschaftspflichtig. Ungeachtet der Anteilscheine der Genossenschaftsmitglieder gilt das Prinzip der Stimmgleichheit, das heisst, dass jedes Mitglied nur eine Stimme hat. Kein Mitglied kann in dem Sinne die alleinige Kontrolle übernehmen. Entscheidungen (wie z.B. Statutenänderungen) müssen von der Generalversammlung respektive Delegiertenversammlung bewilligt werden. Eine Genossenschaft braucht zur Gründung mindestens sieben Mitglieder. Sofern nicht anders in den Statuten festgehalten, haften Genossenschaftsmitglieder nur mit dem Genossenschaftsvermögen (sofern ein solches vorhanden ist) und nicht mit ihrem persönlichen Vermögen.	Eine Genossenschaft verfolgt grundsätzlich einen wirtschaftlichen Zweck, jedoch im primären Interesse der Genossenschaftsmitglieder im Sinne der gemeinsamen Selbsthilfe (und nicht der Kapitalgeber wie z.B. bei der AG). Dieser ist in den Statuten geregelt, eine Änderung braucht eine Mehrheitsentscheidung der Genossenschaftsversammlung. Neben wirtschaftlichen Zwecken kann eine Genossenschaft auch andere Zwecke verfolgen, das heisst, es können auch Interessen Dritter (d.h. von Nichtmitgliedern) verfolgt werden.

Wie werden Mittel generiert?	Wie ist die Initiative organisiert?	Welchen Zweck verfolgt die Initiative?
Aktiengesellschaft (AG; vgl. OR, Art. 620–763) ⁴		
Eine AG finanziert sich normalerweise aus den kommerziellen Aktivitäten des Unternehmens sowie aus den Einlagen der Aktieninhabenden. Grundsätzlich sind jedoch auch andere Quellen möglich (Spenden, öffentliche Zuwendungen etc.). Zur Gründung einer AG braucht es ein Aktienkapital von mindestens 100.000 CHF (davon müssen mindestens 20 Prozent respektive 50.000 CHF auf ein Schweizer Bankkonto einbezahlt werden). Eine AG ist primär auf wirtschaftliche Zwecke und kommerzielle Aktivitäten ausgelegt. Das Vermögen stammt von den Anlegenden (Aktieninhabenden) und aus den kommerziellen Aktivitäten. Ein Reinertrag wird, falls nicht anders vereinbart, anteilig an die Aktieninhabenden ausbezahlt.	Eine AG gehört den Aktieninhabenden. Diese beteiligen sich mit ihren Einlagen (Aktien) am Grundkapital, das heisst, das Vermögen der Initiative gehört anteilig den Aktieninhabenden, gehaftet wird nur mit diesem eingezahlten Kapital. Diese Anteile können weiterverkauft werden. Grundsätzlich kann die AG einem oder einer einzigen Aktieninhabenden gehören. Oberstes Organ ist die Generalversammlung der Aktieninhabenden, die über Statuten, Verwaltungsrat, Revisionsstelle, Verwendung des Gewinns etc. bestimmt. Das Stimmrecht gilt – wenn nicht anders vereinbart – anteilig der gehaltenen Aktien. Die Geschäftsführung obliegt dem Verwaltungsrat.	Die Form einer AG ist primär auf die Bedürfnisse des Betriebs eines profitorientierten Unternehmens mit hohem Kapitalbedarf ausgelegt, das heisst auf einen wirtschaftlichen Zweck. Eine AG ist primär den Interessen ihrer Aktieninhabenden verpflichtet, die zu meist gewinnorientierter Natur sind. Der Zweck wird in den Statuten festgelegt. Eine Zweckänderung bedingt eine Zweidrittelmehrheit der Geschäftsversammlung. Ein Reinertrag wird (wenn nicht anders festgelegt) an die Aktieninhabenden ausgeschüttet. Eine AG kann jedoch auch zu einem anderen als einem wirtschaftlichen Zweck gegründet werden, also zum Beispiel zu einem gemeinnützigen Zweck, was grundsätzlich zur Anerkennung des Gemeinnützigkeitsstatus respektive zur Steuerbefreiung führen kann.

Wie werden Mittel generiert?	Wie ist die Initiative organisiert?	Welchen Zweck verfolgt die Initiative?
<i>Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH; vgl. OR Art. 772–827)⁵</i>		
Eine GmbH finanziert sich hauptsächlich aus den kommerziellen Aktivitäten des Unternehmens, zu einem kleinen Anteil aus dem in die Gesellschaft eingebrachten Kapital. Grundsätzlich sind jedoch auch andere Quellen möglich (Spenden, öffentliche Zuwendungen etc.). Zur Gründung einer GmbH braucht es ein Stammkapital von mindestens 20.000 CHF.	Eine GmbH gehört den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern, die Stammanteile des Gesellschaftskapitals besitzen. Die Anteile können weitergegeben und/oder verkauft werden. Eine GmbH wird durch eine Geschäftsführerin oder einen Geschäftsführer geleitet, die oder der von der Gesellschaftsversammlung eingesetzt wird. Die Jahresrechnung wird von einer Revisionsstelle geprüft. Die Gesellschaftsversammlung bestimmt auch Statuten, Gewinnverwendung etc. Die Gesellschafterinnen und Gesellschafter haften ähnlich wie bei der Genossenschaft und anders als bei einem Einzelunternehmen nur mit dem Gesellschaftsvermögen, nicht jedoch mit ihrem Privatvermögen. Die Form der GmbH kombiniert damit unternehmerische Geschäftsführung mit beschränkter Haftung.	Die Form der GmbH ist primär auf die Bedürfnisse kleinerer und mittlerer Betriebe mit nicht zu hohem Kapitalbedarf ausgelegt, das heißt auf einen wirtschaftlichen Zweck. Die GmbH ist den Interessen der Gesellschafterinnen und Gesellschafter verpflichtet, die vielfach die Unternehmerinnen und Unternehmer selber sind. Theoretisch kann eine GmbH auch zu einem anderen als einem wirtschaftlichen Zweck gegründet werden (vgl. OR, Art. 772 ff.), also zum Beispiel zu einem primär ideellen Zweck. Für die Steuerbefreiung muss ein gemeinnütziger Zweck statutarisch verankert sein. Zudem dürfen Kapital und Gewinn nicht ausgeschüttet werden und bei einer Auflösung ausschließlich an gemeinnützige Organisationen übergehen.

* Die Tabelle liefert einen generischen Überblick. Neben den erwähnten Rechtsgrundlagen und Informationswebsites beziehen wir uns insbesondere auf Beglinger/Gmür 2019; Markowitsch/Lorant 2016; Peter/Pfammatter 2023; Weitemeyer 2022. Für einen ausführlichen juristischen Rechtsformvergleich für Initiativen mit zwei Zwecken vgl. Humbel/Wittkämper 2024.

¹ <https://www.swissfoundations.ch>

² <https://www.vitaminb.ch>

³ <https://www.ideecooperative.ch>

⁴ <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/firmengruendung/auswahl-rechtsform/aktiengesellschaft.html>

⁵ <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/firmengruendung/auswahl-rechtsform/gmbh.html>

Mit der Wahl der Rechtsform stellen die Gründungsmitglieder von Nachhaltigkeitsinitiativen also die Weichen für die künftigen Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Initiative. Sich hier festzulegen, erhöht den Organisationsgrad und die Funktionsfähigkeit der Initiativen, es führt aber gleichzeitig auch zu einer Einschränkung bezüglich der Flexibilität von Strukturen und Prozessen und erhöht die Verpflichtungen in Bezug auf die formalen Erfordernisse und die administrativen Aufgaben, die für die Agilität von Initiativen auch hemmend wirken können (vgl. Penha-Lopes et al. 2019). Entsprechend sollte die Wahl der geeigneten Rechtsform sowie die mit der Gründung einhergehende sorgfältige und vorausschauende Gestaltung der Statuten oder Satzungen und Regularien bewusst, unterstützt durch professionelle Beratung und unter Berücksichtigung sämtlicher Implikationen erfolgen. Eine möglichst frühzeitige sorgfältige Prüfung der Möglichkeiten und Grenzen verschiedener Rechtsformen und darauf aufbauend die Wahl einer passenden Rechtsform lohnen sich und sollten nicht nur durch so etwas wie zum Beispiel ideologische Vorurteile gegenüber bestimmten Rechtsformen begründet sein. Denn der Entscheidungsprozess braucht einerseits Zeit (vgl. Feola/Nunes 2014), und andererseits lässt sich die einmal gewählte Rechtsform zu einem späteren Zeitpunkt nur noch mit großem Zeitaufwand und hohen Kosten (z. B. für Rechtsberatung und notarielle Beglaubigungen) wieder ändern.

Grundsätzlich können Nachhaltigkeitsinitiativen sämtliche in der Schweiz existierende Rechtsformen annehmen. Häufig wählen gemeinwohlorientierte Initiativen jedoch die Form eines Vereins oder einer Genossenschaft, die ihrem ideellen Zweck mehr Rechnung tragen als AGs oder GmbHs. Initiativen experimentieren jedoch zunehmend auch mit neuen Lösungen, die einer zugleich wirtschaftlichen und ideellen Orientierung folgen (vgl. Chauhan/O'Neill 2020; Morgan 2019). Sie suchen hierbei beispielsweise nach Lösungen, die Wirkungsorientierung ihrer Geschäftstätigkeit zu verankern, ihre Natur als Initiative mit zwei Zwecken nach außen zu kommunizieren oder gemischte Finanzierungsmodelle zu ermöglichen.

»Ich denke es braucht ein grundlegendes Verständnis dafür, dass ein Unternehmen nicht zwingend profitorientiert sein muss. In der Schweiz gibt es diesen Dualismus zwischen sozialem Engagement und gewinnmaximierendem Profitdenken. Wenn du aber dazwischen liegst, wie beispielsweise OFFCUT, ist es sehr mühsam.« (Interview mit Claudia Meyr und Maurizio Degiacomi, OFFCUT)

Im Gegensatz zu anderen Ländern Europas, welche bereits verschiedene etablierte Rechtsformen für Unternehmen mit dualer Zweckorientierung kennen (z.B. »benefit corporations« in den USA, dazu mehr weiter unten), gibt es in der Schweiz bisher keinen expliziten Rechtsstatus für Initiativen mit ideeller Zweckorientierung und gleichzeitig kommerzieller Mittelgenerierung (vgl. Peter/Pfammatter 2023).¹

Zwar sind verschiedene Ausgestaltungsvarianten mit den etablierten Rechtsformen möglich, vielfach stoßen Initiativen beim Ausloten dieser Handlungsspielräume jedoch auf rechtliche Definitions- sowie strukturelle Probleme, beispielsweise bezüglich der Gouvernanz (vgl. ausführlich hierzu Humbel/Wittkämper 2024). Es besteht zudem die Gefahr, dass das neue Konstrukt mit Rechtsunsicherheit behaftet ist. Zumindest in Steuerfragen kann man sich durch ein vorhergehendes Steuer-»ruling« bei den kantonalen Behörden absichern, was allerdings erhebliche juristische Abklärungen erfordern kann.

Wir interessieren uns deshalb für Nachhaltigkeitsinitiativen, die auf verschiedene Weise Lösungen gefunden haben, wie sie multiple Anforderungen bezüglich der Rechtsform vereinen und die Vorteile verschiedener Rechtsformen kombinieren. Wir stellen im Folgenden in einem ersten Schritt dar, wie Initiativen mittels Rechtskonstrukten ihre Wirkungsorientierung verankern. Im Anschluss porträtieren wir zweitens Initiativen, die verschiedene Rechtsformen kombinieren, zum Beispiel mittels Social Franchising. Drittens betrachten wir die Option, als GmbH oder AG die Steuerbefreiung zu erlangen, unter anderem auch, um Zugang zu gemeinnütziger Förderung, zum Beispiel durch Stiftungen und Spenden, zu erhalten. Zum Ende dieses Kapitels versuchen wir, einen Ausblick auf die Entwicklung in der Schweiz bezüglich neuer Rechtsformen zu geben.

Ideelle Wirkungsorientierung bei bestehenden Rechtsformen

Viele Nachhaltigkeitsinitiativen wählen die Rechtsform des Vereins oder der Genossenschaft, da diese auf das Streben nach ideellen Zwecken ausgerichtet

1 Grundsätzlich wird unterschieden zwischen einer wirtschaftlichen Zweckorientierung (= dem eigentlichen Ziel einer Initiative) und kommerziellen Aktivitäten (= Mittel, um einen wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Zweck zu erreichen; vgl. Meier-Hayoz/Forstmoser 2023).

sind. In diesen Rechtsformen genießen die Mitglieder- respektive die Genossenschaftsversammlung eine sehr hohe Entscheidungsmacht, was auch der basisdemokratischen Kultur vieler Initiativen entspricht (so können in den Statuten bspw. auch Einstimmigkeitsquoten eingeführt werden). Gleichzeitig ist der Handlungsspielraum des Vorstands eingeschränkt. Viele derjenigen, die Nachhaltigkeitsinitiativen gegründet haben oder gründen wollen, sehen sich daher mit dem Zielkonflikt konfrontiert, dass sie einerseits eine basisdemokratische Kultur in ihrer Initiative pflegen möchten, andererseits aber als Geschäftsführende langfristig auch über die Entwicklung der Initiative eine gewisse Entscheidungshoheit wollen. Schließlich sind sie in der Regel intrinsisch motiviert, von einer gemeinsamen Vision getrieben, und bringen oft unentgeltlich eigene finanzielle, materielle und zeitliche Ressourcen für die Initiative auf. Eine Lösung für dieses Dilemma kann durch explizite Formulierungen in den Statuten gefunden werden. So hält beispielsweise der Verein »Madame Frigo«, der sich für die Rettung von Lebensmitteln einsetzt, in den Vereinsstatuten fest, dass die Entscheidung bei Stimmengleichheit bei der Präsidentin (in diesem Falle der Gründerin) liegt. So kann das Engagement der Vereinsmitglieder mit dem Mitbestimmungsrecht, das die Vereinsform bietet, honoriert werden, gleichzeitig erhält das Präsidium größere Gestaltungsmacht.

Im Gegensatz dazu wählen einige Nachhaltigkeitsinitiativen auch bewusst wirtschaftlich orientierte Rechtsformen, sei es, um möglichst große Freiräume bei der Generierung finanzieller Mittel zu erhalten, oder sei es, um Zuständigkeiten und Entscheidungswege einfach zu gestalten. Hier besteht ebenfalls die Möglichkeit, ideelle Zwecke im statutarischen Zweckartikel des Unternehmens zu verankern. Dies ist in der Schweiz sowohl bei Genossenschaften und GmbHs als auch bei AGs möglich.² Eine solche statutarische Verankerung verpflichtet die Geschäftsleitung, sich auch an den erwähnten ideellen Zwecken zu orientieren. Zusätzlich streben diese Initiativen danach, dass ein solcher ideeller Zweck für Außenstehende auch ersichtlich und glaubwürdig ist.

2 Vgl. hierzu weitere Informationen unter <https://schub.swiss/toolbox/gruendung-wirkungsverankerung/#rechtsformen>.

Box 4.1: »Benefit corporation« und »B Corp«-Zertifizierung »Benefit corporation« bezeichnet als Sammelbegriff Unternehmen, denen ein Multi-Stakeholder-Ansatz am Herzen liegt und die nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale und ökologische Wirkungen berücksichtigen. In verschiedenen US-Bundesstaaten und einigen europäischen Ländern haben sich dazu eigene Rechtsformen etabliert; teilweise zusätzlich zu bereits bestehenden (dualen) Rechtsformen (vgl. Del Baldo 2019; Honeyman/Jana 2019; Peter/Pfammatter 2023). In der Schweiz und einigen anderen europäischen Ländern hat sich bisher noch keine eigene Rechtsform etabliert, hingegen existiert mit der »B Corp«-Zertifizierung ein Gütesiegel für die umfassende Bewertung verschiedener ökologischer und sozialer Leistungen eines Unternehmens. Diese lässt sich mit verschiedenen Rechtsformen kombinieren. Bedingung für den Erhalt des Gütesiegels ist unter anderem die Verankerung in der Rechtsform der Initiative (also z.B. in den Statuten oder der Satzung). Die »B Corp«-Zertifizierung wird in der Schweiz von der gemeinnützigen Stiftung B Lab Switzerland vergeben. B Lab Switzerland ist Mitglied des internationalen Netzwerks B Lab Global. Eine erfolgreiche Zertifizierung weist eine unternehmerische Verpflichtung zu sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsstandards aus, namentlich in Bezug auf Auswirkungen der Betriebsabläufe und des Geschäftsmodells auf Mitarbeitende, Kundschaft, Umwelt und Gesellschaft. Die Zertifizierung geht jedoch nicht so weit, auch Vorgaben zu Gewinnausschüttung und interner Gouvernanz zu machen. Die unternehmerische Verpflichtung zu sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsstandards ist zudem nicht langfristig gesichert und festgeschrieben, so dass diese zum Beispiel durch wechselnde Eigentums- und Mehrheitsverhältnisse abgeändert werden kann.

Weitere Informationen B Lab Schweiz: <https://de.blab-switzerland.ch>

B Lab Global: <https://www.bcorporation.net/en-us/>

Dies hat beispielsweise die Initiative »MagicTomato« gemacht, ein Online-marktplatz für lokale Landwirtschaftserzeugnisse. »MagicTomato« hat sich als AG konstituiert. Um die Gemeinwohlorientierung nach außen ausdrücken zu können, entschied sich »MagicTomato« zudem zur Zertifizierung als »B Corp« (siehe Box 4.1). Die »B Corp«-Zertifizierung sieht vor, Nachhaltigkeitsprinzipien und -verpflichtungen in den Statuten festzuhalten und sie damit

in die Rechtsform der Initiative zu integrieren. Diese Anforderungen werden zudem durch Transparenz und Rechenschaftspflichten ergänzt. Geschieht die Verankerung in den Statuten nachträglich, muss eine Mehrheit der Aktieninhabenden dieser Änderung zustimmen. Dies bedeutet aber zugleich, dass eine Mehrheit der Eigentümerinnen und Eigentümer die Zweckorientierung auch wieder aufheben kann, das heißt, wenn sich an der Gesamtheit der Aktieninhabenden etwas verändert, oder bei Änderungen der strategischen Ausrichtung ist die Zweckorientierung nicht langfristig gesichert.

Einen Schritt weiter als die statutarische Verankerung ideeller Zwecke in den Statuten geht das Verantwortungseigentum (englisch: »steward-ownership«). Ähnlich wie die »benefit corporation« ist das Verantwortungseigentum in der Schweiz bisher keine eigene Rechtsform, vielmehr müssen die entsprechenden Prinzipien (vgl. Box 4.2) via Statuten (und allenfalls über mehrere Entitäten, siehe unten) in einer der bestehenden Rechtsformen verankert werden. Beim Verantwortungseigentum besteht das Hauptziel darin, die Zweckorientierung unwiderruflich rechtlich zu verankern, so dass diese auch bei wechselnden Eigentumsverhältnissen erhalten bleibt. Als Konzept geht das Verantwortungseigentum damit einen Schritt weiter, indem die Eigentumsrechte neu definiert werden und Stimmrechte von den Gewinn- und Vermögensrechten entkoppelt werden (vgl. Purpose Stiftung 2020; vgl. auch Box 4.2).

In der Schweiz haben erst wenige Initiativen Verantwortungseigentum umgesetzt. Eine der Ersten, die diesen Weg wählte, ist das Unternehmen Mitte in Basel. Dieses ist als GmbH konstituiert. Es hat jedoch zwei gesellschaftsorientierte Regeln in seinen Statuten verankert. Die erste betrifft die Stimmberechtigung. In den Statuten wurde festgelegt, dass nur die Geschäftsführenden über das Unternehmen bestimmen können und Externe, die in das Unternehmen investieren, keine Stimmrechte erhalten. Zudem wurde festgehalten, dass das Unternehmen nicht verkauft oder vererbt werden kann. Damit wird langfristig sichergestellt, dass das Unternehmen in voller Verantwortung geführt wird und nicht zweckentfremdet werden kann. Die zweite Regel in den Statuten besagt, dass die Gewinne des Unternehmens nicht an die Besitzerinnen und Besitzer, in diesem Fall die Geschäftsführung, ausgeschüttet werden können, sondern im Unternehmen bleiben. Damit können die Gewinne nicht privatisiert werden.

Box 4.2: Verantwortungseigentum (»Purpose«-Unternehmen) Die Hauptidee des Verantwortungseigentums liegt darin, die Zweckorientierung einer Initiative oder eines Unternehmens zu sichern und den etwaigen (Eigen-)Interessen wechselnder Inhaberinnen und Inhaber zu entziehen, gleichzeitig aber wirtschaftliche Aktivitäten zu verfolgen, deren Gewinne hauptsächlich zurück in die Initiative oder das Unternehmen fließen, das heißt dem festgelegten Zweck (englische: »purpose«) zugutekommen. Dies wird durch die folgenden zwei Prinzipien erreicht, die rechtlich bindend langfristig verankert werden (vgl. Purpose Stiftung 2020):

Selbstbestimmungsprinzip: Die (Mehrheit der) Stimmrechte liegen bei aktiven Unternehmerinnen und Unternehmern. Das heißt, Stimmrechte werden nur an mit der Initiative eng verbundene Personen vergeben, welche die Werte des Unternehmens tragen, zum Beispiel die Mitarbeitenden, die Geschäftsleitung oder der Verwaltungsrat. Stimmrechte können nicht als Spekulationsgut gehandelt noch können sie vererbt werden, vielmehr zählt bei der Weitergabe das Prinzip der Werte- und Fähigkeitsverwandtschaft. Das Unternehmen kann nur mit einstimmigem Beschluss aller Stimmen aufgelöst werden.

Prinzip der Vermögensbindung: Die Gewinne sind Mittel zum Zweck und kein Selbstzweck. Diese Zweckorientierung wird unwiderruflich, rechtlich bindend (in den Statuten) festgelegt. Das heißt, etwaige Gewinne fließen ins Unternehmen. Gewinne und Vermögen können nur limitiert entnommen werden, um Investitionen risikoadäquat zu verzinsen, Gründungsmitglieder fair zu kompensieren und Mitarbeitende am Erfolg zu beteiligen. In der Variante des Veto-Anteil-Modells wird dieser zudem gesichert, indem ein Prozent der Anteile (der sogenannte »golden share«) an eine externe, oft gemeinnützige, Stiftung ausgelagert werden, die für gewisse Statutenänderungen ein Vetorecht hält und so für die Einhaltung der Prinzipien des Verantwortungseigentums einsteht.

Um als Unternehmen Kapital aufnehmen zu können, werden üblicherweise verschiedene Anteilsklassen geschaffen, die mit unterschiedlichen Stimm- und Vermögensrechten ausgestattet werden. So können Investierende Anteile mit nach oben limitierter Dividendenausschüttung und eingeschränkten Stimmrechten als Gegenwert für ihre Investition erhalten. Gründungsmitglieder oder andere mit dem Unternehmen verbundene Personen

erhalten Anteile mit Stimmrechten ohne (oder nur sehr eingeschränkte) Gewinnrechte. Nicht eng mit der Initiative verbundene investierende Personen können demgegenüber durch limitierte Stimmrechte keinen Einfluss auf die Zweckorientierung und Unternehmensführung nehmen. Die gesellschaftliche Zweckorientierung ist also unwiderruflich verankert, nicht jedoch der inhaltliche Zweck an sich, dieser kann, anders als zum Beispiel bei Stiftungen, angepasst werden. Dies lässt im Gegensatz zur Stiftungslösung strukturell zu, dass sich die Initiative mit der Zeit durchaus veränderten Gegebenheiten inhaltlich anpassen kann, während weiterhin gewährleistet ist, dass Aktivitäten und insbesondere das Unternehmensvermögen an den Zweck gebunden ist und nicht privatisiert wird.

In der Schweiz wird das Konzept des Verantwortungseigentums durch Purpose Schweiz vorangetrieben. Purpose Schweiz unterstützt Unternehmen in der Umsetzung von Verantwortungseigentum durch persönliche Beratung, Bereitstellung von Vorlagen wie z.B. Musterstatuten und Vermittlung von Wissen über Vorträge und Webinare. Die Veto-Rechte können an die Purpose Stiftung Schweiz übertragen werden. Die Beschaffung von Kapital wird von Purpose Schweiz begleitet und verschiedene Zugänge geschaffen. So zum Beispiel zu »Purpose Evergreen Capital«. Diese unterstützen Unternehmen, die zum Verantwortungseigentum wechseln möchten dabei, entsprechende Anteile zurückzukaufen.

Weitere Informationen Purpose Schweiz: <https://purpose-schweiz.org>

Purpose Stiftung: <https://stiftungen.stiftungschweiz.ch/organisation/purpose-stiftung>

Bei der Umsetzung des Verantwortungseigentums wird für Initiativen ab mittlerer Größe zudem empfohlen, die Rechtsform der GmbH oder AG mit einem Veto-Anteil-Modell zu kombinieren, und dies in den Statuten zu verankern (siehe Box 4.2). Für den Handelsregistereintrag werden die Statuten vom entsprechenden Kanton geprüft. Dies ist bisher erst wenigen Unternehmen in den Kantonen Basel Landschaft (Link3), Zürich (Ventu GmbH und Purpose Schweiz GmbH) und Bern (Flavum GmbH) gelungen. Es stellen sich also Herausforderungen bei der Eintragungspraxis in den unterschiedlichen Kantonen. Ein Vorreiterbeispiel für die Umwandlung einer AG hin zum Verantwortungseigentum ist mit Crowdcontainer in Erarbeitung. In einer Zwischenlösung sind im Jahr 2024 noch ein Teil der Anteile in Besitz von

Investorinnen und Investoren, die Mehrheit jedoch bei den Gründungsmitgliedern und der einprozentige Vetoanteil bei der Purpose Stiftung. Nicht zuletzt wird sich noch erweisen müssen, ob das Verantwortungseigentum für mögliche Investorinnen und Investoren attraktiv genug ist, um ihr Geld zur Verfügung zu stellen, und ob die gefundenen Rechtskonstrukte in einem Streitfall (z. B. im Fall einer Erbschaft) juristisch standhalten.

Das Verantwortungseigentum als Struktur gibt keine inhaltliche (soziale, ökologisch nachhaltige) Ausrichtung des Zwecks vor, zieht aber durch den zu Grunde liegenden Wertekompass eher solche Unternehmen oder Initiativen an. Der Kern von Verantwortungseigentum liegt im nachhaltigen, generationenübergreifenden Bestand der Selbständigkeit und Unabhängigkeit eines Unternehmens, der unter anderem durch die rechtssicher verankerte Vermögensbindung respektive Zweckorientierung erreicht wird. Der an Nachhaltigkeitsprinzipien orientierte inhaltliche Zweck wiederum wird beispielsweise durch Zertifizierungen festgelegt. Gerade aus diesem Grund ist die Kombination einer statutarischen Verankerung einer inhaltlichen dualen Zweckorientierung, wie beispielsweise in einer »B Corp«-Zertifizierung, mit einer Rechtsstruktur nach Verantwortungseigentum (strukturelle Verankerung) für soziale oder nachhaltige Initiativen sehr spannend.

Neben der Verankerung der ideellen Orientierung im statutarischen Zweckartikel sowie deren langfristiger Sicherung beispielsweise durch Verantwortungseigentum stellt sich für Nachhaltigkeitsinitiativen auch die Frage nach Formen von Gouvernanz. Besonders Unternehmen, die sich dem sozialen Unternehmertum (»social entrepreneurship«) oder der Sozial- und Solidarökonomie zuordnen, legen häufig großen Wert darauf, dass ihr Zweck nicht nur verankert ist, sondern in klaren Regeln bezüglich der Gewinnverwendung und Entscheidungsmechanismen im Unternehmensalltag zum Leben erweckt wird. Gängige Kriterien für die »Qualifikation« als soziales Unternehmen sehen deshalb zum einen die Reinvestition eines Großteils der Ertragsüberschüsse in die gesellschaftliche Wirkung vor (vgl. Defourny/Nyssens 2014; Humbel/Wittkämper 2024; SENS o.D.). Zum anderen werden Gouvernanzelemente betont: einerseits die Autonomie des Unternehmens gegenüber dem Staat und übergeordneten Eigentumsstrukturen, andererseits das Vorhandensein von Mitwirkungsmöglichkeiten für Stakeholderinnen und Stakeholder, etwa in Form von Vertretungen von Mitarbeitenden, anderweitig betroffenen Gruppen oder gemeinnützigen Stiftungen im Verwaltungsrat (vgl. Humbel/Wittkämper 2024). Während die Genossenschaft die demokratische Mitbestimmung ihrer Mitglieder zwingend vorsieht, können solche

Gouvernanzkriterien bei GmbHs und AGs statutarisch festgeschrieben werden.

Konstrukte aus mehreren Rechtsformen

Eine weitere Möglichkeit, die Nachteile einzelner Rechtsformen zu überwinden, besteht darin, mehrere Rechtsformen zu kombinieren. Dies kann einerseits erfolgen, wenn einzelne Tätigkeitsbereiche in eine weitere Rechtsform ausgelagert werden. Eine Beispielinitiative, die eine entsprechende Lösung umgesetzt hat, ist »Effinger«. Der »Effinger« ist einerseits als Verein organisiert, der seinen Mitgliedern einen Co-Working-Space sowie Wissens-, Austausch- und Unterstützungsmöglichkeiten bietet. Der Café- und Barbetrieb im gleichen Gebäude wird als GmbH geführt, die wiederum eine Untermieterin des Vereins ist, womit die Vorteile beider Rechtsformen vereint werden.

Eine weitere Möglichkeit, mehrere Rechtsformen zu kombinieren, wurde von der Initiative OFFCUT gewählt. OFFCUT wendet ein einzigartiges Rechtskonstrukt an, das aus einer Genossenschaft als Dachstruktur und Vereinen als Mitgliedern der Genossenschaft besteht. Die Rechte und Pflichten der Vereine werden mittels Social-Franchising-Vertrag geregelt (siehe Box 4.3). Damit wird gewährleistet, dass Initiativen in anderen geografischen Regionen die Idee der Gründungsinitiative übernehmen können und dabei der ursprüngliche ideelle Zweck erhalten bleibt.

Als 2012 der erste OFFCUT-Materialmarkt in Basel mit der Vereinsgründung beschlossen wurde, verankerten die Gründungsmitglieder ihre Werte in den Vereinsstatuten, dachten dabei jedoch nicht an eine spätere Expansion in andere Städte der Schweiz. Dann zeigte sich jedoch, dass der OFFCUT-Materialmarkt in Basel Erfolg hatte und ein zweiter Standort in Zürich in Betracht gezogen wurde, so dass sich die Frage stellte, wie die beiden Standorte miteinander verbunden werden könnten. Einerseits sollten die wenigen Ressourcen, die vorhanden waren, effizient eingesetzt, Infrastrukturen geteilt sowie eine gemeinsame Strategie, mit geteilten Werten und Visionen, verfolgt werden. Andererseits sollte vertraglich sichergestellt werden, dass die Werte und Prinzipien von OFFCUT an künftigen Standorten gleichermaßen umgesetzt werden. Die beiden Vereine OFFCUT Basel und OFFCUT Zürich entschieden sich dafür, die Genossenschaft OFFCUT als gemeinsames Dach zu gründen. Die Vereine sind dementsprechend Genossenschaftsmitglieder.

Durch die Kombination von Genossenschaft und Verein, kombiniert mit einem Social-Franchising-Vertrag, kann sich eine bereits erprobte Nachhaltigkeitsinitiative wie OFFCUT unkompliziert an anderen Standorten ausbreiten, ohne dass dabei die ethischen Prinzipien und der gesellschaftliche Nutzen abgeändert werden. Durch die Replikation der Idee kann die Wirkung der Initiative erhöht werden, ohne dass die Gründungsmitglieder die Verbreitung selbst in die Hand nehmen müssen. Inzwischen sind bei OFFCUT weitere Standorte dazugekommen, und es existieren Materialmärkte in Basel, Zürich, Bern und St. Gallen, die alle als alleinstehende Vereine organisiert und durch den Social-Franchising-Vertrag mit der Genossenschaft OFFCUT verbunden sind. Neben den rechtlichen Bestimmungen über die Eröffnung neuer Standorte regelt der Vertrag auch die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Standorten und den Wissensaustausch. So betreiben die Standorte eine gemeinsame Website, bilden Arbeitsgruppen und tauschen Erfahrungen aus. Das Modell vereinfacht also die Gründung und Weiterentwicklung weiterer Standorte.

Box 4.3: Social Franchising Social Franchising überträgt die Idee des Franchisings aus dem wirtschaftlichen Kontext in den Non-Profit- respektive sozialen Sektor. Die Grundidee des Franchisings besteht darin, dass im Sinne einer Kooperation die oder der Franchisenehmende bestimmte Konzepte der oder des Franchisegebenden übernehmen darf. Dies kann beispielsweise die Nutzung des Geschäftsmodells und der Marke sein, aber auch Unterstützung durch die franchisegebende Institution bei der Konzeptumsetzung (vgl. Cumberland/Litalien 2018). Hackl (vgl. 2011) sieht die Vorteile von Social Franchising insbesondere darin, dass eine Verbreitung der Idee mit geringerem Aufwand und schneller möglich ist, wobei die oder der Franchisegebende ein gewisses Maß an Kontrolle über die Ursprungsidee behält. In gelingenden Fällen kann so ein »selbstlernendes System« aufgebaut werden, das für alle Vertragsparteien Vorteile bringt, indem Vorlagen, Erfahrungen und Wissen weitergegeben werden.

Gemeinnützigkeit und Steuerbefreiung

Wenig bekannt ist, dass in der Schweiz sowohl bei AGs wie auch bei GmbHs ein *ausschließlich* im Interesse der Allgemeinheit liegender Zweck verankert werden kann, was unternehmerische Aktivitäten zu gemeinnützigen Zwecken ermöglicht. Darüber hinaus besteht grundsätzlich die Möglichkeit, für diese die Steuerbefreiung zu beantragen, das heißt, es können »gemeinnützige AGs« respektive »gemeinnützige GmbHs« gegründet werden (vgl. Box 4.4). Anders als in Deutschland, wo auch die um das »g« ergänzten Abkürzungen rechtlich anerkannt und gebräuchlich sind, handelt es sich hierzulande bei der Erlangung der Steuerbefreiung eher noch um eine Seltenheit.

Die WERT!Stätte in Basel ist eine der wenigen Initiativen in der Schweiz, die sich bisher für eine gemeinnützige GmbH entschieden hat. Ausschlaggebend für die Entscheidung war, dass so die Vorteile wirtschaftsorientierter und ideeller Rechtsformen kombiniert werden konnten. Denn im Vergleich zu einem auf demokratischen Entscheidungen basierenden Verein oder einer entsprechenden Genossenschaft kann eine gemeinnützige GmbH, genau wie eine konventionelle GmbH, von einer einzigen Geschäftsführerin geführt werden. Diese hat damit eine größere Entscheidungsmacht, was den Bedürfnissen der WERT!Stätte entgegenkam. Unternehmerisches Handeln wird damit vereinfacht und eigene Ideen lassen sich zeitnah und unkompliziert umsetzen.

Box 4.4: Gemeinnützigkeit und Steuerbefreiung Im Grundsatz unterliegen sämtliche Rechtsformen der Steuerpflicht. Eine Steuerbefreiung kann, unabhängig von der gewählten Rechtsform, erlangt werden, indem ein entsprechender Antrag auf Gemeinnützigkeit gestellt wird. Dieser wird von den jeweils zuständigen kantonalen Steuerbehörden geprüft. Die Hürden liegen hier jedoch hoch. So muss zum Beispiel (gemäß Markowitsch/Lorant 2016; Peter/Pfammatter 2023) nachgewiesen werden, dass sämtliche finanzielle Mittel ausschließlich und unwiderruflich einem ideellen, das heißt in diesem Fall gemeinnützigen Zweck zufließen und nicht an etwaige (Aktien-)Inhabende oder am Unternehmen Teilhabende ausbezahlt werden. Der Kreis der Begünstigten muss zudem groß sein, also nicht nur eine beschränkte Gruppe von Nutzenden, Mitgliedern, Genossenschafterinnen, Gesellschaftern oder Aktieninhabenden umfassen. Kurz zusammengefasst gelten die Prinzipien

der Zweckbindung, der Unwiderruflichkeit, der effektiven Aktivität, des Allgemeininteresses sowie der Uneigennützigkeit (vgl. Peter/Pfammatter 2023).

Eine Anerkennung unterliegt, wie bereits geschrieben, den kantonalen Steuerbehörden und damit entsprechend unterschiedlichen Auslegungen und Praktiken (vgl. Opel 2019). Gerade die Anerkennung als AG oder GmbH scheint bisher schwierig zu sein. Bei Steuerämtern und in der Rechtsberatung haben sich bisher noch keine allgemeingültigen Regeln durchgesetzt und es bräuchte für die Zukunft eine Verallgemeinerung der Anforderungen und Detailumsetzung (z.B. anerkannter spezifischer Formulierungen für die statutarischen Zusätze).

Weitere Informationen »vitamin B – Fachstelle für Vereine«: <https://www.vitaminb.ch/vereinswissen/steuern>

Steuerbefreiung: Fünf wichtige Fragen zum Thema (Tarolli-Schmidt 2021)

Als gemeinnützige GmbH wird in der WERT!Stätte zwar Unternehmertum gelebt, der Hauptfokus liegt jedoch auf dem gemeinwohlorientierten Zweck. Inzwischen konnte die WERT!Stätte nach Abklärungen mit den Steuerbehörden auch die Steuerbefreiung erlangen. Dies bedingt zwar, dass die GmbH keine Gewinne ausschütten darf, doch wird dadurch ihre Glaubwürdigkeit zur ideellen Zweckverfolgung untermauert. Gleichzeitig ermöglicht es, von Dritten abzugsfähige Spenden zu erhalten.

Die Option, eine gemeinnützige AG oder GmbH zu gründen, wird in der Schweiz bisher selten wahrgenommen. Peter und Pfammatter (vgl. 2023) sehen mehrere Gründe für die Zurückhaltung, so zum Beispiel, dass es Vereine oder Stiftungen im Vergleich einfacher haben, alternative Mittel wie Spenden oder öffentliche Zuwendungen zu beschaffen. Zudem ist die Festlegung der ideellen Zweckorientierung keine Garantin dafür, dass die Gemeinnützigkeit von den Steuerbehörden anerkannt wird. Ein Hauptproblem liegt hier in der Handelbarkeit der Anteilscheine, die gegen das Prinzip der Unwiderruflichkeit verstoßen. Denn wenn nicht vertraglich geregelt wird, dass Anteilscheine nur an eine nicht kommerzielle Organisation verkauft werden dürfen, könnten diese beim Verkauf dem nicht wirtschaftlichen Zweck entzogen werden. Eine etwaige Übergabe kann mithin nur an eine andere nicht kommerzielle Organisation erfolgen. Das heißt aber auch, dass die Inhabenden sich nicht einfach auszahlen lassen können. Nicht zuletzt sind Vereine und Stiftungen bezüglich Forderungen und Pflichten von Eigenkapital, Geschäftsführung etc.

weniger streng, weshalb Peter und Pfammatter (vgl. 2023) vermuten, dass Initiativen mit gesellschaftlichen Zwecken immer noch eher Stiftungen, Vereine oder Genossenschaften bevorzugen. Eine Anerkennung der Gemeinnützigkeit respektive eine Steuerbefreiung setzen damit kommerziellen Aktivitäten und der Möglichkeit, Ressourcen für Investitionen zu generieren, gewisse Grenzen, was wiederum die Bereitschaft zu Investitionen von dritter Seite vermindern könnte. Die Gemeinnützigkeit ist deshalb bei Stiftungen und Vereinen verbreiteter und aufgrund der bisherigen Praktiken auch einfacher zu erhalten als im Fall anderer Rechtsformen (vgl. ausführlich zur Steuerbefreiung von Initiativen mit zwei Zwecken Humbel/Wittkämper 2024).

Eine neue Rechtsform für gemeinwohlorientiertes Unternehmertum?

Grundsätzlich lassen die bestehenden Rechtsformen sehr viele Varianten zu, um unterschiedlichen Anforderungen und Bedürfnissen von Nachhaltigkeitsinitiativen gerecht zu werden, seien dies zusätzliche Spezifizierungen in den Statuten, die Kombination von Rechtsformen oder die Verankerung der Gemeinwohlorientierung. Gleichzeitig besteht eine gewisse Unsicherheit in der Auslegung und Umsetzung solcher Varianten, sowohl bei denen, die eine Initiative starten, als auch auf Seiten der Beratung und der Behörden, verbunden ist das jeweils mit einem großen Zusatzaufwand. Eine Vereinheitlichung der Kriterien und bessere Bekanntmachung der Praxis (z.B. konkrete und anerkannte Formulierungen für Statuten) wären hier von großem Nutzen.

Trotzdem oder gerade deswegen ist die Debatte um Neudefinitionen von Rechtsformen für Initiativen, die sich einer hybriden oder dualen Zweckorientierung zuwenden, das heißt sowohl wirtschaftlichen als auch ideellen Zwecken verpflichten, international und national im Gange, häufig unter Stichworten wie soziales oder gemeinwohlorientiertes Unternehmertum, Sozial- und Solidarökonomie, »social enterprises«, »benefit corporations« etc. (vgl. Humbel/Wittkämper 2024; Peter/Pfammatter 2023; Weitemeyer 2022). Verschiedene Varianten einer Antwort auf die Frage, wie die duale Zweckorientierung rechtlich vereinfacht werden könnte, sind denkbar und werden in unterschiedlichen europäischen Ländern umgesetzt. Beispiele können eine neue Rechtsform oder aber eine rechtsformübergreifende gesetzliche Zertifizierung sein, die Initiativen erhalten könnten (vgl. Jenkins et al. 2021). Weitemeyer (vgl. 2022) beschreibt folgende Gründe für einen Bedarf nach einer neuen, dualen Rechtsform:

- Es besteht ein internationaler Trend zu einem umfassenderen Verständnis unternehmerischer Aktivitäten, die nicht nur wirtschaftliche Gewinnorientierung, sondern auch gesellschaftliche Werte umfassen. Gleichzeitig eignen sich Kapitalgesellschaften besonders gut für Tätigkeiten am Markt.
- Es besteht ein Bedürfnis, mit der Rechtsform eine Signalwirkung hinsichtlich der Gemeinwohlorientierung ausstrahlen zu können.
- Kombinationen von mehreren Rechtsformen sind aufwändig und umständlich, eine Abdeckung durch eine Rechtsform wäre für die Beteiligten einfacher.
- Die Möglichkeit einer (beschränkten) Gewinnausschüttung würde den häufig enormen Einsatz derjenigen honorieren, die eine Initiative ins Leben rufen (gleichzeitig bestehe hier bei einer Aufweichung aber auch die Gefahr des Missbrauchs der Steuerbefreiung).

Zur Zeit der Entstehung dieses Beitrags im Juni 2024 war auch auf Seiten des Gesetzgebers in der Schweiz ein Veränderungsprozess im Gange. Während der Bundesrat auf entsprechende bisherige parlamentarische Vorstöße hin keinen Handlungsbedarf sah (vgl. hierzu Interpellation 13.3689³ aus dem Jahr 2013 und Interpellation 18.3455⁴ aus dem Jahr 2018, dargestellt in Peter/Pfammatter 2023), hat der Nationalrat im Juni 2023 eine Motion zur »Förderung von sozialen Unternehmen« (Motion 21.3891⁵) trotz ablehnender Empfehlung des Bundesrats angenommen. Die Motion forderte, den gesetzlichen Rahmen zur Förderung sozialen Unternehmertums anzupassen und eine gesetzliche Grundlage zu schaffen, um die Anerkennung und Förderung von sozialen Unternehmen zu ermöglichen sowie diese in der Strategie »Nachhaltige Entwicklung 2030« zu verankern. Neben der Klärung rechtlicher Fragen und Probleme bezweckte die Motion auch den Anschluss der Schweiz an einen internationalen Trend hin zur aktiven Förderung gemeinwohlorientierter Unternehmen, wie er durch den »Social Economy Action Plan«⁶ der

3 Vgl. <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20133689>.

4 Vgl. <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20183455>.

5 Vgl. <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20213891>.

6 Vgl. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>.

EU, den »Recommendations on Social Economy and Social Innovation«⁷ der OECD und der »Resolution on promoting the social and solidarity economy for sustainable development«⁸ der UNO-Generalversammlung vorgezeichnet wurde. Auch in den Nachbarländern der Schweiz wurde die rechtliche Eingrenzung und politische Förderung gemeinwohlorientierter Unternehmen zuletzt stark vorangetrieben. Zwar hat der Ständerat die Motion im März 2024 als Zweitrat verworfen, es ist jedoch davon auszugehen, dass das Thema die Schweiz weiter beschäftigen wird.

Fazit

Die Formalisierung einer Nachhaltigkeitsinitiative umfasst unter anderem die Wahl einer geeigneten Rechtsform. Diese legt Eckwerte fest in Bezug auf die Wirkungsorientierung, die Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen wie auch die Möglichkeiten verschiedener Finanzierungen. Nachhaltigkeitsinitiativen kombinieren oft eine ideelle Wirkungsorientierung mit teilweiser wirtschaftlicher Mittelgenerierung und stoßen damit in der Schweiz, die keine Rechtsform mit dualer Wirkungsorientierung kennt, auf rechtliche Unsicherheiten und komplexe Definitionsfragen. Nachhaltigkeitsinitiativen gehen unterschiedlich mit dieser Herausforderung um. Wir haben Beispiele vorgestellt, in denen wirtschaftlich orientierte Rechtsformen gewählt, jedoch ein ideeller Zweck statutarisch verankert wurde, wie es zum Beispiel mit der »B Corp«-Zertifizierung oder dem Konzept des Verantwortungseigentums umgesetzt wird. Andere Initiativen kombinieren verschiedene Rechtsformen (z.B. im Rahmen des Social-Franchising-Konzepts) oder verankern den ideellen Zweck, indem sie den Status der Gemeinnützigkeit erlangen. All diese verschiedenen Varianten sind jedoch mit einer gewissen Unsicherheit behaftet und mit großem Mehraufwand verbunden. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Debatte um die Neudefinition von Rechtsformen in Richtung dualer Zweckorientierung in der Schweiz, aber auch international weiter entwickeln wird.

7 Vgl. <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/social-economy-recommendation/>.

8 Vgl. https://sens-suisse.ch/wp-content/uploads/2023/06/A_RES_77_281-EN.pdf.

Literatur

- Becker, S.L., Franke, F., Gläsel, A. (2018). Regime pressures and organizational forms of community-based sustainability initiatives. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 29(Dezember), 5–16. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.10.004>
- Beglinger, J., Gmür, M. (2019). Stiftung oder Verein – Rechtsformen bei Sozialen Institutionen. *Verbands-Management. Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*, 45(2), 60–65.
- Chauhan, Y., O'Neill, H.M. (2020). Strategic Advantages through Social Responsiveness: The Case of Certified B-Corps [Paper]. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3627399>
- Cumberland, D.M., Litalien, B.C. (2018). Social franchising: A systematic review. *Journal of Marketing Channels*, 25(3), 137–156. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2019.1657757>
- Defourny, J., Nyssens, M. (2014). The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective. In *Social Enterprise and the Third Sector* (S. 42–65). London: Routledge.
- Del Baldo, M. (2019). Acting as a benefit corporation and a B Corp to responsibly pursue private and public benefits. The case of Paradisi Srl (Italy). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), Nr. 4. <https://doi.org/10.1186/s40991-019-0042-y>
- Dinnie, E., Holstead, K. L. (2018). The influence of public funding on community-based sustainability projects in Scotland. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 29(Dezember), 25–33. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.08.003>
- Feola, G., Nunes, R. (2014). Success and failure of grassroots innovations for addressing climate change: The case of the Transition Movement. *Global Environmental Change*, 24(Januar), 232–250. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2013.11.011>
- Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016). Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, 134, Teil A(10. November, Sonderheft: Transitions to Sustainable Consumption and Production in Cities), 98–111. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.061>
- Grenzdörffer, S., Kaiser, J., Mainz, F., Middendorf, M. (2022). The diversity of property: A potential for a social-ecological transformation. *GAI – Ecolog-*

- ical Perspectives for Science and Society*, 31(2), 77–81. <https://doi.org/10.14512/gaia.31.2.3>
- Hackl, V. (2011). Social Entrepreneurship multiplizieren und skalieren – Wege und Beispiele von Social Franchising. In H. Hackenberg, S. Emptner (Hg.), *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen* (S. 313–327). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92806-7_20
- Honeyman, R., Jana, T. (2019). *The B Corp Handbook: How You Can Use Business as a Force for Good*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Humbel, C., Wittkämper, T. (2024). Corporate Philanthropy und Sozialunternehmertum im Schweizer Unternehmensrecht. Zürich: Dike Verlag.
- Jenkins, H., Yi, I., Bruelisauer, S., Chaddha, K. (2021). *Guidelines for local governments on policies for social and solidarity economy* [Research Report]. Genf: UN-RISD. <https://base.socioeco.org/docs/report---guidelines-for-local-governments-on-policies-for-social-and-solidarity-economy.pdf>
- Markowitsch, S.-J., Lorant, R.B. (2016). Die gemeinnützige GmbH – Auslegung einer kaum genutzten Alternative zur Stiftung. *Expert Focus*, 2(3), 163–167.
- Meier-Hayoz, A., Forstmoser, P., (2023). Schweizerisches Gesellschaftsrecht. Mit neuem Aktien- und Handelsregisterrecht (S. 117–143). Bern: Stämpfli Verlag.
- Morgan, B. (2019). Transcending The Corporation: Social enterprise, cooperatives, and commons-based governance. In T. Clarke, J. O'Brien, C.R.T. O'Kelley (Hg.), *The Oxford Handbook of the Corporation* (S. 666–686). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198737063.013.28>
- Opel, A. (2019). Die Sache mit der Gemeinnützigkeit. *Schweizer Monat*, 1068, 62–65.
- Penha-Lopes, G., Henfrey, T., Pocock, I., Esteves, A.M., Creed, E., Campos, I., et al. (2019). *Reshaping the Future: How communities are catalysing social, economic and ecological transformation in Europe* (Status Report 1). Brüssel: ECOLISE.
- Peter, H., Pfammatter, V. (2023). Social Enterprises and Benefit Corporations in Switzerland. In H. Peter, C. Vargas Vasserot, J. Alcalde Silva (Hg.), *The International Handbook of Social Enterprise Law* (S. 831–860). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-14216-1_40
- Purpose Stiftung (Hg.) (2020). *Verantwortungseigentum. Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert*. Hamburg: Purpose Stiftung gemeinnützige

- GmbH. https://purpose-economy.org/content/uploads/purpose_de_book_sep2020.pdf
- SENS (Hg.) (o.D.). Rund um Social Entrepreneurship? <https://sens-suisse.ch/was-ist-soziales-unternehmertum/>
- Spiess-Knafl, W., Langer, H. (2019). Finanzierung sozialer Innovationen – Theorie und Praxis am Beispiel von Ennovent. In C. Neugebauer, S. Pawel, H. Biritz (Hg.), *Netzwerke und soziale Innovationen: Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen?* (S. 139–152). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21551-4_9
- Tarolli-Schmidt, Nadia (2021). *Steuerbefreiung: Fünf wichtige Fragen zum Thema*. <https://thephilanthropist.ch/steuerbefreiung-fuenf-wichtige-fragen-zum-thema/>
- Weitemeyer, B. (2022). Alternative Organisationsformen im Trend – Unternehmensstiftung, gemeinnützige GmbH, Benefit Corporation. *Zeitschrift Für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, 51(4–5), 627–663. <https://doi.org/10.1515/zgr-2022-0028>

Kapitel 5: Interne Organisation und Lernprozesse im Sinne einer guten Gouvernanz

Christoph Bader & Noah Ramos

Eine gut organisierte und auf die Ziele der Initiative angepasste interne Gouvernanz, das heißt eine explizite Struktur von Regeln, Praktiken und Prozessen, ist ein zentraler Erfolgsfaktor für das langfristige Bestehen und Agieren einer Initiative. Die Forschung dazu hebt die Bedeutung von Strukturen hervor, die Lern- und Experimentierprozesse unterstützen. Als hierfür zentral werden erstens starke demokratische Prinzipien erachtet, inklusive partizipativer Entscheidungsfindungen. Zweitens kann die Gouvernanzform der Initiative zu sozialen Lernprozessen beitragen, indem sie die Verbundenheit der Beteiligten fördert, genügend Raum und Opportunitäten für Entscheidungsfreiheiten der Mitglieder bietet, um im Rahmen ihrer eigenen Wertvorstellungen zu handeln, sowie unterstützend wirkt bei der Wahrnehmung individueller und kollektiver Selbstwirksamkeitserfahrungen.

Wer soll was, wie und wann machen?

Die Suche einer passenden Gouvernanzform als Herausforderung

Die Gründung einer Nachhaltigkeitsinitiative beginnt oft mit einer guten Idee und engagierten Personen, die weder eine spezielle Rechtsform noch eine formalisierte Form der internen Interessensfindung und -umsetzung haben. Nachhaltigkeitsinitiativen werden insbesondere in der Anfangsphase von wenigen aktiven Personen getragen. Scheiden diese Personen zum Beispiel wegen Umzug, Überlastung oder beruflicher Veränderungen aus, können die (informell) aufgebauten Strukturen auch schnell wieder zusammenbrechen und zentrales Wissen verloren gehen. Deshalb sollten Initiativen ihre internen Regeln, Praktiken und Prozesse, welche die Richtung und Umsetzung der Initiative bestimmen, möglichst früh zu formalisieren versuchen. Spätestens nachdem Initiativen die Startphase hinter sich gelassen haben, sind viele neue

Aufgaben zu erledigen, die oft einen höheren administrativen Aufwand bedeuten. Konnte in der Anfangsphase vieles informell erledigt und organisiert werden, ist eine Formalisierung der Prozesse und damit eine Änderung in der Gouvernanzstruktur (englisch: »governance«) erforderlich (vgl. CGA 2008). Dabei besteht die Herausforderung, dass eine zu starke Formalisierung der Prozesse als demotivierend empfunden werden kann und mit zunehmendem Formalisierungsgrad die Bedingungen, welche die Mitarbeitenden an der Initiative geschätzt haben, nicht mehr gegeben sind. Beispielsweise sind die Möglichkeiten der Selbstbestimmung, der Selbstwirksamkeitserfahrungen, des gemeinsamen Experimentierens und des Späßes einige solcher Faktoren, die Menschen motivieren, sich in Nachhaltigkeitsinitiativen einzubringen (vgl. Grabs et al. 2016; Moser/Bader 2023). So nimmt die Möglichkeit der Partizipation und des Sicheinbringens in Entscheidungsprozesse, anders als bei konventionell geführten Unternehmen, bei vielen Nachhaltigkeitsinitiativen einen wichtigen Stellenwert in der Organisationsform ein. Dies kann damit zusammenhängen, dass viele Nachhaltigkeitsinitiativen mit Freiwilligen zusammenarbeiten oder gänzlich ehrenamtlich geführt werden. Als Gegenleistung für die Freiwilligenarbeit können Nachhaltigkeitsinitiativen Mitgestaltung und Mitbestimmung anbieten. Zudem sind engagierte Personen in Nachhaltigkeitsinitiativen meist mehr ideell als finanziell motiviert und wünschen vermehrt, partizipativ in die Ausgestaltung von Strategien und Entscheidungen eingebunden zu werden. Diese Möglichkeiten zur Partizipation und damit Einflussnahme auf Entscheidungsprozesse sind einerseits sehr attraktiv, erhöhen die Motivation der Mitglieder und können so zur Kontinuität beitragen. Andererseits beschreiben Yildiz et al. (2015) am Beispiel von Energiegenossenschaften in Deutschland aber auch ein mögliches Konfliktpotential bei unterschiedlichen Motiven von Gründungsmitgliedern und neueren Mitgliedern. Somit stehen viele Initiativen vor der Herausforderung, eine gute Balance zwischen den organisatorischen Anforderungen einer fortgeschrittenen Initiative und den attraktiven Aspekten zu finden (vgl. Dumitru et al. 2016; Haxeltine et al. 2016; Seyfang/Longhurst 2013).

»Die Kernfrage ist stets, wie findet man eine Form der Zusammenarbeit, mit welcher die Menschen zufrieden sind und welche funktioniert und nachhaltig ist.« (Interview mit Patrik Schmid, »Feinheit«)

Auf der Suche nach einer geeigneten Form der Zusammenarbeit – sowohl intern in der Geschäftsführung und unter Mitarbeitenden als auch mit Freiwilli-

gen und anderen externen Beteiligten – entscheiden sich Initiativen zwischen verschiedenen Formen, die hierarchisch, partizipativ oder basisdemokratisch sein können. Nicht zuletzt ist die Ermöglichung einer breiten Partizipation und damit die stärkere Einbeziehung von Mitgliedern ins Management auch aus einer anderen Perspektive wichtig: Gelingt der vermehrte Einbezug der Mitglieder ins Management nicht, kann es zu einer Überlastung der wenigen aktiven Freiwilligen kommen (vgl. Bradbury/Middlemiss 2014) sowie zu Nachwuchsproblemen, was weitere interne Spannungen nach sich ziehen kann (vgl. Haxeltine et al. 2016).

Im Zuge der Professionalisierung sollten Nachhaltigkeitsinitiativen nicht nur die geeigneten Organe und Zuständigkeiten definieren, sondern die entsprechenden Stellen auch mit qualifizierten Personen besetzen. Schließlich erfordert das Management einer Nachhaltigkeitsinitiative – von der Buchhaltung über das Schreiben von Förderanträgen bis zur Community-Pflege – verschiedenartige Kompetenzen. Zum Zeitpunkt der Gründung einer Initiative kann es jedoch sein, dass das notwendige Wissen bei den mitwirkenden Personen dafür (noch) nicht vorhanden ist.

Bei der Gründung von Nachhaltigkeitsinitiativen bietet es sich an, den Freundes- und Familienkreis in das Projekt zu integrieren, da dies kurzfristig eine unkomplizierte Lösung darstellt. Wenn die Mitarbeit in der Initiative noch wenig formalisiert ist, keine eindeutige Aufgabenteilung vorliegt, kaum Spielräume zur Entlohnung der Arbeit bestehen und keine festen Arbeitsverträge aufgesetzt werden, dann ist es für Initiativen oft schwierig, externes Fachpersonal zu gewinnen. Oft sind es dann Freundinnen, Freunde und Familienmitglieder, die auf Freundschaft und gegenseitigem Vertrauen basierend, teils ehrenamtlich, flexibel und intrinsisch motiviert im Projekt mitwirken. So erlebt beispielsweise der Migros-Pionierfonds teilweise, dass Projektinitiatorinnen und -initiatoren ihr persönliches Umfeld ins Team integrieren, diese Personen jedoch häufig nicht die passenden Kompetenzen aufweisen. Oft haben Freundinnen und Freunde ähnliche Stärken wie die Projektinitiatorinnen und -initiatoren selbst und es fehlt an anderen Kompetenzen – wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeiten oder Expertise im Finanzbereich. Für all die verschiedenen anfallenden Aufgaben Personen mit dem nötigen Know-how zu finden ist eine stetige Herausforderung – nicht nur für Nachhaltigkeitsinitiativen. Dennoch sollte der Fokus nicht ausschließlich darauf liegen, geeignete Personen zu finden, vielmehr sollten sich die Initiativen auch verstärkt darauf konzentrieren, die Beteiligten gut in ihren Arbeitsbereich einzuführen sowie aus- und weiterzubilden.

Wir haben uns auf die Suche nach Nachhaltigkeitsinitiativen gemacht, die es geschafft haben, Freiwillige zu mobilisieren und deren Engagement zu fördern, indem sie neue Ansätze nutzten respektive entwickelten, mit denen möglichst viele Mitglieder auf der Grundlage von Kreativität, Transparenz, Flexibilität und Reflexivität eingebunden und beteiligt wurden. Wir stellen im Folgenden in einem ersten Schritt dar, wie und welche alternativen Gouvernanzformen Nachhaltigkeitsinitiativen wählen können. In einem zweiten Schritt stellen wir Initiativen vor, die unterschiedliche innovative Formen gefunden haben, um eine möglichst breite Partizipation der Mitglieder zu ermöglichen. Zum Ende des Kapitels gehen wir auf die Frage ein, wie Initiativen Menschen mit den geforderten Kompetenzen finden können.

Soziokratie oder Holokratie

Maßgeschneiderte Lösungen bringen Erfolg

Wie ein Unternehmen oder eine Organisation sich am besten organisiert, wird immer wieder neu erfunden. Zu viel Bürokratie, langsame Entscheidungsprozesse, ineffiziente Arbeitsformen und damit auch Ressourcenverschwendung nähren die Sehnsucht nach einer besseren Organisation. Wie können Gremien, Entscheidungen, Kommunikation und Prozesse sinnvoller organisiert sein? Um Organisationen agiler und proaktiver zu machen, wird in der Literatur und der Start-up-Beratung zunehmend kreisförmiges Organisieren empfohlen (vgl. Laloux 2015; Rütther 2018). Soziokratie und Holokratie sind dabei die bekanntesten Beispiele, die eine bessere Organisationswelt versprechen: mehr Inklusion und Partizipation, mehr Kreativität und Innovation, mehr Commitment und Motivation. Soziokratie und Holokratie sind zwei Gouvernanzformen, die bei Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen und Initiativen zunehmend an Popularität gewinnen.

So ist zum Beispiel der Co-Working-Space und die dazugehörige Kaffeebar »Effinger« in Bern nach den Prinzipien der Soziokratie (siehe Box 5.1) organisiert. Der »Effinger« begann 2014 mit vier Menschen. Heute arbeiten, lernen und kreieren an der Effingerstrasse 10 in Bern rund 100 Personen aus unterschiedlichsten Berufen. Wer im »Effinger« arbeiten will, kann sich einen Arbeitsplatz mieten: tage- oder monatsweise, als Stempelkarte oder in Form eines festen Arbeitsplatzes. Mit einem 25 Quadratmeter großen Raum gestartet, entwickelte sich ein vierstöckiges Haus mit Kaffeebar im Stadtzentrum. Das sei nicht geplant gewesen, sondern nach und nach geschehen, sagt ein Ver-

einsmitglied im Gespräch. Für die Organisationsform der Soziokratie wurden die Gründungspersonen unter anderem durch das Buch »Thank God it's Monday: Wie wir die Arbeitswelt revolutionieren« von einem Kollektiv bestehend aus 30 Gründerinnen und Gründern (Dark Horse Innovation 2014) inspiriert.

Das Team im »Effinger« ist selbstorganisiert und kennt keinen Chef oder Vorgesetzte. Der Betrieb wird von 20 bis 30 Personen geführt, wobei niemand mehr Rechte hat als die anderen. Das »Effinger«-Team organisiert sich in Kreisen und Rollen, die von Jahr zu Jahr wieder angepasst werden. Kleinere Entscheidungen werden im »Ratschlag-Prozess« getroffen, das heißt, jemand hat einen Verbesserungsvorschlag und dann wird abgeschätzt, ob die Entscheidung wirklich in der ganzen Community besprochen werden muss oder nicht. Das Team, das die Geschäfte führt, setzt sich aus 20 bis 30 Menschen zusammen (»Effianerinnen« und »Effianer«), die alle ehrenamtlich arbeiten, dafür jedoch von vergünstigten Arbeitsplätzen profitieren. Die gesamte Community umfasst etwa 150 Personen.

Für den »Effinger« bietet Soziokratie die Möglichkeit, dass sich eine große Gruppe von Menschen in ein Projekt einbringen kann. Für Nachhaltigkeitsinitiativen, die oft auf viel Freiwilligenarbeit angewiesen sind, kann das besonders relevant sein, da das Sich-einbringen-Können für viele eine zentrale Motivation ist.

Box 5.1: Merkmale der Soziokratie Soziokratie wurde maßgeblich vom niederländischen Unternehmer Gerard Endenburg entwickelt und strebt die beste Kombination aus Elementen hierarchischer wie auch egalitärer Organisationsstrukturen an. Dabei lassen sich drei essenzielle Prinzipien der Soziokratie herausstreichen (vgl. Rütter 2018):

- (1) Entscheidungen in der Organisation werden im Konsent getroffen. »Konsent« ist ein Fachbegriff der Soziokratie und bedeutet, alle Beteiligten entscheiden gleichberechtigt und können Entscheidungen auch verhindern. Jedoch ist das nur durch begründete schwerwiegende Einwände möglich. Ein langwieriges Ausdiskutieren bis zum Konsens ist nicht vorgesehen.
- (2) Die Organisation ist in Kreise gegliedert, die innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs autonom entscheiden. Jeder Kreis hat seinen »Lead Link« und seinen »Rep Link«. Die beiden Funktionen zusammen stehen eigentlich für die klassische Funktion eines Teamleitenden in einer klassischen

Organisation. Der »Lead Link« ist dafür zuständig, den Kreis zusammenzuhalten und die Rollen zu belegen. So ist man zum Beispiel als »Lead Link« des Buchhaltungskreises dafür verantwortlich zu schauen, welche die kompetenteste Person ist, um die Lohnabrechnungen zu machen. Wenn diese Rolle nicht belegt ist, so ist der »Lead Link« automatisch dafür verantwortlich.

- (3) Zwischen Kreisen unterschiedlicher Hierarchieebenen gibt es doppelte Verbindungen durch eine vom übergeordneten Kreis bestimmte und per Top-down-Methode entsandte Leitung und von den Kreismitgliedern selbst bestimmte und per Bottom-up-Methode entsandte Delegierte. So repräsentiert der »Rep Link« den eigenen Kreis in einem größeren, übergeordneten Kreis. Der Buchhaltungskreis ist beispielsweise in einem übergeordneten Administrationskreis integriert.

Weiterführende Informationen Soziokratie: <https://sociocracy30.org>

Bei der Soziokratie könne man Freiwilligen sehr viel bieten, indem ihren Stimmen innerhalb der Initiative ein gebührendes Gewicht beigemessen wird. Ein weiterer Vorteil liege darin, dass ein Vorschlag von anderen nicht einfach aus einer Laune heraus abgeschmettert werden könne, sondern eine legitime Kritik vorgebracht werden muss. Gleichwohl wäre es manchmal auch zielführender, wenn einfach jemand bestimmen könnte. Zu bedenken gebe es zudem, dass Soziokratie eine hohe Eigenverantwortung an die Personen stellt und voraussetzt, dass Menschen Spaß daran haben, sich einzubringen. Menschen, die dies nicht mögen, könnten schnell überfordert sein. Wenn jemand gerne nach Plan arbeiten möchte und will, dass Vorgesetzte bestimmen, was getan werden muss, dann sei Soziokratie nicht geeignet, so die Erfahrungen im »Effinger«.

Holokratie (vgl. Robertson 2015; siehe auch Box 5.2) definiert zudem verschiedene Formate und Regeln der Zusammenarbeit. Eine Initiative, die sich nach holokratischen Grundsätzen organisiert, ist das Unternehmen Feinheit. Feinheit ist eine Kommunikationsagentur, die Dienstleistungen in den Bereichen »campaigning«, Onlinemarketing, Multimediadesign sowie Websites und IT-Infrastruktur anbietet. 2006 als GmbH gegründet, wurde sie schließlich in eine AG überführt, die relativ klassisch organisiert war. Die Gründerinnen und Gründer haben gleichzeitig auch die Teams geleitet. Wenngleich die Hierarchie flach war, war sie eben doch präsent. Nach knapp zehn Jahren wurde vermehrt diskutiert, wie die Prozesse effizienter gestaltet

und wie Mitarbeitende besser involviert werden könnten. Zu dieser Zeit war Feinheit klassisch organisiert, indem die Arbeit von den leitenden Angestellten akquiriert, nach unten verteilt und nach oben rapportiert wurde – eine klassische Pyramidenstruktur. Als 2015 einige Gründungsmitglieder »Reinventing Organizations« von Frederic Laloux (2015) lasen, begannen sie sich mit Personen aus anderen Organisationen zu treffen, die bereits Strukturen im Sinne einer Holokratie umgesetzt hatten. Als sich Feinheit schließlich die Gelegenheit bot, mit dem Erfinder der Holokratie, Brian Robertson, eine ganze Woche holokratische Strukturen unter Anleitung auszutesten, wurde die Einführung der Holokratie bei Feinheit nach einer anonymen Abstimmung im Jahr 2018 beschlossen. Für die bis dato leitenden Angestellten bedeutete dies, dass sie mehr Zeit und Energie erhielten, um sich mit Aufgaben zu beschäftigen, die ihnen mehr Spaß machen und in denen sie mehr Kompetenzen haben.

Box 5.2: Prinzipien der Holokratie Basierend auf der Soziokratie hat Brian Robertson (vgl. 2015) die Holokratie als eine Form der Strukturierung von Organisationen mit dem Ziel des Abbaus von Hierarchien und der Schaffung von transparenten Beteiligungsmöglichkeiten entwickelt. Die Organisationsform der Holokratie beinhaltet dieselben Prinzipien wie die Soziokratie, wenn auch mit kleineren Anpassungen. Zusätzlich gibt es die markanten Elemente wie die Regeln zur Gestaltung von »taktischen« Meetings (für Alltagsgeschäfte) sowie dem »Governance-Meeting« (zum Verändern der Organisationsstruktur) und das Softwarepaket Glassfrog, das die Rollen, Kreisstrukturen und Meetings in der Organisation übersichtlich darstellt und verbindet. Holokratie als Organisationsform zielt darauf ab, Entscheidungen stärker auf die Personen zu verlagern, die direkt mit den jeweiligen Inhalten und Aufgaben befasst sind, anstatt dass diese Entscheidungen ausschließlich von traditionellen Führungskräften getroffen werden. So soll Holokratie ermöglichen, dass Mitarbeitende, die über die nötigen Kompetenzen verfügen und die entsprechende Rolle innehaben, selbständig über Anliegen entscheiden.

Feinheit nutzt das Glassfrog-Tool (siehe Box 5.2), um sämtliche Rollen und deren Verantwortungsbereiche transparent für alle festhalten zu können. Trotz der holokratischen Strukturen und größtmöglicher Transparenz von Arbeiten, Aufgaben und Verantwortungsbereichen werde der Wissensaustausch zwischen den Rollen nicht automatisch gefördert. So bestehe die Gefahr, dass das Wissen nicht über die Rollen hinausgetragen werde. Deshalb hat Feinheit

in den letzten Jahren ein interne Plattform für den Wissensaustausch geschaffen – *FeinXchange*. Jede Woche stellt eine Person während eines 30-minütigen Treffens etwas aus ihrer Arbeit vor. Gemäß *Feinheit* lassen sich holokratische Organisationsformen sehr gut auf ideell orientierte Nachhaltigkeitsinitiativen anwenden, insbesondere da diese »purpose driven« seien. Die Menschen engagieren sich nicht, weil sie sich einen hohen Lohn versprechen, sondern weil sie an die Sache und den gemeinsamen Beitrag für eine nachhaltigere Zukunft glauben. Da ergibt Holokratie umso mehr Sinn, denn Holokratie ist »purpose«-getrieben: Wieso gibt es uns? Wieso braucht es uns? Diese gemeinsame Vision muss im Fall einer Holokratie geklärt sein – genauso wie bei Nachhaltigkeitsinitiativen im Generellen.

Eine Herausforderung von holokratischen Strukturen sieht *Feinheit* im Zusammenhang mit dem Wachstum eines Unternehmens und der damit verbundenen ständigen Eingliederung neuer Mitarbeitender ins holokratische System. *Feinheit* bezeichnet Holokratie als ihr Betriebssystem – zusammengehalten wird das Unternehmen jedoch von der Unternehmenskultur. In diese zu investieren, auch innerhalb der holokratischen Strukturen, hält *Feinheit* deshalb für einen kritischen Erfolgsfaktor. Eine weitere Herausforderung besteht gemäß *Feinheit* darin, dass alle Mitglieder des Systems ihre Spannungen (»tensions«) aus ihren Rollen heraus konsequent bearbeiten. Eine wohlwollende Unternehmenskultur unterstützt diesen Prozess.

Empowerment durch Partizipation

Eine inklusive Gouvernanz ist entscheidend für den langfristigen Erfolg von Nachhaltigkeitsinitiativen. »Empowerment« spielt hierbei eine zentrale Rolle und bezeichnet die Ermächtigung der Menschen, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen und aktiv zur Gestaltung der Initiative beizutragen (vgl. Avelino et al. 2020). Partizipative Entscheidungsfindung kann in vielfältigen Formen stattfinden und sollte bereits in den frühen Phasen der Gründung einer Initiative integriert werden. Wenn Mitglieder an der Festlegung von strategischen Zielen, Priorisierung von Aktivitäten und Entwicklung von Projektplänen beteiligt sind, entsteht ein Gefühl der Mitverantwortung und des Engagements. Solche partizipativen Prozesse erlauben es den Mitgliedern, ihre individuellen Perspektiven einzubringen und aktiv die Ausrichtung der Initiative mitzugestalten. Da viele Aufgaben in Nachhaltigkeitsinitiativen oftmals durch Freiwilligenarbeit geleistet werden, wirken Mitgestaltung und Mitbestimmung mit-

unter als Gegenleistung. Die Anerkennung der Bedeutung von Freiwilligenarbeit und der Spaß an den Tätigkeiten sind wichtige Aspekte für den Erfolg von Nachhaltigkeitsinitiativen. Insgesamt gilt es, eine inklusive Gouvernanz zu schaffen, die Raum für vielfältige Partizipation, soziales Lernen und Experimentieren ermöglicht. Durch diese Maßnahmen kann eine Nachhaltigkeitsinitiative langfristig erfolgreich sein und die Motivation und Zufriedenheit der Mitglieder steigern, das heißt, sie wird langfristig resilienter.

Niederschwellige Einstiegsformate für das Engagement

Einen vielversprechenden Weg der Inklusion und Partizipation der Mitglieder hat aus unserer Sicht die vertragslandwirtschaftliche Initiative »mehr als gmües« ausprobiert. In der Vergangenheit, während des Übergangs von den Gründungsmitgliedern zur nächsten Generation in der Betriebsgruppe, stand die Genossenschaft vor einer bedeutenden Herausforderung. Die Betriebsgruppe koordiniert und verwaltet die Genossenschaft. Als die Ersten aus der Betriebsgruppe ausstiegen, konnten für diese keine neuen Mitglieder gefunden werden. Die verbleibenden Betriebsgruppenmitglieder trugen eine immer größere Last, was dazu führte, dass sich andere Mitglieder vernachlässigt fühlten und die Fachkräfte im Anbau nicht ausreichend Unterstützung erhielten. Diese Situation gefährdete die Zukunft der Genossenschaft als Ganze.

Um die Herausforderungen zu bewältigen, entschied sich die Genossenschaft dafür, die Resilienz zu stärken und in der Betriebsgruppe Redundanzen zu schaffen. Hierfür hat die Genossenschaft eine neue Organisationsebene in Form von Arbeitsgruppen zwischen der Betriebsgruppe und den Genossenschaftsmitgliedern eingeführt. Diese zusätzliche Ebene ermöglichte es, mehr Menschen zu gewinnen, die Verantwortung übernehmen und sich enger mit der Initiative verbunden fühlen. Diese Personen erhielten Einblicke in die Arbeiten der Betriebsgruppe und konnten Wissen aufbauen und ihre Selbständigkeit fördern. Das Ziel war es, neue Mitglieder für die Betriebsgruppe aus diesem Pool von engagierten Unterstützerinnen und Unterstützern zu rekrutieren. Jedes Mitglied der Betriebsgruppe bekam Personen an die Seite gestellt, die ihnen bei ihrer Arbeit zur Seite standen, so dass sie in die Aufgaben hineinschnuppern konnten. Dieser schrittweise Einstieg und das Engagement der Unterstützenden senkten die Hemmschwelle für eine spätere Übernahme von Aufgaben in der Betriebsgruppe. Gleichzeitig war es so möglich, sich vermehrt zu engagieren, ohne gleich die volle Verantwortung zu übernehmen, die ein

Betriebsgruppenmitglied hat. Trotz dieser niederschweligen Einstiegsmöglichkeit bleibt es jedoch eine Herausforderung, Personen zu finden, die bereit sind, auch grundlegende Verantwortung zu übernehmen. So rekrutieren sich die Mitglieder der Betriebsgruppe weiterhin primär aus Neumitgliedern und besonders Aktiven.

Vom Ehrenamt zur Fachexpertise: Aufbau und Einbindung von Kompetenzen in Nachhaltigkeitsinitiativen

Nehmen die Aufgaben im Zuge des Wachstums einer Initiative zu oder kommen neue Aufgabenfelder hinzu, müssen (externe) Fachpersonen in die bestehenden Gouvernanzstrukturen integriert werden. Beispielsweise wurde bei den »Frischlingen« (vgl. Kapitel 3) in der Anfangsphase die Buchhaltung wie alle anderen Aufgaben auch von einem Gründungsmitglied ehrenamtlich übernommen. Doch wurde der Aufwand dafür mit der Zeit zu groß, um ihn unentgeltlich zu leisten. Dies war die Ausgangssituation, aus der heraus sich die Initiative dazu entschied, einerseits externe Beratung (bspw. für die Rechnungskontrolle) zu suchen und andererseits die interne Person, die sich um die Buchhaltung kümmert, dafür zu entschädigen.

Auch im Zuge der Professionalisierung sollten Nachhaltigkeitsinitiativen nicht nur die geeigneten Organe und Zuständigkeiten definieren, sondern die entsprechenden Stellen auch mit qualifizierten Personen besetzen. Schließlich erfordert das Management einer Nachhaltigkeitsinitiative – von der Buchhaltung über das Schreiben von Förderanträgen bis zur Community-Pflege – verschiedenartige Kompetenzen.

Einen innovativen Umgang mit dieser Herausforderung hat die Initiative »E-Wende« gefunden. Die »E-Wende«-Genossenschaft ist eine nicht gewinnorientierte Organisation, die sich auf den Selbstbau von Photovoltaikanlagen spezialisiert hat. Durch dieses Selbstbau-Modell profitieren die Mitglieder nicht nur von kostengünstigeren Solaranlagen, sondern auch vom Aufbau und der Einbindung von Kompetenzen. Indem die Gebäudeeigentümerinnen und -eigentümer ihre Anlagen selbst mit bauen, erwerben sie detailliertes Wissen über die Funktionsweise der Anlage. Die Mitglieder eignen sich dieses Wissen nicht nur an, sondern geben es auch innerhalb der Genossenschaft aktiv an andere Mitglieder weiter. Die Genossenschaft organisiert den Kontakt zu Personen, die bereits eine Anlage selbst gebaut haben und die dann anderen bei deren Bau helfen. Diese Stunden, die andere auf dem eigenen Dach einbrachten, müssen bis Ende September des Folgejahres in anderen

Projekten wieder abgearbeitet werden. Falls dies nicht möglich ist, zahlen die Mitglieder der Genossenschaft 60 CHF pro Stunde für die von anderen auf ihrem Dach geleistete Arbeit. So entsteht eine lernende Gemeinschaft, die kontinuierlich ihr kollektives Know-how erweitert und die Energiewende durch gemeinschaftliches Engagement vorantreibt.

Den Startschuss der »E-Wende«-Genossenschaft mit ihrem Angebot von Solaranlagen im Selbstbau markierte im November 2014 neben der Veröffentlichung eines Zeitungsbeitrags eine Informationsveranstaltung. Die Resonanz war so überwältigend, dass rund die Hälfte der 80 Teilnehmenden der Veranstaltung bereits ein Angebot für eine Solaranlage wollte. Es wurde deutlich, dass mehr Personen mit Kompetenzen im Bereich Solarbau und -planung benötigt wurden, um diese Nachfrage befriedigen zu können.

Aufgrund dieses Bedarfs entstand die Idee für den nunmehr angebotenen Solarkurs. Ein Initiator von »E-Wende«, der während seines Studiums das nötige Fachwissen erworben hatte, konnte sein Wissen breiter zugänglich machen, indem ein solcher Kurs konzipiert und durchgeführt wurde.

Viele Planungen von unterschiedlichen Personen, die als Selbständige auf Mandatsbasis arbeiteten, führten jedoch zu einem Wildwuchs in der Art und Weise, wie Angebote erstellt wurden – ohne klare Strukturen und Abläufe. Um diesem Problem entgegenzuwirken, wurde später nach dem Vorbild des Solarkurses auch eine Ausbildung für die Planung ins Leben gerufen. Dadurch konnte eine gemeinsame Struktur geschaffen werden, die zu einer Professionalisierung der Angebote führte. Diese Ausbildung ermöglichte es den Planerinnen und Planern, ihre Dienstleistungen auf einheitliche Weise anzubieten, und trug dazu bei, die Qualität der erbrachten Leistungen zu verbessern.

Fazit

Eine passende interne Gouvernanz im Sinne expliziter Regeln, Praktiken und Prozesse erlaubt einerseits partizipative Entscheidungsfindungen, ohne in endlose Diskussionen abzuschweifen. Andererseits ermöglicht sie die Weiterentwicklung der Initiative sowie die institutionalisierte Weitergabe von Wissen und Erfahrungen. Nicht zuletzt ermutigt und honoriert sie das Engagement freiwilliger Mitarbeit. Viele Nachhaltigkeitsinitiativen experimentieren in diesem Bereich mit rollenbasierten, flachen Organisationsstrukturen, die sich an den Konzepten der Soziokratie und Holokratie anlehnen. Es stellt sich dabei häufig die Herausforderung, genügend aktive Engagierte

zu finden, welche die notwendige Fachexpertise mitbringen oder sich aneignen und die auch bereit sind, regelmäßig und dauerhaft Verantwortung zu übernehmen. Dieser Aufgabe kann mit niederschweligen Einstiegsformaten begegnet werden, in denen solche Positionen ausprobiert werden können, mit dem Schaffen von bezahlten (Teilzeit-)Stellen, mit interner Weiterbildung und mit Gemeinschaften, in denen Arbeit, Zeit und Kompetenzen getauscht werden. Gleichwohl bleibt die Frage zu lösen, wie sich Menschen genügend Freiraum für ein Engagement in Nachhaltigkeitsinitiativen schaffen können, wenn dieses nicht oder nur zum Teil einkommenssichernd ist.

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>
- Bradbury, S., Middlemiss, L. (2014). The role of learning in sustainable communities of practice. *Local Environment*, 20(7), 796–810. <https://doi.org/10.1080/13549839.2013.872091>
- CGA – Certified General Accountants of Ontario (Hg.) (2008). *Grassroots Governance. Governance and the Non-Profit Sector*. Toronto: CGA. https://cdn4.sportngin.com/attachments/document/0131/4984/publication_grassroots_governance.pdf
- Dark Horse Innovation. (2014). *Thank God it's Monday! Wie wir die Arbeitswelt revolutionieren*. Berlin: Ullstein Buchverlage.
- Dumitru, A., Kunze, I., Kemp, R. (2016). *Social Learning for Transformative Social Innovation*. Oakland: Transit.
- Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schöpke, N. (2016). Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, 134, Teil A(10. November, Sonderheft: Transitions to Sustainable Consumption and Production in Cities), 98–111. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.061>
- Haxeltine, A., Jorgensen, M.S., Pel, B., Dumitru, A., Avelino, F., Bauler, T., et al. (2016). *On the agency and dynamics of transformative social innovation* (Transit Working Paper 7, November).

- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Aus dem Engl. v. M. Kauschke. München: Vahlen.
- Moser, S., Bader, C. (2023). Why do people participate in grassroots sustainability initiatives? Different motives for different levels of involvement. *Frontiers in Sustainability*, 3(11. Januar), 994881. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.994881>
- Robertson, B.J. (2015). *Holacracy. The Revolutionary Management System That Abolishes Hierarchy*. New York: Penguin Portfolio.
- Rüther, C. (2018). *Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux' »Reinventing Organizations« und »New Work«*. Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation. 2., überarb. u. stark erw. Aufl. Norderstedt: Books on Demand. <https://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2018/07/buch-soziokratie-holakratie-laloux-2018-zweite-auflage.pdf>
- Seyfang, G., Longhurst, N. (2013). Desperately seeking niches: Grassroots innovations and niche development in the community currency field. *Global Environmental Change*, 23(5), 881–891. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2013.02.007>
- Yildiz, Ö., Rommel, J., Debor, S., Holstenkamp, L., Mey, F., Müller, J.R., et al. (2015). Renewable energy cooperatives as gatekeepers or facilitators? Recent developments in Germany and a multidisciplinary research agenda. *Energy Research & Social Science*, 6(März), 59–73. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2014.12.001>

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 Betreffenden 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., Sogaard 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>

Kapitel 7: Impulse für eine gesellschaftliche Transformation

Christoph Bader, Samuel Brülisauer & Stephanie Moser

Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen leisten wichtige Impulse zu einer gesellschaftlichen Transformation in eine nachhaltigere Zukunft. Sie stoßen auf diesem Weg aber auch auf zahlreiche Hürden. Wir haben in diesem Buch vier solche Herausforderungen näher beleuchtet. Das vorliegende Kapitel fasst unsere Erkenntnisse dazu aus den verschiedenen Beiträgen in diesem Buch anhand eines Wirkungsmodells zusammen. Dieses zeigt auf, wie unterschiedliche Strategien und Rollen bei Nachhaltigkeitsinitiativen in vielfältigen Formen des Engagements münden, die wiederum auf einen gesellschaftlichen Wandel hin zu nachhaltigeren Konsum- und Produktionsmustern einwirken. Es beschreibt, wie Nachhaltigkeitsinitiativen durch ihre Produkte und Dienstleistungen Wirkung erzielen und welche Amplifikationspfade sie nutzen können, um ihre Ziele zu erreichen. Das Kapitel endet mit einem Ausblick zur Frage, was nicht nur Nachhaltigkeitsinitiativen selbst, sondern auch Konsumierende, Intermediäre und die öffentliche Hand beitragen können, damit Initiativen ihr Wirkungspotential noch besser entfalten.

Der Konsum und die Produktion in der Schweiz und anderen reichen Ländern des Globalen Nordens sind nicht nachhaltig. Sie basieren auf einem hohen Rohstoffbedarf und fossiler Energie, produzieren große Mengen an Emissionen und Abfall und überschreiten die ökologischen Grenzen des Planeten (vgl. Richardson et al. 2023). In der Schweiz war das ökologische Budget im Jahr 2023 gemäß den Berechnungen des Global Footprint Networks bereits im Mai erschöpft (vgl. Global Footprint Network 2023). Würden alle Menschen so leben wie in der Schweiz, bräuchten wir fast drei Erden. Wir importieren viele der Güter, mit denen wir unsere Bedürfnisse befriedigen, aus dem Ausland, was die Umweltbelastungen in andere Länder verlagert (vgl. Nathani et al. 2022). Unser Lebensstil verschärft somit nicht nur ökologische, sondern auch globale soziale Ungleichheiten. Eine Wende hin zu nachhaltigeren Kon-

sum- und Produktionssystemen ist dringend, aber auch eine komplexe und gesamtgesellschaftliche Aufgabe.

Wir haben in diesem Buch den Fokus auf zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen gelegt und argumentiert, dass Nachhaltigkeitsinitiativen wichtige Impulse für eine solche umfassende gesellschaftliche Transformation leisten. Nachhaltigkeitsinitiativen experimentieren mit neuen Formen des nachhaltigeren Konsumierens und Produzierens, dies in Form von suffizienten Produkten und Angeboten, aber auch mit neuen Formen von Konsumierenden-Produzierenden-Beziehungen, neuen Geschäfts- und Finanzierungsmodellen und partizipativeren Formaten der Mitbestimmung und Mitgestaltung. Damit diese innovativen Ideen nicht in gesellschaftlichen Nischen verharren, sondern umfassendere gesellschaftliche Veränderungen anstoßen, haben Nachhaltigkeitsinitiativen jedoch eine Vielfalt von Herausforderungen zu bewältigen. Wir haben in diesem Buch die vier nachfolgend aufgeführten Herausforderungen dieser Art eingehender beleuchtet.

- *Genügend Mittel beschaffen:* Den richtigen Mix aus Spenden, Mitgliedsbeiträgen, Freiwilligenarbeit und Leistungsentgelten zu finden, stellt eine grundlegende Herausforderung dar. Finanzierungsquellen sind oft unübersichtlich und dezentral, was zu hohem Aufwand bei der Mittelbeschaffung führt.
- *Die Wahl einer geeigneten Rechtsform:* Die Entscheidung für eine bestimmte Rechtsform hat vielfältige Implikationen und ist für Initiativen entscheidend, aber auch schwierig, da aktuell existierende Rechtsformen oft nicht die multiplen Bedürfnisse von Nachhaltigkeitsinitiativen abdecken.
- *Interne Organisation und interne Lernprozesse im Sinne einer guten Gouvernanz:* Eine gut organisierte interne Struktur, die Lern- und Experimentierprozesse unterstützt, ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Starke demokratische Prinzipien und partizipative Entscheidungsfindungen sind hierbei wesentlich.
- *Gemeinsam die Rahmenbedingungen verändern:* Einzelne Initiativen haben begrenzten Einfluss auf rechtliche und infrastrukturelle Rahmenbedingungen. Netzwerke und Dachorganisationen sind entscheidend, um Wissen, Ressourcen und Erfahrungen zu teilen und politisch Einfluss zu nehmen.

In den Kapiteln 3 bis 6 dieses Buches haben wir diese vier Herausforderungen – und wie verschiedene Nachhaltigkeitsinitiativen damit umgehen – detaillierter beschrieben. Wir haben vielversprechende Herangehensweisen die-

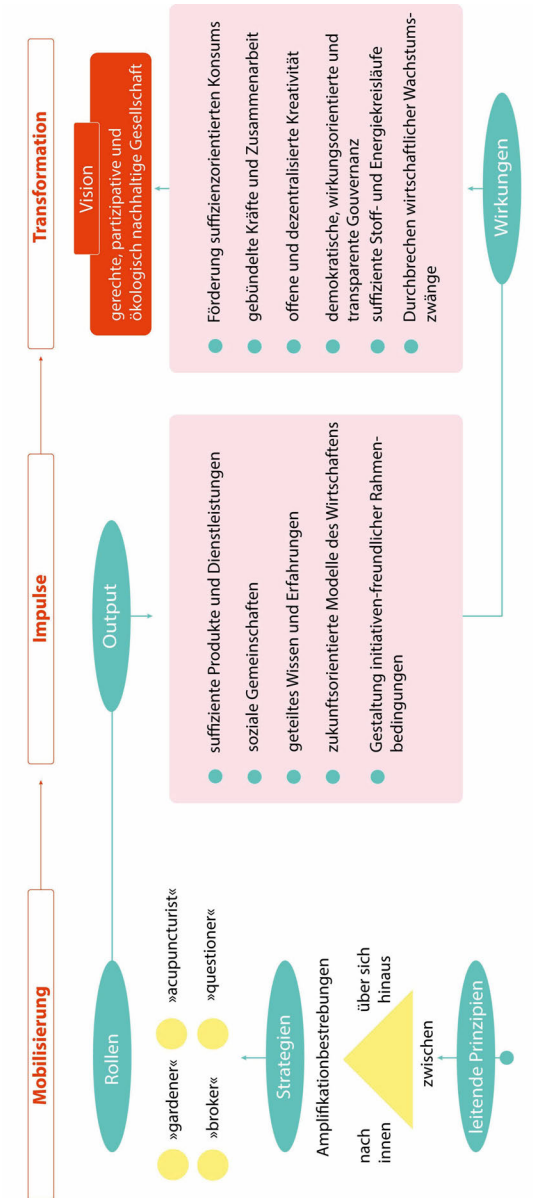
ser Initiativen porträtiert und gezeigt, wie sie erfolgreich Mittel beschaffen, geeignete Rechtsformen wählen, ihre interne Organisation und Lernprozesse gestalten sowie gemeinsam Einfluss auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen nehmen. Diese Beispiele bieten aus unserer Sicht wertvolle Einblicke und Anregungen für sowohl bereits existierende wie auch neue Initiativen, die ebenfalls zum Übergang aus der Nische in die breite Gesellschaft beitragen wollen.

Nachhaltigkeitsinitiativen und ihre Beiträge für eine gesellschaftliche Transformation – ein Wirkungsmodell

Nachhaltigkeitsinitiativen sind vielversprechende Impulsgeberinnen für Nachhaltigkeitstransformationen, denn sie experimentieren mit neuen, nachhaltigeren Formen des Konsumierens und Produzierens. Eine einzelne Nachhaltigkeitsinitiative kann jedoch noch keinen umfassenden gesellschaftlichen Wandel in eine nachhaltige Zukunft auslösen. Ein solcher gesellschaftlicher Wandel bedingt vielmehr das Zusammenspiel vielfältiger Akteurinnen und Akteure und Prozesse auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen über mehrere zeitliche Phasen hinweg (vgl. Geels 2019). Nachhaltigkeitsinitiativen stellen offene Aktivitätssysteme dar (vgl. Zott/Amit 2010), deren Aktivitäten zu Outputs (z.B. Produkten und Dienstleistungen, aber auch neuen Tätigkeitsfeldern, Zusammenarbeitsmodellen oder Produzierenden-Konsumierenden-Beziehungen) und dadurch zu Wirkungen für die Nutzenden und die Gesellschaft als Ganzes führen (z.B. verbesserter Zugang zu diesen Produkten und Dienstleistungen). Das Zusammenspiel der Ziele und Visionen von Initiativen, ihren Prinzipien, Strategien, Rollen und konkreten Beiträgen (Outputs) sowie der (angestrebten) gesellschaftlichen Wirkungen lässt sich im Sinne eines Wirkungsmodells oder einer »theory of change« erzählen.

Wir stellen im Folgenden einen Vorschlag für ein solches Wirkungsmodell vor, das die verschiedenen Elemente oder »Zutaten« eines Beitrags von Nachhaltigkeitsinitiativen für einen gesellschaftlichen Wandel hin zu nachhaltigeren Konsum- und Produktionsmustern aufzeigt (dargestellt in Abbildung 7.1). Ein Wirkungsmodell ist ein hilfreiches Instrument, um das komplexe Zusammenspiel der verschiedenen Elemente im Prozess des gesellschaftlichen Wandels zu veranschaulichen.

Abbildung 7.1: Wirkungsmodell: Nachhaltigkeitsinitiativen als Triebkräfte gesellschaftlichen Wandels (eigene Darstellung)



Wir verwenden das Modell im Folgenden, um nochmals die in diesem Buch vorgestellten verschiedenen Beiträge und Lösungen zusammenfassend darzustellen.

Das Wirkungsmodell dient uns also als Syntheserahmen für die im Buch dargestellten Erkenntnisse und hilft, die Wirkungslogik für Gesellschaft und Umwelt aufzuzeigen.

Mobilisierung

Am Anfang steht die Mobilisierung von interessierten und initiativen Menschen, die sich zusammenfinden, um eine Initiative zu gründen und zu pflegen, und Menschen, welche die Angebote und Dienstleistungen nachfragen. Diese Mobilisierung ergibt sich aus den leitenden Prinzipien von Nachhaltigkeitsinitiativen, die wiederum in Strategien und Rollen der Initiativen münden.

Suffizienz als leitendes Prinzip

Wir haben einleitend in diesem Buch argumentiert, dass ein Wandel in eine nachhaltigere Zukunft nicht ohne Prinzipien der Suffizienz (vgl. Lage 2022; Wiedmann et al. 2020), das heißt der Reduktion unseres absoluten Verbrauchs an Materialien, Energie und Abfallmengen, auskommen wird. Nachhaltigkeitsinitiativen sind vielversprechende Akteurinnen im Erkunden und Bereitstellen suffizienter Konsum- und Produktionsweisen. Wie in Kapitel 2 dargestellt, bieten Nachhaltigkeitsinitiativen ressourcenleichtere Handlungs- und Konsumalternativen an, die einen suffizienteren Lebensstil fördern. Individuelle Verhaltensänderungen in Richtung Suffizienz basieren auf folgenden Prinzipien: Verringerung des absoluten Verbrauchs, Wechsel zu ressourcenleichten Varianten, Förderung von Langlebigkeit und das Teilen von Geräten, Fahrzeugen und Infrastrukturen (vgl. Sandberg 2021). Diese Prinzipien werden von diversen Nachhaltigkeitsinitiativen unterstützt und gezielt eingesetzt, um mehr Menschen für suffiziente Lebensstile zu mobilisieren. Suffizienzorientierte Prinzipien lassen sich aber auch in der Organisation, dem Geschäftsmodell und der Wertegenerierung von Nachhaltigkeitsinitiativen umsetzen, so zum Beispiel, wenn Material- und Stoffkreisläufe geschlossen, verengt, verlangsamt und wachstumsunabhängig gestaltet werden (vgl. Bocken/Short 2016; Niessen/Bocken 2021; Mayer et al. 2021).

Strategien

Ist die Mobilisierung interessierter und initiativer Menschen geglückt, stellt sich die Frage, wie die Ideen und Innovationen verstärkt und verbreitet werden können. Wir haben in Kapitel 2 (vgl. auch Abbildung 2.2) die drei Amplifikationsstrategien nach Lam et al. (vgl. 2020) vorgestellt, die darauf abzielen, die Wirkung von Nachhaltigkeitsinitiativen zu verstärken. Sie gehen grundsätzlich von drei Ebenen der Erweiterung und Verstärkung von Nachhaltigkeitsinitiativen aus: nach innen, zwischen und über sich hinaus:

- *Nach innen wachsen:* Initiativen wachsen nach innen, wenn sie ihre Existenz stabilisieren, zum Beispiel die in den vorangehenden Kapiteln dargestellten Strategien anwenden, indem sie mehr Mitglieder gewinnen, ihre Prozesse professionalisieren, interne Gouvernanz mittels rollenbasierter und partizipativer Modelle verbessern und ihre Finanzierung diversifizieren. Diese Maßnahmen erhöhen oder verstärken den Einfluss und die Stabilität einzelner Initiativen.
- *Wachsen zwischen Initiativen:* Wir haben in diesem Buch verschiedene Strategien vorgestellt, wie sich Initiativen verbreiten, beispielsweise indem sie Nutzendenkooperationen eingehen, Wissen aufbereiten und dieses teilen oder mittels geeigneter Kombinationen von Rechtsformen die Replikation der eigenen Idee vereinfachen. All diese Prozesse fallen unter die Verbreitung nach außen und machen die Idee der Initiative zugänglich für mehr Menschen.
- *Über sich hinauswachsen:* Initiativen können mehr Einfluss gewinnen, indem sie versuchen, die Spielregeln zu ändern, und so tiefgreifende strukturelle Veränderungen in der Gesellschaft bewirken, beispielsweise indem sie sich für eine neue Rechtsform einsetzen, durch Lobbyaktivitäten mit etablierten Akteurinnen und Akteuren neue Rahmenbedingungen aushandeln oder indem sie versuchen, Werte und Einstellungen zu verändern.

Rollen

Nicht jede Nachhaltigkeitsinitiative sollte versuchen, sich aller Mobilisierungs- und Amplifikationsstrategien zu bedienen. So ist es zielführender und effizienter, wenn sich die Verantwortlichen in Nachhaltigkeitsinitiativen neben der Konkretisierung ihrer Angebote und Dienstleistungen überlegen, welche Rollen ihre Initiative in der Transformation hin zu nachhaltigeren Konsum- und Produktionsmustern einnehmen sollen, wollen und können. Diese

Rollen können nicht nur dabei helfen, die eigenen Aktivitäten zu fokussieren und strategisch auszurichten, sondern auch dabei, Synergien mit anderen Initiativen zu schaffen und dadurch die Gesamteffizienz und -wirkung zu erhöhen. In ihrem Handbuch »Re.imaging Activism« stellt das Smart CSO Lab (vgl. Narberhaus/Sheppard 2015) vier verschiedene Rollen für die Förderung gesellschaftlichen Wandels vor. Diese Rollen werden im Englischen als »gardener«, »broker«, »acupuncturist« und »questioner« bezeichnet. Sie sind speziell für zivilgesellschaftliche Organisationen oder Netzwerke als Rollen und weniger für Einzelpersonen konzipiert:

- »gardener« spielen eine zentrale Rolle dabei, die aufstrebenden Ideen und Projekte von neuen nachhaltigeren Konsum- und Produktionsformen sichtbar zu machen, zu vernetzen und zu stärken. Sie verfolgen dabei das Ziel, die Chancen zu erhöhen, dass diese neuen Ideen und Praktiken aus ihren Nischen herauswachsen und das Potential zur Transformation der bislang nicht nachhaltigen Konsum- und Produktionsmuster entfalten. Solche Aktivitäten fokussieren auf das Wachstum durch Erweiterung bestehender Projekte sowie der Gründung neuer Initiativen, wodurch die Anzahl der beteiligten Personen und die geografische Reichweite vergrößert werden. Sie verbreiten erfolgreiche Ansätze und Praktiken in verschiedenen Kontexten und unterstützen neue Initiativen bei der Übernahme und Anpassung dieser bewährten Methoden.
- »broker« verbinden unterschiedliche Initiativen, Netzwerke und Organisationen. Sie helfen dabei, sinnvolle Verbindungen zu schaffen, Informationen zu übersetzen und Lernprozesse zu fördern, um die Zusammenarbeit und das gegenseitige Verständnis zu verbessern. Solche Initiativen bauen Netzwerke auf und pflegen diese, um verschiedene Personen und/oder Institutionen zu verbinden und den Austausch von Wissen und Ressourcen zu erleichtern. Sie übersetzen Informationen und bereiten sie so auf, dass sie für verschiedene Zielgruppen verständlich sind, wodurch sie den Dialog zwischen unterschiedlichen Gruppen fördern. Darüber hinaus schaffen sie Plattformen und Prozesse, die das Lernen und den Austausch zwischen verschiedenen Strategien und Denkweisen ermöglichen und unterstützen.
- »acupuncturist«: In Anlehnung an Akupunktur geht es darum, präzise Ansatzpunkte zu identifizieren, die das Potential haben, bedeutende politische und gesellschaftliche Veränderungen herbeizuführen. Solche Initiativen nutzen kritische Momente und Schlüsselereignisse strategisch, um

signifikante Veränderungen zu bewirken. Sie greifen gezielt ein, um maximale Wirkung zu entfalten. Durch Kampagnen und Lobbyarbeit beeinflussen sie politische Entscheidungen.

- »questioner« hinterfragen bestehende Paradigmen und regen neue, notwendige Debatten an. Sie eröffnen Räume für deliberative Prozesse. Solche Initiativen schaffen Plattformen für öffentliche Diskussionen, die grundlegende Annahmen und Praktiken in Frage stellen und neue Perspektiven eröffnen. Durch Bildungs- und Aufklärungsarbeit fördern sie kritisches Denken und die Reflexion über nachhaltige Lebensweisen und Konsumgewohnheiten. Sie eröffnen Räume für den Austausch in denen unterschiedliche Perspektiven, Ideen, Einstellungen und Werte diskutiert und hinterfragt werden können.

Impulse

Eine erfolgreiche Mobilisierung und Wahl der Amplifikationsstrategien und Rollen von Initiativen führen in unserem Wirkungsmodell zu Impulsen von Nachhaltigkeitsinitiativen zu einem gesellschaftlichen Wandel hin zu nachhaltigeren Konsum- und Produktionsmustern. Mit Impulsen beschreiben wir die Umsetzung konkreter Outputs, die einen direkten Einfluss auf nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster haben. Wir haben in diesem Buch verschiedene Formen von Outputs dargestellt, und wir schlagen vor, diese in fünf Typen einzuteilen, nämlich die Bereitstellung suffizienter Angebote, der Aufbau und die Pflege sozialer Gemeinschaften, die Bereitstellung von Wissen, die Vorstellung von wachstumsunabhängig(er)en Modellen sowie das Aufbrechen nicht nachhaltiger Rahmenbedingungen.

- *Suffiziente Produkte und Dienstleistungen:* Der offensichtlichste Output von Nachhaltigkeitsinitiativen sind ihre konkreten Angebote im Sinne suffizienter Produkte und Dienstleistungen. Viele der in diesem Buch porträtierten Initiativen bieten ihren Zielgruppen ökologisch produzierte oder vor der Entsorgung gerettete Produkte an oder die Möglichkeit des Teilens (z.B. auch von Räumen) und Reparierens. Sie folgen damit suffizienzorientierten Konsumprinzipien der Reduktion des absoluten Verbrauchs, der Verschiebung des Konsums zu ökologischeren Varianten, der Steigerung der Langlebigkeit sowie der gemeinsamen Nutzung (vgl. Jaeger-Erben et al. 2017; Sandberg 2021). Gelingen in diesem Zusammenhang die drei Amplifikationsstrategien, so führen diese Angebote langfristig einerseits

zur Stabilisierung der Initiative (wachsen nach innen) und zur Verdrängung der bisher etablierten, jedoch nicht nachhaltigen Konsumoptionen (wachsen zwischen Initiativen).

- *Soziale Gemeinschaften:* Viele suffiziente Konsumoptionen benötigen Kooperation in Gemeinschaften, sei dies im Sinne von Nutzenden-Communitys, die Gegenstände gemeinsam nutzen und weiter geben, des gemeinschaftlichen (An-)Baus oder aber auch über die verschiedenen Beteiligten einer Wertschöpfungskette hinweg. Es entstehen aber auch Gemeinschaften, in denen Kritik am Status quo reflektiert und neue Lösungen debattiert und kommuniziert werden. Der Aufbau, die Pflege, die Moderation und »facilitation« solcher Communitys ist ein weiterer konkreter Output, den Nachhaltigkeitsinitiativen leisten. Neben dem vereinfachten Zugang zu suffizienten Konsumangeboten leisten entsprechende Gemeinschaften aber noch mehr. Sie bieten Möglichkeiten zum Erwerben und Erweitern der eigenen Kompetenzen (z.B. in Bezug auf Selbsterstellung, Unterhalt und Reparatur), sie fördern die Motivation, kollektive Identität und Selbstwirksamkeit bei ihren Mitgliedern (vgl. Jaeger-Erben et al. 2017; Moser/Bader 2023) und stärken damit das Wachsen nach innen. Nicht zuletzt bieten sie Optionen einer sinnstiftenden Betätigung und des Hinterfragens des eigenen Lebensstils und tragen so zu einer breiteren öffentlichen Debatte über Konsumalternativen im Sinne einer tiefgreifenden gesellschaftlichen Amplifikation über die einzelnen Initiativen hinaus bei.
- *Geteiltes Wissen und Erfahrungen:* Ein nicht zu unterschätzender Output ist aus unserer Sicht die Aufbereitung und Bereitstellung von Wissen und Erfahrungen, der sowohl von einzelnen Initiativen selbst als auch von Intermediären geleistet wird. Wir sind in diesem Buch einer Vielfalt solcher Outputs begegnet. Sie reichen von informellen oder formalisierten Beratungsgesprächen und der Veröffentlichung eigener Lösungen für konkrete Tools und Maßnahmen über die Schaffung von Strukturen (z.B. mittels Social Franchising) und Plattformen (z.B. im Rahmen von Co-Working-Communitys), die den Austausch und das gemeinsame Lernen ermöglichen und vereinfachen, bis hin zu Formaten, in denen einzelne Aufgaben professionalisiert und geteilt werden. All dies sind Outputs im Sinne einer Amplifikation zwischen Initiativen, die dazu beitragen, die Initiativenlandschaft zu vervielfältigen und zu vergrößern.
- *Zukunftsorientierte Modelle des Wirtschaftens:* Initiativen entwickeln und experimentieren mit Lösungen und stellen entsprechende Erfahrungen

bereit, wie Wachstumszwänge durchbrochen und Produktionssysteme wachstumsunabhängiger gestaltet werden können. Solche Lösungen orientieren sich beispielsweise an Prinzipien der (Re-)Lokalisierung und De-Kommerzialisierung sowie einem hohen Grad an Eigenfinanzierung und Selbstverwaltung (vgl. Mayer et al. 2021; Tschumi et al. 2020). Neue Formen der Finanzierung (z.B. mittels innovativer Preisgestaltung und Crowdfunding), solidarökonomische Modelle der Verantwortungsteilung mit Konsumierenden, wie sie in der Vertragslandwirtschaft gelebt werden, Selbstbauinitiativen, wie wir sie bei Energieinitiativen gesehen haben, oder Konzepte der angestellten Unternehmerinnen respektive Unternehmer sind Beispiele in diesem Buch für konkrete Outputs als Beiträge zum Durchbrechen von Wachstumszwängen. Gemeinwohlorientierte, partizipative und demokratische Zusammenarbeitsformen, wie sie die in diesem Buch porträtierten Initiativen leben, sind weitere Beispiele zukunftsorientierter Modelle des Wirtschaftens. Sie alle stellen Modelle dar, die Schule machen könnten und die auf weitere Initiativen und Unternehmen adaptiert und transferiert werden könnten – dies im Sinne eines Wachsens über die einzelne Initiative hinaus.

- *Gestaltung initiativenfreundlicher Rahmenbedingungen:* Nicht zuletzt haben wir verschiedene Bemühungen porträtiert, die auf eine Veränderung der etablierten Strukturen und Spielregeln hinarbeiten, zum Beispiel in Form von Gesetzesänderungen im Sinne der Initiativen, oder von Fördertöpfen. Sind solche Bemühungen erfolgreich, stellen sie Outputs dar, die nicht nur einzelnen Initiativen zugutekommen, sondern zu einer Amplifikation über die einzelnen Initiativen hinaus beitragen, indem sie etablierte Strukturen aufbrechen und durchlässiger machen.

Transformation

Eine erfolgreiche Mobilisierung und Impulsgebung sind in unserem Wirkungsmodell Beiträge zu einer gesellschaftlichen Transformation. Eine solche Transformation baut auf der Mobilisierung und den Impulsen auf und zielt darauf ab, tiefgreifende und nachhaltige Veränderungen in der Gesellschaft zu bewirken. Eine Transformation umfasst in unserem Modell die Wirkungen, die Nachhaltigkeitsinitiativen auf gesellschaftlicher Ebene erzielen, sowie die Vision, die sie für eine nachhaltige Zukunft entwickeln und verfolgen.

Wirkungen

Eine erfolgreiche Mobilisierung von interessierten und engagierten Menschen, die Wahl der Amplifikationsstrategien und Rollen von Initiativen und die Umsetzung konkreter Outputs (Impulse) ermöglichen in unserem Wirkungsmodell langfristige Wirkungen im Sinne eines gesellschaftlichen Wandels hin zu nachhaltigeren Konsum- und Produktionsmustern. Mit Wirkungen beschreiben wir alle Effekte, die durch Nachhaltigkeitsinitiativen zu tiefgreifenden Veränderungen führen. Die Wirkungen von Nachhaltigkeitsinitiativen lassen sich in verschiedenen Dimensionen unterteilen, die auf die Prinzipien von Froese et al. (2023) zurückgreifen. Nachhaltigkeitsinitiativen tragen durch ihre Aktivitäten zu tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungen bei, indem sie folgende sechs Wirkungspfade bedienen:

- *Förderung suffizienzorientierten Konsums:* Nachhaltigkeitsinitiativen setzen auf Konsummuster, die den absoluten Ressourcenverbrauch reduzieren. Dies geschieht durch die Bereitstellung und Förderung von Alternativen, die weniger Material- und Energieeinsatz erfordern.
- *Gebündelte Kräfte der Zusammenarbeit:* Durch die Förderung von Kooperationen und Netzwerken verstärken Nachhaltigkeitsinitiativen ihre Wirkung. Sie bauen Allianzen mit anderen Initiativen, Organisationen und Gemeinschaften auf, um Ressourcen zu teilen, Wissen auszutauschen und gemeinsame Ziele zu verfolgen. Diese kooperative Herangehensweise stärkt die kollektive Wirksamkeit und erhöht die Resilienz gegenüber äußeren Herausforderungen.
- *Offene und dezentralisierte Kreativität:* Initiativen fördern die gemeinschaftliche Entwicklung und Nutzung von Wissen und Ressourcen. Sie schaffen Plattformen für Open-Source-Projekte und unterstützen die Entwicklung von »commons«-basierten Lizenzen. Diese offenen Strukturen ermöglichen es, kreative Lösungen zu finden und zu verbreiten, die auf gemeinschaftlichem Nutzen und kollektiver Innovation basieren.
- *Demokratische, wirkungsorientierte und transparente Gouvernanz:* Nachhaltigkeitsinitiativen streben danach, ihre Entscheidungsprozesse inklusiv und transparent zu gestalten. Durch partizipative und demokratische Gouvernanz-Modelle wird sichergestellt, dass alle Beteiligten eine Stimme haben und Entscheidungen im Einklang mit sozialen und ökologischen Werten getroffen werden. Beispiele sind Genossenschaften, die nach dem Prinzip »ein Mitglied, eine Stimme« arbeiten, und Initiativen, die regelmäßige Vollversammlungen zur Entscheidungsfindung abhalten.

- *Suffiziente Stoff- und Energiekreisläufe:* Durch die Förderung von Kreislaufwirtschaftsmodellen tragen Nachhaltigkeitsinitiativen dazu bei, Stoff- und Energiekreisläufe zu schließen. Beispiele hierfür sind Initiativen, die auf Upcycling und Recycling setzen oder Secondhandwaren anbieten. Solche Maßnahmen helfen, den Bedarf an Neuprodukten zu senken und den Energieverbrauch zu reduzieren.
- *Durchbrechen wirtschaftlicher Wachstumszwänge:* Indem sie alternative Geschäftsmodelle fördern, die nicht auf kontinuierliches Wachstum ausgerichtet sind, tragen Nachhaltigkeitsinitiativen dazu bei, Wachstumszwänge zu durchbrechen. Solche Modelle umfassen gemeinwohlorientierte Unternehmen, die solidarische Landwirtschaft und lokale Währungen, die auf langfristige Nachhaltigkeit statt auf kurzfristigen Profit abzielen.

Vision

Wie einleitend erläutert, trägt unser aktueller Lebensstil erheblich zur Verschärfung ökologischer und sozialer Ungleichheiten bei. Dies erfordert eine grundlegende Veränderung im Konsum- und Produktionsmuster als gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Demnach umfasst die in unserem Modell vorgeschlagene Vision eine gerechte, partizipative Gesellschaft innerhalb der planetaren Grenzen. Einen zentralen Beitrag zu dieser Vision kann die Forderung und Förderung nachhaltiger Konsum- und Produktionsmuster leisten. Nachhaltigkeitsinitiativen spielen eine entscheidende Rolle, indem sie durch ihre neuen Modelle und Zusammenarbeitsformen, ihre Dienstleistungen und Angebote (Outputs) zur Förderung nachhaltigerer Konsum- und Produktionsmuster beitragen. Diese Initiativen entfalten ihre Wirkungen, indem sie konkrete Alternativen anbieten und die Sichtbarkeit und Akzeptanz sowie die Anwendung nachhaltiger Praktiken ermöglichen. Unser Wirkungsmodell stellt eine Argumentationslogik vor, um die Geschichte der vielfältigen gesellschaftlichen Wirkungen von Nachhaltigkeitsinitiativen zu erzählen und damit ihre Beiträge sichtbarer zu machen. Zudem bietet es Ansätze für die Bewertung der Effekte von Nachhaltigkeitsinitiativen. Durch die Analyse des aktuellen Zustands im Vergleich zur Vision können wir erkennen, welche Fortschritte bereits erzielt wurden und welche Herausforderungen in einem nächsten Schritt noch anstehen. Dies kann für Nachhaltigkeitsinitiativen bedeuten, dass sie ihre Angebote, aber auch ihre Strategien und Rollen kontinuierlich weiterentwickeln und anpassen müssen. Doch auch für weitere Akteurinnen und Akteure wie Konsumierende, die öffentliche Hand und Fördergeberinnen und -geber stellt sich die Frage – was bleibt zu tun?

Was bleibt zu tun?

Das oben skizzierte Modell beschreibt, wie Nachhaltigkeitsinitiativen durch ihr Wirken Beiträge zu einem gesellschaftlichen Wandel in eine nachhaltigere Zukunft leisten. Nachhaltigkeitsinitiativen agieren jedoch nicht in einem isolierten Raum. Vielmehr sind sie auf einen fruchtbaren Austausch und die Zusammenarbeit mit zahlreichen weiteren Akteurinnen und Akteuren und entsprechende Politiken angewiesen (vgl. Lage 2022; Schwanitz et al. 2023). Basierend auf den im Buch vorgestellten Erkenntnissen fragen wir uns zum Schluss, was zu tun bleibt, damit Nachhaltigkeitsinitiativen im Sinne unseres Wirkungsmodells ihre Wirkungen noch besser entfalten können. Wie können wir sicherstellen, dass diese Initiativen nicht nur entstehen und bestehen, sondern auch mithilfe verschiedener Amplifikationsbestrebungen tiefgreifende Veränderungen anstoßen? Welche Strategien und Ansätze sind notwendig, um die Reichweite und die Wirkung von Nachhaltigkeitsinitiativen zu maximieren? Wir teilen im Folgenden erste Überlegungen, in welche Richtung sich die Unterstützung von Initiativen in Zukunft noch vermehrt entwickeln könnte.

Brücken zwischen Netzwerken bauen, um mehr Gewicht zu erlangen

Wir haben in diesem Buch argumentiert, dass Intermediäre – wie Netzwerke, Verbände und Dachorganisationen – eine wichtige Rolle bei der Amplifikation der Wirkung über die einzelne Initiative hinaus spielen (vgl. Ehnert et al. 2022; Hargreaves et al. 2013; Kivimaa et al. 2019; Matschoss/Heiskanen 2017). Eine Herausforderung besteht darin, dass die vielen verschiedenen Akteurinnen und Akteure, die sich in und um Nachhaltigkeitsinitiativen für zukunftsfähige Wirtschafts- und Gesellschaftsmodelle einsetzen, verschiedene Schwerpunkte setzen und diverse Zielgruppen ansprechen. Diese Unterschiede haben einerseits den Vorteil, unterschiedliche Segmente anzusprechen, sie können für Außenstehende jedoch teilweise schwer nachvollziehbar sein und das Bild einer fragmentierten Bewegung vermitteln. Dies lässt sich beispielsweise auch an der Vielfalt der porträtierten Initiativen in diesem Buch beobachten, darunter B Lab, Purpose Schweiz, APRÈS, VESE oder SENS. Aus diesem Grund könnte ein möglicher wichtiger nächster Schritt darin liegen, einen Dialog oder auch gemeinsame Aktivitäten über diese einzelnen Netzwerke hinweg zu bauen. Dies wäre möglich im Sinne einer vermehrten vertikalen oder Level-3-Vernetzung (vgl. Kanda et al. 2020), bei der Netzwerke von Netzwerken

gebildet werden, um institutionelle Veränderungen zu bewirken. Damit sollen einerseits die Nuancen der unterschiedlichen Ansätze, vor allem aber auch die gemeinsame Vision dieser Initiativen nach außen besser kommuniziert werden. Andererseits könnten solche breiten Koalitionen dort das nötige Gewicht entwickeln, wo es in Zukunft noch verstärkt darum gehen muss, etablierte Strukturen aufzubrechen und Nischeninnovationen den Eintritt in diese etablierte Subsysteme zu erleichtern. Dies kann insbesondere durch den Einsatz für initiativenfreundlichere institutionelle Rahmenbedingungen erfolgen. Gerade etwa mit Blick auf einen möglichen neuen rechtlichen Status, der eine höhere Sichtbarkeit, einen vereinfachten Zugang zu Finanzierung und Märkten sowie mögliche andere Arten staatlicher Förderung erlaubt, könnte in Zukunft eine netzwerkübergreifende Interessensvertretung entscheidend sein.

Vom Konsumieren zum Mitmachen

Wir alle können als Kundinnen und Kunden, Mitglieder und Unterstützende dazu beitragen, dass Nachhaltigkeitsinitiativen sich entfalten, das Angebot für uns vielfältiger und zugänglicher wird und so unsere Konsum- und Produktionssysteme nachhaltiger werden. Wie zu Beginn des Buches argumentiert, bieten Nachhaltigkeitsinitiativen weit mehr als das Bereitstellen suffizienter Konsumalternativen. Nachhaltigkeitsinitiativen ermöglichen ihren Mitgliedern befriedigende und sinnstiftende Betätigungsfelder. Mit einer aktiven Beteiligung können Kompetenzen entdeckt und aufgebaut sowie Selbstwirksamkeitserfahrungen gemacht werden. Durch die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft von Gleichgesinnten kann ein Gefühl des Eingebettetseins und der kollektiven Wirksamkeitsüberzeugung gestärkt werden (vgl. Jaeger-Erben et al. 2017). So hat sich beispielsweise gezeigt, dass die soziale Identifikation mit der Initiative und ihren Mitgliedern und die Überzeugung, gemeinsam etwas verändern zu können, wichtige Motive sind, bei Nachhaltigkeitsinitiativen aktiv mitzumachen (vgl. Moser/Bader 2023). Mitglieder von Nachhaltigkeitsinitiativen weisen nicht nur kleinere Treibhausgasfußabdrücke auf, sondern sind auch mit ihrem Leben glücklicher als Nichtmitglieder (vgl. Vita et al. 2020).

Dies sind alles gute Gründe, um Menschen zu überzeugen, ihre Konsummuster zu hinterfragen, Veränderungen zu wagen, sich auf eine aktivere Rolle als Prosumierende einzulassen und bei Nachhaltigkeitsinitiativen aktiv zu werden. Dessen ungeachtet ist klar, dass das Gewinnen und Pflegen von

genügend Kundschaft und Mitgliedern eine große Herausforderung ist und bleibt, die nicht nur Nachhaltigkeitsinitiativen betrifft, sondern auch weitere Bereiche mit einem großen Anteil von Freiwilligkeit und Partizipation (vgl. Wendt/Köhrsen 2022). Diese Herausforderung steht im Zusammenhang mit Aspekten, die wir in diesem Buch gestreift haben, wie jenen der (partizipativen) Preisgestaltung, der Anerkennung und Vergütung von Engagement und der Möglichkeit der Mitsprache und Mitgestaltung. Es stellen sich dabei aber auch Fragen nach der Attraktivität, Zugänglichkeit und Verbreitung der Angebote (vgl. Moser/Bader 2023). Und es stellt sich die Herausforderung, wie wir es schaffen, in unserem Alltag genügend Raum und Zeit zu finden, um uns aktiv am Such- und Experimentierprozess nach neuen Lösungen zu beteiligen. All diesen Herausforderungen muss in Zukunft noch vermehrte Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Zukunftsorientierte Förderung durch die öffentliche Hand

Die öffentliche Hand leistet bereits in vielerlei Formen einen wesentlichen Beitrag zur Förderung von Nachhaltigkeitsinitiativen. Obwohl der Umfang der Unterstützung zwischen Kantonen und Gemeinden variiert, tragen staatliche Institutionen durch Programme, Förderungen, Auslegung und Anpassung gesetzlicher Rahmenbedingungen sowie politischer Unterstützung dazu bei, dass nachhaltige Projekte und soziale Innovationen entstehen und wachsen können. Trotz dieser Bemühungen gibt es weiterhin ein Bedürfnis nach und ausreichende Betätigungsfelder für zusätzlichen Rückhalt für Nachhaltigkeitsinitiativen. Insbesondere ist auch vor dem Hintergrund des Schweizer Netto-Null-Klimaziels bis 2050 die Legitimation für verstärkte und innovative Unterstützung dieser Initiativen gegeben und notwendig. Nachstehend beschreiben wir zwei Beispiele innovativer Förderansätze, welche die öffentliche Hand vermehrt prüfen und verfolgen könnte.

Beispiel 1 – vorgezogene Marktzusagen für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen
Vorgezogene Marktzusagen beziehen staatliche und internationale Organisationen ein, um Marktversagen zu korrigieren, die Nachfrage zu stimulieren und die Bereitstellung von öffentlichen Gütern zu fördern. Beispielsweise argumentiert Mariana Mazzucato (vgl. 2023), dass der Staat als aktiver Marktgestalter fungieren sollte, um Innovationen und gesellschaftlichen Fortschritt zu fördern. Michale Kremer, ein Pionier des Instruments der vorgezogenen Marktzusagen, hat mit seinen Kollegen gezeigt, wie solche Zusagen den Markt

für Impfstoffe in Entwicklungsländern revolutioniert haben, indem sie die notwendigen Anreize für Investitionen in Forschung und Entwicklung schufen (vgl. Kremer et al. 2020). Vorgezogene Marktzusagen sind vertragliche Verpflichtungen von Regierungen oder anderen öffentlichen Institutionen, zukünftige Märkte für bestimmte Produkte oder Dienstleistungen zu garantieren. Diese Zusagen schaffen Anreize für Unternehmen und Initiativen, in die Entwicklung und Produktion nachhaltiger Innovationen zu investieren, indem sie sicherstellen, dass diese Produkte oder Dienstleistungen auch abgenommen werden, sobald sie marktreif sind. Dieses Instrument könnte auch im Hinblick auf Bedürfnisse von Nachhaltigkeitsinitiativen weiterentwickelt werden.

Ein konkretes, spannendes Beispiel für vorgezogene Marktzusagen wird im Moment in Österreich umgesetzt. Hier hat die Regierung im Rahmen eines Projekts, das durch den NextGenerationEU-Aufbauplan¹ finanziert wird, anstelle von Entsorgungsgutscheinen Reparaturgutscheine eingeführt. Dieses Programm fördert die Kreislaufwirtschaft, indem es Anreize für die Reparatur und Wiederverwendung von Produkten schafft. Die Reparaturgutscheine sorgen dafür, dass die Nachfrage nach Reparaturdienstleistungen steigt, was wiederum Werkstätten und Reparaturbetriebe stärkt, Arbeitsplätze sichert respektive neu schafft.

Durch solche oder ähnliche marktgestaltende Instrumente, wie garantierte Abnahmemengen oder finanzielle Anreize, kann die öffentliche Hand die Markteinführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen beschleunigen und vorherrschende, weniger nachhaltige Produkte verdrängen.

Beispiel 2 – sozial-ökologische Jobgarantie: Arbeitsplätze für eine nachhaltigere Zukunft
Das Konzept der sozial-ökologischen Jobgarantie (»socio-ecological job guarantee«) basiert auf Ideen aus der postkeynesianischen Wirtschaftstheorie und wurde von Ökonomen wie Hyman Minsky (vgl. 1965) und Katharina Bohnenberger (vgl. 2022) weiterentwickelt. Eine Jobgarantie verankert das Recht auf Erwerbsarbeit in der Arbeitsmarktpolitik und ermöglicht damit allen Personen eine gesellschaftlich sinnvolle Betätigung, mit der sie ein teilhabegarantiertes Einkommen generieren können. Damit eine Jobgarantie auch eine sozial-ökologische Lenkungswirkung aufweist, müssen spezifische Anforderungen an den Inhalt der Tätigkeiten, den Arbeitsumfang und die Arbeitsbedingungen definiert werden. Eine Jobgarantie kann als automatischer Stabilisator in

1 Vgl. https://next-generation-eu.europa.eu/index_de.

der Wirtschaft fungieren, indem sie Arbeitslosigkeit reduziert und gleichzeitig die Nachfrage nach grünen und sozialen Dienstleistungen stimuliert. Durch die Schaffung von Arbeitsplätzen in nachhaltigen Sektoren korrigiert eine Jobgarantie Marktversagen, das durch mangelnde private Investitionen in diese Bereiche entsteht. Solche Arbeitsplätze könnten direkt zu Gunsten von Nachhaltigkeitsinitiativen definiert werden, indem sie Projekte in Bereichen wie erneuerbarer Energien, nachhaltiger Landwirtschaft, Abfallmanagement, Reparatur, Upcycling, Naturschutz etc. unterstützen.

Gemäß Bohnenberger (vgl. 2022) könnten die mit einer Jobgarantie verknüpften Aufgaben auf nationaler Ebene definiert, darüber entschieden und organisiert werden, insbesondere in Bezug auf transkommunale Projekte. Darüber hinaus könnte beispielsweise ein lokaler Transformationsrat, in dem auch zufällig (z.B. per Losentscheid) ausgewählte Bürgerinnen und Bürger aus der Gemeinde mitentscheiden, Transformationspläne entwickeln. Durch eine enge Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsinitiativen könnten diese Ratsversammlungen sicherstellen, dass die geschaffenen Arbeitsplätze konkrete Projekte unterstützen, die zur ökologischen und sozialen Transformation beitragen. Dies gewährleistet nicht nur eine breite gesellschaftliche Beteiligung, sondern stärkt auch die Nachhaltigkeitsinitiativen, indem diese zusätzliche Arbeitskräfte und Ressourcen erhalten, die für die Umsetzung ihrer Projekte notwendig sind. Auf diese Weise könnte eine sozial-ökologische Jobgarantie einen direkten Beitrag zur Förderung und Unterstützung von Nachhaltigkeitsinitiativen leisten und gleichzeitig eine nachhaltigere Zukunft unterstützen.

Ausblick

Unsere Gesellschaft befindet sich in einem steten Wandel. Die Frage ist aus unserer Sicht nicht, ob Veränderungen eintreten, sondern wie wir als Gesellschaft diese Veränderungen gestalten könnten und sollten. Nachhaltigkeitsinitiativen können hierzu einen wichtigen Beitrag leisten. In diesem Buch haben wir verschiedene Nachhaltigkeitsinitiativen vorgestellt, die nicht nur auf gesellschaftliche Herausforderungen reagieren, sondern auch proaktiv Alternativen testen, um eine nachhaltigere Zukunft zu schaffen. Wir sind überzeugt, dass Gesellschaften, die diesen Wandel aktiv gestalten, statt ihn nur passiv zu erleben, besser in der Lage sein werden, die Herausforderungen der Zukunft

zu meistern und einen lebenswerten Planeten für kommende Generationen zu sichern.

Nachhaltigkeitsinitiativen benötigen Menschen, die sich mit Leidenschaft und Kompetenz für ihre Ziele einsetzen sowie das notwendige Wissen, die Fähigkeiten und die Motivation haben, um Nachhaltigkeitsprojekte zu initiieren, zu pflegen und zu fördern. Nachhaltigkeitsinitiativen können jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn sie von solchen engagierten Individuen getragen werden. Gleichzeitig bieten Nachhaltigkeitsinitiativen motivierten und engagierten Menschen auch Räume und Gelegenheiten, sich gemeinsam für einen Wandel zu engagieren. In diesem Buch haben wir vier zentrale Herausforderungen vorgestellt und erfolgversprechende Ansätze diskutiert, wie diese bewältigt werden können. Wir wollten damit einen aktiven Beitrag zu einem besseren Verständnis leisten, wie sich bestehende Nachhaltigkeitsinitiativen erfolgreich etablieren und neue entstehen und somit Impulse für eine gesellschaftliche Transformation aussenden können.

Literatur

- Bocken, N.M.P., Short, S.W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18(März), 41–61. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010>
- Bohnenberger, K. (2022). Greening work: Labor market policies for the environment. *Empirica*, 49(2), 347–368. <https://doi.org/10.1007/s10663-021-09530-9>
- 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>
- Froese, T., Richter, M., Hofmann, F., & Lüdeke-Freund, F. (2023). Degrowth-oriented organisational value creation: A systematic literature review of case studies. *Ecological Economics*, 207, 107765. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2023.107765>
- 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>

- Global Footprint Network (Hg.) (2023). *Country Overshoot Days 2024*. <https://overshoot.footprintnetwork.org/newsroom/country-overshoot-days/>
- 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>
- Jaeger-Erben, M., Rückert-John, J., Schäfer, M. (2017). Do-it-yourself oder do-it-together? – Eine Typologie sozialer Innovationen für nachhaltigen Konsum. In M. Jaeger-Erben, J. Rückert-John, M. Schäfer (Hg.), *Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum* (S. 23–50). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16545-1_2
- Kanda, W., Kuisma, M., Kivimaa, P., Hjelm, O. (2020). Conceptualising the systemic activities of intermediaries in sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 36(September), 449–465. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2020.01.002>
- 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>
- Kremer, M., Levin, J., Snyder, C.M. (2020). Advance Market Commitments: Insights from Theory and Experience. *AEA Papers and Proceedings*, 110(Mai), 269–273. <https://doi.org/10.1257/pandp.20201017>
- Lage, J. (2022). Sufficiency and transformation – A semi-systematic literature review of notions of social change in different concepts of sufficiency. *Frontiers in Sustainability*, 3(25. August), 954660. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.954660>
- 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>
- 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>
- Mayer, H., Tschumi, P., Perren, R., Seidl, I., Winiger, A., Wirth, S. (2021). How do social innovations contribute to growth-independent territorial development? Case studies from a Swiss mountain region. *Die Erde. Journal of the*

- Geographical Society of Berlin*, 152(4), 218–231. <https://doi.org/10.12854/erde-2021-592>
- Mazzucato, M. (2023). Das Kapital des Staates. Eine andere Geschichte von Innovation und Wachstum. Aus dem Engl. v. U. Schäfer. Frankfurt am Main: Campus.
- Minsky, H.P. (1965). The Role of Employment Policy. *Hyman P. Minsky Archive*, 270. https://digitalcommons.bard.edu/hm_archive/270
- Moser, S., Bader, C. (2023). Why do people participate in grassroots sustainability initiatives? Different motives for different levels of involvement. *Frontiers in Sustainability*, 3(11. Januar), 994881. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.994881>
- Narberhaus, M., Sheppard, A. (2015). *Re.imagining Activism: A practical guide for the Great Transition*. Berlin: Smart CSO Lab.
- Nathani, C., O'Connor, I., Frischknecht, R., Schwehr, T., Zumwald, J., Peyronne, J. (2022). *Umwelt-Fussabdrücke der Schweiz: Entwicklung zwischen 2000 und 2018* (Schlussbericht). <https://www.bafu.admin.ch/dam/bafu/de/dokumente/wirtschaft-konsum/externe-studien-berichte/umwelt-fussabdruecke-der-schweiz-entwicklung-zwischen-2000-2018.pdf.download.pdf>
- Niessen, L., Bocken, N.M.P. (2021). How can businesses drive sufficiency? The business for sufficiency framework. *Sustainable Production and Consumption*, 28(Oktober), 1090–1103. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.07.030>
- Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, et al. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances*, 9(37), eadh2458. <https://doi.org/10.1126/sciadv.adh2458>
- Sandberg, M. (2021). Sufficiency transitions: A review of consumption changes for environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 293(15. April), 126097. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126097>
- Schwanitz, V.J., Wierling, A., Arghandeh Paudler, H., Beck, C.v., Dufner, S., Koren, I.K., et al. (2023). Statistical evidence for the contribution of citizen-led initiatives and projects to the energy transition in Europe. *Scientific Reports*, 13(1), 1342. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-28504-4>
- Tschumi, P., Winiger, A., Wirth, S., Mayer, H., Seidl, I. (2020). Wachstumsunabhängigkeit durch Soziale Innovationen? Eine Analyse potenzieller Wachstumswirkungen von Sozialen Innovationen im Schweizer Berggebiet. In B. Lange, M. Hülz, B. Schmid, C. Schulz (Hg.), *Postwachstumsgeographien. Raumbezüge diverser und alternativer Ökonomien* (S. 117–137). Bielefeld: transcript. <https://doi.org/10.14361/9783839451809-009>

- Vita, G., Ivanova, D., Dumitru, A., García-Mira, R., Carrus, G., Stadler, K., et al. (2020). Happier with less? Members of European environmental grass-roots initiatives reconcile lower carbon footprints with higher life satisfaction and income increases. *Energy Research & Social Science*, 60(Febbruar), 101329. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.101329>
- Wendt, B., Köhrsen, J. (2022). Time for change? Zeit als Herausforderung für Nachhaltigkeitspartizipation. *GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society*, 31(4), 215–221. <https://doi.org/10.14512/gaia.31.4.5>
- Wiedmann, T., Lenzen, M., Keyßer, L.T., Steinberger, J.K. (2020). Scientists' warning on affluence. *Nature Communications*, 11, 3107. <https://doi.org/10.1038/s41467-020-16941-y>
- Zott, C., Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Beteiligte Nachhaltigkeitsinitiativen

Wir danken den folgenden Initiativen, dass sie für dieses Buch ihre Erfahrungen und ihr Wissen mit uns geteilt haben:

APRÈS ist ein dynamischer Akteur der regionalen Wirtschaftsentwicklung in der Westschweiz, und setzt sich für die Förderung und Anerkennung der Sozial- und Solidarwirtschaft (SSW) ein. Seit der Gründung des Vereins APRÈS-GE in Genf im Jahr 2004, mit der die SSW-Bewegung in der Westschweiz formalisiert wurde, hat APRÈS ein beträchtliches Wachstum erfahren und nicht zuletzt zur Gründung weiterer Verbände in der Waadt (APRÈS-VD, 2009 gegründet) und dem Berner Jura (APRÈS-BEJUNE, 2012 gegründet) geführt. Im Jahr 2024 umfasste APRÈS mehr als 450 Unternehmen und Organisationen, die in Genf 6000 Personen beschäftigen. <https://www.apres-ge.ch>

Effinger ist als Verein organisiert, der seinen Mitgliedern einen Co-Working-Space in der Stadt Bern sowie Wissens-, Austausch- und Unterstützungsmöglichkeiten bietet. Im gleichen Gebäude ist auch der Café- und Barbetrieb mit dem gleichen Namen eingemietet. <https://www.effinger.ch>

Essento ist ein 2013 entstandenes Start-up-Unternehmen aus Zürich, das als Vorreiter bei der Herstellung von insektenbasierter Nahrung für Menschen in der Schweiz und Europa gilt. <https://essento.ch/ueber-uns/>

E-Wende ist eine Energiebaugenossenschaft im Berner Oberland, die das Modell des Solaranlagen selbstbaus unterstützt. Seit der Gründung bis ins Jahr 2024 wurden bereits über 1000 Projekte realisiert, der größte Teil davon im Selbstbau. In einer Selbstbaugruppe wird das Wissen von einer Fachperson an die Mitglieder weitergegeben, welche sich beim Bau unterstützen. Inzwischen

gibt es auch an anderen Orten in der Schweiz ähnliche Energiebaugenossenschaften, die sich nach diesem Vorbild richten. <https://www.e-wende.ch/>

Feinheit ist eine Kommunikationsagentur, die Dienstleistungen in den Bereichen »campaigning«, Onlinemarketing, Multimediadesign sowie Websites und IT-Infrastruktur anbietet. Seit 2018 ist Feinheit holokratisch organisiert. <https://feinheit.ch/>

Die **Frischlinge** betreiben einen genossenschaftlichen Mitgliederladen in der Stadt Zürich. Mittels Zweipreissystem können einerseits die Mitglieder von nachhaltig produzierten Lebensmitteln zu vergünstigten Preisen profitieren, unterstützen jedoch den Laden mit ihren Mitgliedsbeiträgen oder Arbeitseinsätzen. Nichtmitglieder können die Produkte zu einem etwas höheren Preis (inklusive Marge) beziehen. <https://frischlinge.ch/die-idee/>

Madame Frigo ist ein gemeinnütziger Verein, der sich der Reduktion von »food waste« widmet. <https://www.madamefrigo.ch>

MagicTomato betreibt einen Onlinemarktplatz für lokale Landwirtschaftserzeugnisse, der für faire Entlohnung der Landwirtinnen und Landwirte sowie kurze Transportwege der Lebensmittel einsteht. <https://MagicTomato.ch>

Meh als gmües ist eine vertragslandwirtschaftliche Initiative in der Nähe der Stadt Zürich. Nach den Prinzipien der solidarischen Landwirtschaft und mittels basisdemokratischer Organisationsstruktur werden gemeinsam mit den Mitgliedern Gemüse und Obst angebaut und im Rahmen von Anteilscheinen die Ernteanteile an die Mitglieder in Form wöchentlich beliefelter Gemüsedepots verteilt. <https://mehalsgmues.ch/>

Der **Migros-Pionierfonds** ist ein freiwilliger Förderfonds der Migros-Gruppe. Er ermöglicht Pionierprojekte mit langfristigem gesellschaftlichem Nutzen. Durch die enge Begleitung dieser Projekte hat sich das Team des Migros-Pionierfonds eine vielfältige Expertise erarbeitet. www.migros-pionierfonds.ch
<https://engagement.migros.ch/de/pionierfonds>

Neonomia ist eine Genossenschaft in Genf, die Mitglieder sind ursprünglich selbständige Unternehmerinnen und Unternehmer aus verschiedenen Berufsgruppen (hauptsächlich aus dem Beratungs-, Medien- und Kommunika-

tionsbereich wie auch der Kreativwirtschaft, hinzu kommen unterstützende Kollektivmitglieder wie beispielsweise der Verband APRÈS). Mitglied kann werden, wer bereits unternehmerisch aktiv ist und sich zu der gemeinsamen Charta verpflichtet, in der die gemeinsamen ökologischen, sozialen und solidarischen Werte festgehalten sind. <https://neonomia.coop/>

Purpose Schweiz ist eine GmbH, welche das Verantwortungseigentum in der Schweiz fördert. Dies geschieht durch verschiedene Angebote wie Webinare, persönliche Beratung oder öffentliche Webinare und das Bereitstellen von Vorlagen. <https://purpose-schweiz.org>

Unternehmen Mitte ist ein Kaffeehaus und Kulturimpuls in Basel. Die GmbH ist ein Ort und eine Plattform zum Austausch von Ideen, Veranstaltungen, Co-Working und ein Thinktank. <https://mitte.ch>

OFFCUT-Materialmärkte haben es sich zur Aufgabe gemacht, Gebraucht- und Restmaterialien von Privatpersonen, Unternehmen, Kunst- und Handwerksbetrieben vor der Entsorgung zu retten und sie als Werkstoffe für neue Projekte an Privatpersonen zu verkaufen. Damit soll ein achtsamer und ressourcenschonender Umgang mit Materialien ermöglicht und der Verbrauch natürlicher Ressourcen verringert werden. <https://www.offcut.ch>

One Planet Lab ist eine Plattform des WWF Schweiz, die es Menschen mit Pioniergeist und Mut, eine Initiative zu gründen ermöglicht, ihr Wissen mit anderen zu teilen und sich auszutauschen. Es werden in verschiedenen Formaten Wissensbeiträge aufbereitet und veröffentlicht sowie Netzwerk- und Beratungsangebote bereitgestellt. <https://www.one-planet-lab.ch>

Repair Café Schweiz ist die Dachmarke aller Schweizer Repaircafés, getragen von der Stiftung für Konsumentenschutz Schweiz. Über verschiedene Medienkanäle soll der Gedanke des Reparierens sichtbarer gemacht werden. Durch Dienstleistungen und die Organisation von Gelegenheiten zum Austausch ermöglicht es der Konsumentenschutz den Repaircafés, von der Expertise der Stiftung und den Erfahrungen anderer Cafés zu profitieren. Die unabhängige Stiftung für Konsumentenschutz vertritt die Interessen der Konsumentinnen und Konsumenten in der Schweiz. <https://www.repair-cafe.ch/>

SENS (Social Entrepreneurship Network Switzerland) ist die nationale Plattform für soziales Unternehmertum in der Schweiz. Ziel ist die Stärkung von wirkungsorientierten Unternehmen durch Informationsarbeit, Vernetzung, Bildung sowie Förder- und Finanzierungsangebote. <http://www.sens-suisse.ch>

VESE ist der Verband unabhängiger Energieerzeuger in der Schweiz. Mitglieder von VESE sind Solarenergie produzierende Privatpersonen oder Unternehmen, aber auch Solargenossenschaften wie zum Beispiel die Energiebaugenossenschaft »E-Wende«. Es wird eine enge Beziehung sowohl zum Dachverband Schweizer Vereinigung für Solarenergie (Société Suisse pour l'Energie Solaire, SSES) wie auch zu den wichtigsten Stakeholdern im Energiebereich gepflegt. <https://www.vese.ch/>

WERT!Stätte ist eine gemeinnützige GmbH, in der neue Produkte aus übrig gebliebenen Lebensmitteln hergestellt werden. So wird »food waste« reduziert und eine sinnvolle Beschäftigung geboten. <https://www.wertstaette.ch>

Autorinnen und Autoren

Christoph Bader leitet am Centre for Development and Environment an der Universität Bern den Bereich »Transformative Education and Science«. Er forscht und lehrt zu sozialer Ungleichheit, alternativen Wohlstandsmassen und nachhaltiger Wirtschaftsentwicklung. Er war Co-Leiter in den Forschungsprojekten »Analyse von freiwilligen Angeboten und Initiativen mit Bezug zu suffizientem Verhalten«, und »Aus der Nische in die Gesellschaft: konsumrelevante soziale Innovationen«.

Samuel Brülisauer forscht am Centre for Development and Environment an der Universität Bern zu Governance von globalen Lieferketten, Genossenschaften und sozialem Unternehmertum. In seiner Doktorarbeit vergleicht er verschiedene Nachhaltigkeitsstrategien im Kaffee- und Kakaosektor hinsichtlich der Verankerung von Gerechtigkeitsprinzipien sowie ihrer Wirkung auf das menschliche Wohlergehen der Kaffee-Bäuerinnen und Bauern im Projekt »Umweltgerechtigkeit für das menschliche Wohlergehen (COMPASS)«.

Lilla Gurtner forscht und lehrt am Centre for Development and Environment an der Universität Bern zu den Themen gesellschaftliche Transformation, Engagement in zivilgesellschaftlichen Initiativen und Umweltpsychologie, dies unter Anderem im Rahmen des Forschungsprojekts »Commonification: Transition pathways for urban sustainability (CommonPath)«.

Nadja Kollbrunner studiert Geografie und Anthropologie des Transnationalismus und des Staates und unterstützte als Praktikantin am Centre for Development and Environment der Universität Bern die Entstehung dieses Buches.

Stephanie Moser leitet am Centre for Development and Environment an der Universität Bern den Bereich »Just Economies and Human Well-being«. Sie forscht und lehrt zu suffizienten Lebensstilen, nachhaltigem Konsum und der Verbreitung sozialer Innovationen. Sie war Co-Leiterin in den Forschungsprojekten »Analyse von freiwilligen Angeboten und Initiativen mit Bezug zu suffizientem Verhalten« und »Aus der Nische in die Gesellschaft: konsumrelevante soziale Innovationen«.

Noah Ramos ist verantwortlich für den Themenbereich soziale Verantwortung International bei Bio Suisse. Von 2020 bis 2021 war er Mitglied im Forschungsprojekt »Aus der Nische in die Gesellschaft: konsumrelevante soziale Innovationen«.

Stephan Schmidt ist Organisations- und Nachhaltigkeitsberater. Er forschte und lehrte am Center for Development and Environment an der Universität Bern zu Nachhaltiger Ökonomie und Transformationsprozessen. Von 2017 bis 2021 war er Mitglied in den Forschungsprojekten »Analyse von freiwilligen Angeboten und Initiativen mit Bezug zu suffizientem Verhalten«, und »Aus der Nische in die Gesellschaft: konsumrelevante soziale Innovationen«.

Thimo Wittkämper ist Jurist und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Stiftungsrecht der Universität Zürich. Im Rahmen seiner Doktorarbeit forscht er zu den juristischen Problemen an der Schnittstelle von sozialen Unternehmen und Stiftungen. Zudem hat er ein Grundlagenwerk zum Recht der Corporate Philanthropy und Sozialunternehmen veröffentlicht.

Dank

Dieses Buch entstand insbesondere aus den Arbeiten im transdisziplinären Forschungsprojekt »Aus der Nische in die Gesellschaft: konsumrelevante soziale Innovationen«, welches von 2020–2024 am Zentrum für Nachhaltige Entwicklung und Umwelt (»Centre for Development and Environment, CDE«) an der Universität Bern durchgeführt wurde¹. Das Buch wäre nicht realisierbar gewesen, wenn wir dabei nicht von verschiedenen Seiten unterstützt worden wären.

Unser größter Dank gilt all den engagierten Menschen in den verschiedenen Initiativen, mit welchen wir in Austausch treten durften (vgl. Kapitel beteiligte Nachhaltigkeitsinitiativen). Sie haben sich für uns Zeit genommen, ihr Wissen und ihre Erfahrungen in Gesprächen mit uns zu teilen und unsere Textentwürfe zu korrigieren und zu ergänzen. Durch ihre Rückmeldungen wurden wir ermuntert und motiviert, das Buch bis zu seiner Publikation voranzubringen. Ganz herzlichen Dank für die lehrreiche Zusammenarbeit!

Auch bedanken möchten wir uns bei den Personen, welche im Rahmen des Projektforums das Projekt begleitet haben. Sie gaben uns zu verschiedenen Projektzwischenritten Rückmeldung und teilten ihre Kenntnisse der Initiativenlandschaft in der Schweiz mit uns. Wir möchten uns hier namentlich bedanken bei Sanna Frischknecht und Matthias Gunsch von der Genossenschaft Warmbächli, Matthias Probst von der Initiative »meh als gmües«, Heinrich Lüthi von VESE, Jana Honecker von der Initiative »Share & Repair«, Patricia Matzdorf und Ingrid Fumasoli vom One Planet Lab des WWF Schweiz, Manuel Lehmann von Thinkpact Zukunft, Holger Hofmann-Riem vom DifferenceLab und Andreas Hauser von der Sektion Ökonomie des Schweizerischen Bundesamts für Umwelt.

1 https://www.cde.unibe.ch/forschung/projekte/aus_der_nische_in_die_gesellschaft_konsumrelevante_soziale_innovationen/index_ger.html

Das Projekt und das Buchprojekt wurde durch die Stiftung Mercator Schweiz im Rahmen der Forschungsförderung Nr. 2019–3465 finanziell unterstützt. Dank dieser finanziellen, aber auch der anerkennenden Unterstützung, die wir durch die Stiftung erhalten haben, wurde es überhaupt erst möglich, unsere Forschung und unser Buchvorhaben umzusetzen.

Erste Vorarbeiten zum Buch entstanden zudem im Rahmen des Projekts »Analyse von freiwilligen Angeboten und Initiativen mit Bezug zu suffizientem Verhalten«, (2017–2018) welches durch Energieforschung Stadt Zürich (FP-1.18) gefördert und gemeinsam mit der Stiftung Risiko Dialog Schweiz durchgeführt wurde². Auch hier möchten wir uns für die wertvollen Inputs und inspirierende Zusammenarbeit bei Matthias Holenstein und Verena Mack von der Stiftung Risiko Dialog herzlich bedanken.

Während der Arbeiten zu diesen beiden Forschungsprojekten durften wir verschiedene studentische Arbeiten begleiten, aus welchen wir Hinweise und Informationen schöpfen konnten. Vielen Dank an alle Studierenden, welche sich jeweils mit großem Interesse und Einsatz verschiedenen Fragestellungen rund um die Verbreitung sozialer Innovationen nachhaltigen Konsums widmeten.

Aus dem Austausch mit unseren Mitautorinnen und Mitautoren gewannen wir nicht nur fachliches Wissen, sondern auch eine hinreichende Sicherheit, uns auf für uns fachfremde Themen einzulassen. Vielen Dank für die fruchtbare Zusammenarbeit!

Nicht zuletzt möchten wir uns bei Jan Wenke für das sorgfältige und hilfreiche Lektorat bedanken, welches dem Buch den notwendigen sprachlichen Schliff verpasste.

Wir hoffen, wir konnten mit diesem Buch durch das Aufbereiten, Aggregieren, Zugänglichmachen und Teilen von Wissen und Erfahrungen, wie Nachhaltigkeitsinitiativen Herausforderungen auf dem Weg der Etablierung und Verfestigung meistern, zu Nachahmung inspirieren und zu Unterstützung von Initiativen animieren und so einen kleinen Beitrag zu einem Wandel in eine nachhaltigere Zukunft leisten.

Stephanie Moser & Christoph Bader

2 https://www.cde.unibe.ch/forschung/projekte/nachhaltige_soziale_innovationen_und_graswurzelbewegungen/index_ger.html

