

TEXTE

118/2025

Abschlussbericht

Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen stärken und vernetzen

Partizipativ erarbeitete Maßnahmen für Verwaltung und Politik

von:

Uta Zetek, Katharina Fender, Prof. Dr. Hans-Liudger Dienel
nexus Institut, Berlin

Prof. Dr. Norbert Kersting
Universität Münster

Herausgeber:

Umweltbundesamt

TEXTE 118/2025

Ressortforschungsplan des Bundesministeriums für
Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit

Forschungskennzahl 3720 11 102 0
FB001613

Abschlussbericht

Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen stärken und vernetzen

Partizipativ erarbeitete Maßnahmen für Verwaltung und
Politik

von

Uta Zetek, Katharina Fender, Prof. Dr. Hans-Liudger Dienel
nexus Institut, Berlin

Prof. Dr. Norbert Kersting
Universität Münster

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

Impressum

Herausgeber

Umweltbundesamt
Wörlitzer Platz 1
06844 Dessau-Roßlau
Tel: +49 340-2103-0
Fax: +49 340-2103-2285
buergerservice@uba.de
Internet: www.umweltbundesamt.de

Durchführung der Studie:

nexus Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung GmbH
Willdenowstraße 38
12203 Berlin

Abschlussdatum:

Juli 2024

Redaktion:

Fachgebiet I 1.1 Grundsatzfragen, Nachhaltigkeitsstrategien und -szenarien, Ressourcenschonung
Dr. Alexandra Lindenthal
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz; Referat G III 4 Bürgerkommunikation, Bürgerbeteiligung
Dr. Peter Patze-Diordiychuk, Samantha Sobczyk

DOI:

<https://doi.org/10.60810/openumwelt-7556>

ISSN 1862-4804

Dessau-Roßlau, September 2025

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Kurzbeschreibung

Die Stärkung zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen ist eine zentrale Möglichkeit, um eine sozial-ökologische Transformation aus der Mitte der Gesellschaft heraus voranzutreiben. Damit sich die Ideen und Praktiken der Nachhaltigkeitsinitiativen in der Breite etablieren, ist eine Kultur der Zusammenarbeit aller gesellschaftlicher Akteur*innen notwendig. Wie dies erreicht werden kann, wurde in dem Projekt „Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen auf dem Weg in nachhaltige Politik stärken, skalieren, vernetzen“, das vom Umweltbundesamt (UBA) und vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) in Auftrag gegeben wurde, untersucht.

Im Zentrum des Vorhabens stand ein mehrstufiger zweijähriger Beteiligungsprozess, bei dem zunächst mit Nachhaltigkeitsinitiativen strukturelle und gesellschaftliche Hürden, welche die Arbeit der Initiativen erschweren, identifiziert wurden. Darauf aufbauend, wurden Lösungsansätze für Verwaltung und Politik zur Überwindung dieser Herausforderungen entwickelt. Anschließend wurden die Ideen und Lösungsvorschläge mit Vertreter*innen aus Verwaltung, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Nachhaltigkeitsinitiativen auf ihre Umsetzbarkeit geprüft und zu umsetzbaren Maßnahmen weiterentwickelt.

Dieser Bericht beschreibt den Projektverlauf und die Genese der im Prozess erarbeiteten sechs Maßnahmen: 1) Ausbau bestehender Kontakt- bzw. Personalstellen zur Etablierung einer kommunalen Anlaufstelle für nachhaltiges Engagement; (2) Modellprojekt zur Förderung lokaler Anlaufstellen für nachhaltiges Engagement durch Bundesmittel; (3) Entbürokratisierung der Zuwendungspraxis durch Anpassungen in Förderrichtlinien; (4) Austauschprozess zu bestehender Förderpraxis; (5) Online-Applikation für eine vereinfachte Fördermittelsuche; (6) Förderung von Schnittstellen zwischen digitalen Plattformen.

Abstract

Strengthening civil society sustainability initiatives is a key way of driving forward a socio-ecological transformation from the centre of society. In order for the ideas and practices of sustainability initiatives to become widely established, a culture of cooperation between all societal actors is necessary. How this can be achieved was investigated in the project 'Strengthening, scaling and networking civil society sustainability initiatives towards sustainable policies', which was commissioned by the German Environment Agency (UBA) and the Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation, Nuclear Safety and Consumer Protection (BMUV).

At the centre of the project was a multi-stage, two-year participation process in which structural and social hurdles that impede the work of the initiatives were first identified with sustainability initiatives. Building on this, solutions were developed for administration and politics to overcome these challenges. The ideas and proposed solutions were then reviewed in terms of their feasibility with representatives from public administration, academia, civil society and sustainability initiatives and further developed into suitable measures.

This report describes the course of the project and the genesis of the five measures developed in the process: 1) expansion of existing liaison and human resources to establish a municipal contact point for sustainable civic initiatives (2) pilot project to promote local contact points for sustainable civic initiatives with federal funds (3) reducing bureaucracy in funding practice through adjustments to funding guidelines (4) dialogue on existing funding practice (5) online application for a simplified search for grants (6) promotion of interfaces between digital platforms.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	8
Tabellenverzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis	9
Zusammenfassung.....	11
Summary	20
1 Einleitung.....	28
1.1 Problemstellung	28
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	29
1.3 Struktur des Abschlussberichts	29
2 Bedeutung zivilgesellschaftlichen Engagements in der sozial-ökologischen Transformation	31
2.1 Begriffliche Einordnung - Nachhaltigkeitsinitiativen als Akteure des Wandels.....	31
2.2 Transformationstheoretische Zugänge zur Praxis und Wirkung von Nachhaltigkeitsinitiativen	32
2.2.1 Verschiedene „Modi des Wandels“	33
2.2.2 Innovation in der Nische - Transformative Wirkung von Nachhaltigkeitsinitiativen anhand des Mehrebenenansatzes.....	34
2.2.3 Das Transformationspotenzial von Nachhaltigkeitsinitiativen	36
2.2.4 Skalierungsprozesse aus der Nische in den Mainstream.....	38
3 Vorgehen und Methodik	42
3.1 Konzeption der Projektbausteine	43
3.2 Auswahl der Nachhaltigkeitsinitiativen	45
4 Ergebnisse	48
4.1 Beteiligungsprozess mit Nachhaltigkeitsinitiativen	48
4.1.1 Zusammensetzung und Vorabbefragung der Nachhaltigkeitsinitiativen im Projekt.....	48
4.1.2 Identifizierte Hürden für Nachhaltigkeitsinitiativen	57
4.1.3 Erarbeitete Lösungsansätze	59
4.1.4 Priorisierung und Auswahl weiterzuverfolgender Lösungsansätze	63
4.1.5 Evaluation der Innovations-Workshops.....	64
4.2 Weiterentwicklung der Lösungsansätze in Stakeholder-Prozessen	65
4.2.1 Etablierung lokaler Anlaufstellen.....	65
4.2.2 Vereinfachung der Zuwendungspraxis	70
4.2.3 Sichtbarmachen von Initiativen	80
4.2.4 Evaluation der Stakeholder-Workshops	85

4.3	Handlungsansätze zur Stärkung zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen	86
4.3.1	Maßnahmen zur Etablierung lokaler Anlaufstellen	86
4.3.2	Maßnahmen zur Vereinfachung der Zuwendungspraxis.....	90
4.3.3	Maßnahme für mehr Sichtbarkeit von Nachhaltigkeitsinitiativen über digitale Plattformen.....	94
5	Reflexion und Ausblick	98
5.1	Übergeordnete Erkenntnisse aus dem Projekt.....	98
5.2	Empfehlungen.....	103
	Quellenverzeichnis	107
A	Anhang	112
A.1	Fragebogen an Nachhaltigkeitsinitiativen für die Selbstevaluation (AP 2).....	112
A.2	Fragebogen an Nachhaltigkeitsinitiativen für die Evaluation (AP 6)	118
A.3	Ergebnisse der Reflexion der Maßnahmenvorschläge in den Stakeholder-Workshops.....	120
A.3.1	Link zum Mural des Stakeholder-Workshops „Etablierung lokaler Anlaufstellen“ – Finanzierung von Nachhaltigkeitsbeauftragten in Kommunalverwaltungen	120
A.3.2	Link zum Mural des Stakeholder-Workshops „Etablierung lokaler Anlaufstellen“ – Förderung trägergeführter Anlaufstellen	120
A.3.3	Link zum Mural des Stakeholder-Workshops „Niedrigschwellige Förderung und Förderberatung“ – Dauerhafte Beratungs- und Anlaufstelle auf Bundesebene für Engagement im Bereich Nachhaltigkeit.....	120
A.3.4	Link zum Mural des Stakeholder-Workshops „Niedrigschwellige Förderung und Förderberatung“ – Austauschprozess zur Zuwendungspraxis	120
A.3.5	Link zum Mural des Stakeholder-Workshops „Sichtbarmachen von Initiativen“ – Ausbau und Förderung von Austauschplattformen für Nachhaltigkeitsinitiativen.....	120

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Innovationstypen (nach Reichel 2015: 19)	33
Abbildung 2 Kriterien-Pyramide von Wunder et al.	38
Abbildung 3 Die drei Skalierungsdimensionen nach Moore et al.	40
Abbildung 4 Prozessdiagramm der Beteiligung	42
Abbildung 5 Übersicht aller beteiligten Nachhaltigkeitsinitiativen.....	50
Abbildung 6 Selbsteinschätzung der Wirksamkeit der Initiativen	53
Abbildung 7 Ausbau von Fördermöglichkeiten für lokale Anlaufstellen – Vom Modellprojekt zum Bundesförderprogramm.....	89
Abbildung 8 Ablauf des Austauschprozesses	92
Abbildung 9 Visualisierung der Applikation und ihrer Eigenschaften	93
Abbildung 10 Beispielhaftes Vorgehen bei der Anwendungsentwicklung	94
Abbildung 11 Lösungsansatz - Schnittstellen zwischen Plattformen und Verzahnung mit offline Formaten der Zusammenarbeit	95
Abbildung 12 Entwicklungsprozess von Schnittstellen zwischen Plattformen	97

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Bewertungskategorien und Kriterien im Bereich Transformationspotenzial.....	36
---	----

Abkürzungsverzeichnis

AGVO	Allgemeine Gruppenfreistellungsverordnung
AWV	Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V.
Bagfa	Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen
BFD	Bundesfreiwilligendienst
BHO/LHO	Bundeshaushaltsordnung/ Landeshaushaltsordnung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMUV	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BNE	Bildung für nachhaltige Entwicklung
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland
CSR	Corporate Social Responsibility
Difu	Deutsches Institut für Urbanistik
DSEE	Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
FES	Friedrich-Ebert-Stiftung
HoR	House of Resources
KEpol-Manager	Koordinator*in für Kommunale Entwicklungspolitik
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
Kvm	Karte von morgen
LEADER	Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale (frz. für Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft)
MLP	Multi-Level-Perspektive
NKI	Nationale Klimaschutzinitiative
ö. ä.	oder ähnliches
OKF	Open Knowledge Foundation
RENN	Regionale Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
SDGs	Sustainable Development Goals (engl. für Nachhaltigkeitsziele)
SKEW	Servicestelle Kommunen in der Einen Welt
u. ä.	und ähnliches
u. a.	unter anderem
UBA	Umweltbundesamt
WBGU	Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen

WS	Workshop
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZUG	Zukunft – Umwelt – Gesellschaft

Zusammenfassung

Hintergrund, Ziel und Methodik des Vorhabens

Damit sich die Ideen und Praktiken der zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen in der Breite etablieren, ist eine Kultur der Zusammenarbeit aller gesellschaftlicher Akteur*innen notwendig – und möglich. Wie dies erreicht werden kann, wurde in dem Projekt „Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen auf dem Weg in nachhaltige Politik stärken, skalieren, vernetzen“, das vom Umweltbundesamt (UBA) und vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) in Auftrag gegeben wurde, untersucht. Mittels eines mehrstufigen Beteiligungsprozesses von Nachhaltigkeitsinitiativen wurden Hürden identifiziert, welche die Effektivität ihrer Arbeit hemmen, sowie darauf aufbauende Lösungsansätze für Verwaltung und Politik identifiziert, wie diese strukturellen Hindernisse überwunden werden können und wie nachhaltiges Handeln in der Praxis ermöglicht und befördert werden kann. Anschließend wurden die Ideen und Lösungsvorschläge mit Vertreter*innen der Verwaltung, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und verschiedenen Nachhaltigkeitsinitiativen auf ihre Umsetzbarkeit geprüft und zu konkreten Maßnahmen weiterentwickelt. Im vorliegenden Abschlussbericht werden Verlauf und die Ergebnisse des Projektes dargestellt und abschließend reflektiert.

Der Fokus des Projekts lag darauf, staatliche und gesellschaftliche Barrieren zu identifizieren, die die Arbeit von zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen behindern und die Verbreitung ihrer Ideen sowie Praktiken in der Gesellschaft erschweren. Dabei wurden geeignete Lösungsansätze entwickelt, die sich vorrangig an Verwaltung und Politik (auf lokaler bis bundesweiter Ebene) richten. Weitere Ziele lagen in der Stärkung der (Selbst-)Wirksamkeit und Vernetzung der Nachhaltigkeitsinitiativen sowie dem Gewinnen von Erkenntnissen zu innovativer Beteiligung, zur Förderung der Demokratie und einer modernen Verwaltung.

Das Forschungsvorhaben war als zweistufiger Beteiligungsprozess angelegt, bei dem in einem ersten Schritt Hürden, die nachhaltigen Aktivitäten entgegenwirken, und gezielte Lösungsansätze zusammen 62 zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen in vier Innovations-Workshops zu den Aktionsfeldern „Wohnen und Mobilität“, „Energie und Klima“, „Bildung, Politik und Kultur“ sowie „Konsum, Landwirtschaft und Natur“ erarbeitet wurden. In einem übergreifenden Innovations-Workshop wurden die Ideen zu den identifizierten Hürden und möglichen Lösungsansätzen aus den vorangegangenen Workshops zusammengeführt. Die Ergebnisse wurden anschließend von Stakeholdern aus Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft mit Blick auf ihre Umsetzbarkeit in drei thematischen Stakeholder-Prozessen bewertet und weiterentwickelt. Die Gesamtergebnisse wurden für Vertreter*innen der Verwaltung und Politik in einer Broschüre aufbereitet und der interessierten Fachöffentlichkeit im Rahmen der Abschlussveranstaltung vorgestellt.

Ergebnisse der ersten Phase der Beteiligung (Innovations-Workshops)

In Bezug auf strukturelle Herausforderungen und Hürden zeigte sich, dass viele Initiativen – ungeachtet der Mitgliederanzahl, regionalen Verortung oder des behandelten Themenfeldes – überwiegend mit ähnlichen Problemen zu kämpfen haben. Das betrifft insbesondere die Finanzierung von Projekten und den Austausch mit der Verwaltung. Die in den Innovations-Workshops gesammelten Hürden wurden zu den folgenden acht Clustern verdichtet:

- ▶ Verschleppung der Transformation durch die Politik
- ▶ Probleme mit der Verwaltung
- ▶ Unpassende Fördermöglichkeiten

- ▶ Problematisches Konstrukt des Ehrenamts
- ▶ Schwieriges Andocken an die Gesellschaft
- ▶ Blockierender Rechtsrahmen
- ▶ Systemische Herausforderungen der Transformation
- ▶ Konkurrenz und mangelnde Vernetzung

In einem nächsten Schritt entwickelten die Teilnehmenden der Innovations-Workshops zahlreiche Lösungsvorschläge für Verwaltung und Politik. Sehr ähnliche oder sich inhaltlich überschneidende Ideen wurden im Zuge der Auswertung zusammengeführt. Aus den einzelnen Ideen ergaben sich sieben Themenfelder:

1. Verwaltung als Anlaufstelle und Partner

- ▶ **Amt für Ideen – sozial-ökologisches Zukunftsbüro:** Ein Anlaufpunkt, an den sich Initiativen mit ihren Ideen wenden können. Die Unterstützung erfolgt in Form eines Fördermittelscreenings, Matchmaking verschiedener Initiativen, die zu ähnlichen Themen arbeiten und den entsprechenden Verwaltungsressorts. Das Amt sollte über fachliches Wissen verfügen, mit Plänen der Kommune vertraut sein, zu verfügbaren Fördermitteln beraten und mit Anlaufstellen auf Kiezebene verbunden sein. Ein alternatives, aber sehr ähnliches Konzept für eine lokale Verwaltungseinheit ist das **Amt auf Augenhöhe**. Es führt Menschen und Ideen zusammen, fungiert dabei als räumliche Anlaufstelle, die Initiativen Räume für ihre Aktivitäten zur Verfügung stellt. Ein besonderer Fokus liegt hier auf der Kooperation mit Stadtteilzentren und Ansprache von Menschen mit geringem Einkommen.
- ▶ **Neudefinition der Aufgabe der Arbeitsämter und Jobcenter als Vernetzungsstelle** von Menschen, die auf der Suche nach sinnstiftender Beschäftigung sind, und Projekten von Initiativen.
- ▶ **Flächendeckende Verbreitung von Nachhaltigkeitsbeauftragten** als Kontakt- und Beratungsstellen für Initiativen.
- ▶ **Digitale Plattform für Ideen** dient der Sammlung und dem Sichtbarmachen von Initiativen. Als konkrete Funktionen der Plattform wurden sich ein digitaler Marktplatz, Mailingverteiler, Aufzeigen von Best Practice Beispielen, Matchmaking von Initiativen, Vernetzung mit der Verwaltung und eine Projektbörse zur Auswahl förderfähiger Initiativen für die Verwaltung gewünscht.
- ▶ **Integration neuer Praxen in das Verwaltungshandeln und Planungswesen**, um bürokratische Grauzonen für Initiativen aufzulösen (z. B. Gemeinschaftsgartenfläche als Flächenkategorie etablieren, ähnlich wie Schrebergärten oder Fußballplätze).

2. Anerkennung und Förderung des Ehrenamts

- ▶ **Grundeinkommen für Ehrenamtliche** bzw. Engagamenteinkommen als Ausdruck der Wertschätzung für die geleistete gemeinwohlorientierte Arbeit und zur Entlastung der Initiativen hinsichtlich zu beantragender Personalmittel im Rahmen von Förderanträgen.

- ▶ **Rentenpunkte für das Ehrenamt**, analog zur Anrechnung von Pflegearbeit und Kindererziehung.
- ▶ Einführung **steuerlich absetzbarer Ausgaben** für das Ehrenamt.
- ▶ **Finanzierung von mehr Weiterbildungen** für Ehrenamtliche im Bereich Nachhaltigkeit durch die öffentliche Hand.

3. Sichtbarmachen von Ideen & gegenseitiges Lernen

- ▶ **Mehr Kommunikation über Aktivitäten der Initiativen via öffentliche Kanäle.** Der öffentliche Raum sollte stärker genutzt werden, um Initiativen und ihre Ideen bekannter zu machen. Dies kann z. B. auf digitalen Anzeigetafeln (z. B. Berliner Fenster in U-Bahnen) oder Pinnwänden in Ämtern, Flyern in Bürgerämtern oder auch im öffentlich-rechtlichen Rundfunk geschehen.
- ▶ **Feuerwerk der Ideen durch Kreativ-Wettbewerbe**, deren Ergebnisse bei abendfüllenden Veranstaltungen mit viel Prominenz (aus Politik, Film, Sport etc.) präsentiert werden.
- ▶ **Empowerment durch Vernetzung**, z. B. durch die Bündelung und Kommunikation von Best Practices in Form eines Informations- und Empowerment Pakets für jede Initiative.
- ▶ **Mehr Bildung für mehr Wertschätzung** von Nachhaltigkeitsthemen durch Finanzierung von Angeboten in Schulen (z. B. Lebens-Demokratie-Unterricht) und schulferner Bildungsangebote zu Nachhaltigkeitsthemen. Dies soll mehr Menschen aktivieren, sich für eine nachhaltige Entwicklung einzusetzen und sich in Initiativen zu engagieren.
- ▶ **Formate zur Vernetzung heterogener Zielgruppen**, bei denen die Ideen von Nachhaltigkeitsinitiativen gemeinsam diskutiert werden.

4. Beratung und Expertise für Initiativen

- ▶ **Ein staatlich finanzierter Experten*Expertinnenpool** bietet Zugang zu Hilfestellungen und Beratung u. a. in den Bereichen Buchhaltung, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Grafik Design für Nachhaltigkeitsinitiativen.

5. Förderwesen

- ▶ **Aussetzen der europäischen De-minimis-Beihilfen-Regelung** für Nachhaltigkeitsinitiativen. Laut der Regelung gibt es für Unternehmen, wie auch Vereine, einen Maximalwert von 300.000 € für finanzielle Beihilfen der Europäischen Union, der für einen Zeitraum von 3 Jahren gilt.
- ▶ **Nachhaltige Ausschreibungs- und Vergabekriterien** z. B. entlang eines Punktesystems, das sich an der Gemeinwohlökonomie-Matrix orientiert. Der Zwang des günstigsten Angebots wird dabei aufgehoben und Nachhaltigkeitskriterien stärker berücksichtigt.
- ▶ **Sozialraumorientierung als Förderkriterium** für eine Wirkung in die Breite der Gesellschaft.
- ▶ **Mehr Mittel auf lokaler (kommunaler) Ebene** für die Förderung sozialer Themen und Nachhaltigkeit vor Ort.

- ▶ **Fördermittelberatung und -screening** von der Verwaltung anbieten im Rahmen einer Anlaufstelle für Initiativen.
- ▶ **„Umgedrehte“ Projektbörse** für die Finanzierung von Projekten. Initiativen müssen sich künftig nicht mehr auf Förderungen bewerben, sondern werden von der Verwaltung über eine Projektbörse gefunden und angefragt.
- ▶ Im Zuge eines **involvierenden Projektcontrollings** ist die Vergabe von Fördermitteln nicht nur von textlichen Anträgen abhängig, sondern auch von Vor-Ort-Besichtigungen der Projekte und Initiativen. Zudem stehen Zuwendungsgeber*innen den Initiativen über das Projekt hinweg unterstützend zur Seite.
- ▶ **Grundeinkommen bzw. Basisfinanzierung** gemeinwohlorientierter Initiativen. Hierzu wurden mehrere sehr ähnliche Lösungsansätze in den Workshops entwickelt. Sie alle zielen darauf ab, Personal- und Grundkosten (z. B. Miete) von Initiativen langfristig abzusichern und einer Ausbeutung der ehrenamtlich Aktiven vorzubeugen.
- ▶ **Subventionen für Nachhaltigkeitsinitiativen** mit positiver Gemeinwohlbilanz¹ reduzieren den bisherigen Aufwand einer Finanzierung von Projekten. Organisationen mit einer negativen Gemeinwohlbilanz sollten hingegen Abgaben zahlen.

6. Anpassung rechtlicher Rahmenbedingungen

- ▶ **Klimacheck für Gesetze** für bestehende und neue Gesetze, um diese hinsichtlich ihres Beitrags zu mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz zu prüfen.
- ▶ **Gemeinwohlorientiertes Boden- und Flächenmanagement**, das zu mehr Chancengleichheit durch Begrenzung des individuellen Boden- und Immobilieneigentums führen soll. Pachtverträge sollten nur nach verpflichtender Konzeptvergabe mit strengen Nachhaltigkeitskriterien vergeben werden.
- ▶ **Mehr Verbote von nicht nachhaltigen Praktiken**, z. B. in der konventionellen Landwirtschaft (Anwendung mineralischer Dünger, Einsatz toxischer Pestizide).
- ▶ Initiativen mehr **regulatorische bzw. bürokratische Freiräume** einräumen, durch mehr Flexibilität bei Formalitäten und gesetzlichen Anforderungen (z. B. Steuererklärungen, Bauanträge) für transformative und emanzipatorische Projekte.
- ▶ **Kennzeichnungspflicht von Produkten** zum Schutz und zur Förderung regionaler Produkte. In Verbindung mit dem Erhalt des Labels steht eine finanzielle Unterstützung für die Erzeuger*innen.

7. Stärkung des Gemeinwohls

- ▶ **Gemeinwohl als zentrale Prämisse staatlichen Handelns** durch eine Neubewertung von Leistung und entsprechender Bezahlung (z. B. Aufwertung von Ehrenamt und Care-Arbeit), die Etablierung eines Maximallohns sowie dem Setzen von Hindernissen für nicht-nachhaltige und nicht-gemeinwohlorientierte Praktiken.
- ▶ **Bedingungsloses Grundeinkommen** für alle ab Geburt.

¹ Gemeinwohlbilanzen bilden das Herzstück der Gemeinwohlökonomie und ermöglichen es Institutionen eine realistische Einschätzung über den eigenen Beitrag zum Gemeinwohl zu haben s. Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland <https://germany.eco-good.org/tools/gemeinwohl-bilanz/>

- Implementierung eines **verpflichtenden nachhaltigen Jahres** für Bürger*innen.

Aus dem fünften zusammenführenden Innovations-Workshop gingen drei Lösungsvorschläge für die Weiterentwicklung der Maßnahmen heraus:

- Einrichten von Anlaufstellen in Kommunen: Kiezbüros und Nachhaltigkeitsbeauftragte
- Kostenfreie Fördermittelberatung und -screening
- Sichtbarmachen von Initiativen und ihren Projekten über öffentliche Kanäle und eine digitale Plattform für Ideen

Ergebnisse der zweiten Phase der Beteiligung (Stakeholder-Prozesse)

In der übergeordneten Betrachtung der Hürden und der priorisierten Lösungsansätze wurden drei grundlegende Bedingungen deutlich, um das Transformationspotenzial der Nachhaltigkeitsinitiativen zu fördern:

- Eine Skalierung in Richtung Wandel von Institutionen und Regeln (scaling up) erfordert eine Öffnung staatlicher Akteure hin zu einer stärkeren Kultur des Miteinanders, z. B. durch die Benennung von Ansprechpartner*innen und den Einbezug von Initiativen in die Politikgestaltung mittels Beteiligungsformaten.
- Eine Skalierung in Richtung Veränderungen kultureller und gesellschaftlicher Werte (scaling deep) setzt voraus, dass Nachhaltigkeitsinitiativen die „breite Masse“ bzw. große Teile der Bevölkerung mit ihren Ideen und Aktivitäten erreichen. Da dies von einzelnen Initiativen allein kaum bewerkstelligt werden kann, ist eine breitere netzwerkübergreifende Vernetzung notwendig.
- Die organisatorische Handlungsfähigkeit (und damit der Fortbestand) vieler Nachhaltigkeitsinitiativen ist aufgrund der derzeitigen Zuwendungspraxis unsicher, weshalb es einer bedarfsgerechteren Förderung seitens staatlicher Stellen bedarf.

Basierend auf diesen Erkenntnissen wurden in Zusammenarbeit mit Vertreter*innen aus Verwaltung sowie dem Bereich Engagement und Ehrenamt, unter fortwährender Einbindung der Initiativen, insgesamt sechs Maßnahmen entwickelt, die dazu beitragen sollen, die Rahmenbedingungen für die Nachhaltigkeitsinitiativen langfristig zu verbessern: (1) Ausbau bestehender Kontakt- bzw. Personalstellen zur Etablierung einer kommunalen Anlaufstelle für nachhaltiges Engagement, (2) Modellprojekt zur Förderung lokaler Anlaufstellen für nachhaltiges Engagement durch Bundesmittel, (3) Entbürokratisierung der Zuwendungspraxis durch Anpassungen in Förderrichtlinien, (4) Austauschprozess zu bestehender Förderpraxis, (5) Online-Applikation für eine vereinfachte Fördermittelsuche, (6) Förderung von Schnittstellen zwischen digitalen Plattformen.

1. Ausbau bestehender Kontakt- bzw. Personalstellen zur Etablierung einer kommunalen Anlaufstelle für nachhaltiges Engagement

Gerade in kleinen und mittleren Kommunen ist es finanziell herausfordernd, von Grund auf neue Stellen zu schaffen. Vielmehr liegt der Schlüssel zur Förderung von Nachhaltigkeitsinitiativen oft in der gezielten Weiterentwicklung bereits vorhandener Strukturen und Ressourcen als Anlaufstellen vor Ort. Dazu verdeutlichte die Projektrecherche und der Austausch mit den Stakeholdern, dass vielerorts bereits vielfältige lokale Strukturen existieren, auf die aufgebaut werden kann, wie z.B. Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsbeauftragte oder Freiwilligenagenturen in kommunaler Trägerschaft.

Ein prototypisches Vorgehen hinsichtlich des Ausbaus bestehender Stellen oder Strukturen zu einer Anlaufstelle für nachhaltiges Engagement sollte mit einer 6–12-monatigen Testphase beginnen. Idealerweise folgt auf die Testphase ein politischer Beschluss, der die dauerhafte Verankerung der Anlaufstelle herbeiführt. Eine Verankerung kann auch über die Integration als Maßnahme innerhalb einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie erfolgen. Die Testphase kann hierfür ausreichend argumentative Grundlagen und Erfahrungen bereitstellen.

2. Modellprojekt zur Förderung lokaler Anlaufstellen für nachhaltiges Engagement durch Bundesmittel

Für die Etablierung weiterer lokaler Anlaufstellen als Schnittstellen zwischen Zivilgesellschaft und Verwaltung ist angesichts der schwierigen finanziellen Lage in vielen Kommunen eine externe (Anschub-)Finanzierung nötig. Ein Förderprogramm auf Bundesebene kann hier Abhilfe schaffen. Mittels eines 2-jährigen Modellprojekts soll zunächst erprobt werden, wie:

- ▶ Anlaufstellen gestaltet sein müssen (u. a. Personalausstattung, Räume, Trägerschaft).
- ▶ Kooperative Finanzierungsmodelle für Anlaufstellen aus einer Kombination öffentlicher und privatwirtschaftlicher Geldgebern gestalten werden können.
- ▶ Kooperationen zwischen Initiativen und der Kommune initiiert werden können (z. B. Werkstattgespräche, Runder Tisch, Akteursrunden u. ä.).
- ▶ Die Vernetzung lokaler Anlaufstellen zum Erfahrungsaustausch gelingen kann.

Die Konzeption des Modellprojekts sollte von Beginn an auch die Perspektive der Nachhaltigkeitsinitiativen sowie weiterer Intermediäre mit einbeziehen. Sofern die Evaluation grünes Licht für den Ausbau des Modellprojekts gibt, werden aus den gewonnen Erkenntnissen Rückschlüsse für die Ausgestaltung des Förderprogramms gezogen. Die gesammelten Erfahrungen sollten zudem in einem Leitfaden zur Etablierung und Umsetzung lokaler Anlaufstellen festgehalten werden, um sowohl der Verwaltung als auch potenziellen Trägern vor Ort eine Orientierungshilfe beim Aufbau des Angebots zu bieten. Bei der Gestaltung des Förderprogramms sollte eine Vernetzung der Anlaufstellen mitgedacht und gefördert werden, um einen Austausch zu guter Praxis ermöglichen.

3. Entbürokratisierung der Zuwendungspraxis durch Anpassungen in Förderrichtlinien

Für eine flexiblere finanzielle Förderung von Nachhaltigkeitsinitiativen sollten Bundesministerien (BMUV, BMWK, BMZ) Erleichterungen in ihren Förderrichtlinien ermöglichen. Die Vorgehensweise ist hierbei die Folgende:

- ▶ Fach- und Finanzreferate verankern Erleichterungen (Festbetragsfinanzierung, Anerkennung von Overheadkosten usw.) für gemeinnützige Organisationen punktuell in Förderrichtlinien (z. B. Verbändeförderung) oder einen gesamten Geschäfts- bzw. Zuständigkeitsbereich eines Ministeriums.
- ▶ Das betreffende Ministerium holt Feedback bei zivilgesellschaftlichen Organisationen zu den geplanten Änderungen ein.
- ▶ Das Finanzreferat stimmt die Änderungen mit dem entsprechenden Spiegelreferat (für das betreffende Ministerium) der Haushaltsabteilung des Bundesfinanzministeriums ab.

4. Austauschprozess zu bestehender Förderpraxis

Die Anpassung von Förderrichtlinien stellt zwar einen entscheidenden Schritt zur Vereinfachung der Zuwendungspraxis dar, sollte aber in einen größeren Austauschprozess eingebettet sein.

Denn das Wissen in der Verwaltung über vorhandene zuwendungsrechtliche Handlungsspielräume und die Problemlagen der Zuwendungsempfänger*innen ist oftmals begrenzt. Der Austauschprozess sollte daher Akteure aus den Bundesministerien einbeziehen, die Nachhaltigkeitsinitiativen fördern, wodurch eine größere Übertragbarkeit von Erfahrungen und Beispielen guter Praxis gegeben ist.

Ein beispielhafter Ablauf eines solchen Dialogprozesses ist:

- ▶ Agenda-Setting: Sammlung von Themen und Anliegen mittels Online-Beteiligung von Nachhaltigkeitsinitiativen und Bundesverwaltungen
- ▶ Austauschphase bestehend aus: Auftakt (zur Festlegung von Zielen und Themen des Dialogs), Workshopphase (zum Bearbeiten von Themen), Rückkopplung und ko-kreative Testung der erarbeiteten Lösungen zusammen mit Vertreter*innen der Zivilgesellschaft

Die Dauer des Prozesses sollte sich an der Anzahl der Themen und den Bedarfen der Beteiligten orientieren. Denkbar wäre z. B. eine intensivere Austauschphase von 2 bis 3 Jahren, innerhalb derer Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden, mit anschließenden anlassbezogenen Treffen. So könnte eine Online-Beteiligung in regelmäßigen Abständen neu entstandene Bedarfe und Problemlagen identifizieren und Anlass für einen weiteren Austausch geben.

5. Online Applikation für eine vereinfachte Fördermittelsuche

Die Förderlandschaft im Bereich nachhaltige Entwicklung ist sehr vielfältig, dabei aber auch undurchsichtig. Vor allem was größere Zuwendungen betrifft, können sich Nachhaltigkeitsinitiativen um Förderungen auf Landes- oder Bundesebene bemühen und müssen dafür unterschiedliche Webseiten der jeweiligen Ministerien oder Portale durchforsten. Daneben sind Antragsverfahren z. T. sehr kompliziert und über die fördernden Einrichtungen hinweg verschieden. Dies bedeutet insbesondere für kleinere Initiativen einen enormen Aufwand bei der Recherche und Beantragung von Fördermitteln.

Für mehr Übersicht im Fördermittelschub kann eine KI-gestützte Applikation sorgen, die die Daten der Initiativen erfasst, diese mit den Förderdatenbanken und Webseiten der Fördermittelgebenden abgleicht und daraus eine Übersicht mit für die Initiativen passenden Förderprogrammen erstellt. Sobald neue Förderprogramme veröffentlicht werden und es ein Match mit dem Profil einer Initiative gibt, erhält die Initiative eine Benachrichtigung. Die Applikation könnte in bestehende Austauschplattformen für Nachhaltigkeitsinitiativen (z. B. Gemeinschaftswerk Nachhaltigkeit, WeChange, Reflecta u. ä.) integriert werden und so deren Relevanz steigern.

6. Förderung von Schnittstellen zwischen digitalen Plattformen

In Deutschland gibt es mehrere hundert Verbände und Netzwerke, die Daten zu Nachhaltigkeitsinitiativen auf Plattformen zur Verfügung stellen. Schnittstellen sind wie Brücken, die es diesen Plattformen ermöglichen, Daten nahtlos zwischen den Plattformen zu übertragen und zu aktualisieren, ohne dass Benutzer*innen manuell eingreifen müssen. Die Informationen auf den Plattformen sind so stets korrekt und auf dem neuesten Stand ohne erheblichen Zeit- und Ressourcenaufwand. Wenn diese Schnittstellen implementiert werden, können Nutzer*innen auf eine Vielzahl von Informationen und Diensten zugreifen, ohne zwischen verschiedenen Plattformen wechseln zu müssen. Dies macht es viel einfacher, nachhaltige Initiativen und Orte zu finden sowie die Zusammenarbeit im Bereich der Nachhaltigkeit zu fördern. Kommunalakteure können mit der Integration von Schnittstellen sehr schnell Informationen für einen Ort und eine Region auf eigenen Plattformen zur Verfügung stellen.

Durch die Verwendung von Systemen, die neue Inhalte automatisch hinzufügen und Änderungen schnell verbreiten können, können neue Inhalte und Änderungen zwischen den beteiligten Plattformen nahtlos eingearbeitet werden. Dadurch wird es Nutzer*innen ermöglicht, Initiativen und nachhaltige Orte auf allen Plattformen zu finden und die Zusammenarbeit im Bereich der Nachhaltigkeit zu stärken.

Die Schnittstellen sollten so gestaltet sein, dass jede Plattform selbst entscheiden kann, welche Datenquellen sie nutzen möchte und von welchen sie Updates erhalten möchte. Dies gibt Initiativen, Gemeinden, Freiwilligenagenturen und anderen Akteuren die Möglichkeit, ihre Daten einfach auf verschiedenen Plattformen zu veröffentlichen.

Empfehlungen für künftige Beteiligungsverfahren mit Nachhaltigkeitsinitiativen

Beteiligungsprozesse im Kontext der sozial-ökologischen Transformation können einen wichtigen Beitrag zur Stärkung von Nachhaltigkeitsinitiativen leisten. Seitens der Initiativen besteht ein großes Interesse, sich mit ihren Ideen für einen gesellschaftlichen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit in politische Entscheidungen einzubringen. Basierend auf den Ergebnissen dieses Projektes, ergeben sich für die Konzeption von Beteiligungsverfahren mit Nachhaltigkeitsinitiativen die folgenden Empfehlungen für Entscheidungsträger*innen in Verwaltung und Politik:

- ▶ **Zielgruppenfokussierung in der Konzeption der Beteiligung:** Bei der Gestaltung von Beteiligungsprojekten ist entscheidend, die Zielgruppen genau zu kennen und ihre Fähigkeiten, Bedarfe, aber auch zeitlichen Ressourcen zu berücksichtigen. Nachhaltigkeitsinitiativen verfügen z. B. über viel Wissen aus ihrem Aktivitätsbereich, nicht aber unbedingt über Verwaltungsprozesse. Diese Wissensgrenzen der beteiligten Akteure zu kennen ist wichtig, um ggfs. die Teilnehmenden mithilfe von inhaltlichen Inputs zu empowern, fachlich fundierte Empfehlungen zu entwickeln. Für eine zielgruppenorientierte Konzeption ist es ebenso wichtig, die Interessenslagen und Bedarfe der Teilnehmenden sowie den sich daraus ableitenden Mehrwert der Beteiligung für die Teilnehmenden (z. B. Knüpfen von Kontakten zu Vertreter*innen aus der Verwaltung und Politik, Austausch mit Gleichgesinnten, Einblick in Verwaltungslogik und -prozesse, Zugewinn an Know-How, Teilen von Best-Practice) zu antizipieren.
- ▶ **Klare Definition und Kommunikation des Handlungsspielraums:** Eine häufige Erfahrung bei Beteiligungsverfahren, die im Rahmen von Forschungsprojekten durchgeführt werden, ist, dass Teilnehmende sehr früh im Prozess Fragen zur Umsetzung der Empfehlungen stellen. Dies ist nicht überraschend, da die Umsetzung von erarbeiteten Ergebnissen ein wichtiger Faktor für die Selbstwirksamkeitserfahrung der Teilnehmenden ist. Welcher Handlungsspielraum für die perspektivische Umsetzung von Empfehlungen besteht, sollte bei einer Kombination aus Forschung und Beteiligung vorab eruiert und im Prozess entsprechend kommuniziert werden.
- ▶ **Anknüpfen an Ergebnisse vorheriger Projekte:** In den letzten Jahrzehnten lässt sich eine stetig steigende Anzahl von Beteiligungsprozessen beobachten. Obwohl diese Entwicklung durchaus zu begrüßen ist, birgt dies auch die Gefahr, dass es zu großen inhaltlichen Überschneidungen bei Beteiligungsverfahren kommt. Erkennen Teilnehmende, dass aus vorherigen ähnlichen Verfahren bereits Empfehlungen vorliegen, ruft dies bei vielen Skepsis hinsichtlich der Sinnhaftigkeit ihrer Partizipation hervor.
- ▶ **Starkes Commitment der Verwaltung:** Im Rahmen der Umsetzung eines Beteiligungsprozesses, der die Verwaltungskultur betrifft, ist eine Mitwirkung von Akteur*innen aus der Verwaltung, idealerweise von Beginn an, essenziell. Um eine solche Mitwirkung von Verwaltungsmitarbeitenden zu sichern, sollte auch hier der Nutzen einer Beteiligung

deutlich herausgestellt und kommuniziert werden (z. B. Zugewinn an Know-How, Ideenaustausch mit anderen Stakeholdern o. ä.).

- ▶ **Zuständigkeiten für nachhaltiges Engagement klären:** Nachhaltigkeit ist ein Querschnittsthema für Verwaltung und Politik, was sich in den dafür zuständigen staatlichen Strukturen widerspiegelt. Für Nachhaltigkeitsinitiativen ist dieses Netz an Behörden mit unterschiedlichen Aufgaben und Zuständigkeiten nur schwer zu durchschauen. Werden bei Beteiligungsverfahren Empfehlungen zu Maßnahmen im Bereich nachhaltiges Engagement entwickelt, ist die Benennung verantwortlicher Institutionen für Fragen der Finanzierung und Implementierung der Maßnahmen maßgebend.
- ▶ **Mehr gemeinsame Workshops von Initiativen und Stakeholdern:** Durch die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren z. B. bei Dialogrunden oder Workshops erfahren Nachhaltigkeitsinitiativen eine Stärkung, da sie dabei für die Bedarfe und Anliegen anderer Stakeholder sensibilisiert werden. Dieser Wissenszuwachs hilft Initiativen ihr Umfeld realistischer einschätzen zu können und anschlussfähige Projekte zu entwickeln.
- ▶ **Vernetzung und Austausch zu guter Praxis im Rahmen von Beteiligungsverfahren stärken:** Die Möglichkeit der Vernetzung und des Erfahrungsaustauschs in dem Projekt wurden von den beteiligten Nachhaltigkeitsinitiativen als sehr positiv wahrgenommen. Mitunter wurde bemängelt, dass Elemente, die das gegenseitige Lernen fördern, in den Innovations-Workshops zu kurz kamen. Bei künftigen Beteiligungsverfahren sollte dem mehr Raum gegeben werden, z. B. durch separate Arbeitseinheiten zum Best-Practice-Sharing.
- ▶ **Wertschätzung für Engagement der Nachhaltigkeitsinitiativen vermitteln:** Um die Motivation und Selbstwirksamkeit von ehrenamtlich Engagierten in Beteiligungsprozessen zu fördern, ist ein wertschätzender Umgang essenziell. Da viele aus Überzeugung und oft über ihre Belastungsgrenzen hinaus handeln, sollten Auftraggebende und Veranstalter für angemessene Rahmenbedingungen sorgen, wie eine der Arbeitsintensität und -dauer angemessene Aufwandsentschädigung oder ein Catering mit warmen Mittagessen und Nachmittagsverpflegung bei ganztägigen Veranstaltungen. Zudem sollte die geleistete Arbeit durch ein Feedback zur Verwendung der Ergebnisse honoriert werden.
- ▶ **Mischung von Online- und Offline-Formaten:** Die Mischung von Präsenz- und Online-Formaten hat sich in diesem Projekt bewährt und empfiehlt sich für künftige ähnliche Prozesse. Fachgespräche im Online-Format ermöglichen mehr Beteiligung, wohingegen Präsenz-Formate Vertrauen und Engagement erhöhen.

Summary

Background, aim and methodology of the project

In order for the ideas and practices of civil society sustainability initiatives to become widely established, a culture of cooperation between all social actors is necessary - and possible. How this can be achieved was investigated in the project 'Strengthening, scaling and networking civil society sustainability initiatives on the way to sustainable policy', which was commissioned by the German Environment Agency and the Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation, Nuclear Safety and Consumer Protection. By means of a multi-stage participation process of sustainability initiatives, hurdles were identified that inhibit the effectiveness of their work, as well as solutions for administration and politics on how these structural obstacles can be overcome and how sustainable action can be enabled and promoted in practice. The ideas and proposed solutions were then examined for their feasibility with representatives of the administration, science, civil society and various sustainability initiatives and further developed into concrete measures. In this final report, the course and results of the project are presented and finally reflected upon.

The project focussed on identifying state and societal barriers that hinder the work of civil society sustainability initiatives and make it difficult to disseminate their ideas and practices in society. Suitable solutions were developed, primarily aimed at administration and politics (at local to national level). Further objectives were to strengthen the (self-)effectiveness and networking of sustainability initiatives and to gain insights into innovative participation, the promotion of democracy and modern administration.

The research project was designed as a two-stage participation process in which, in a first step, obstacles that counteract sustainable activities and targeted solutions were developed together with 62 civil society sustainability initiatives in four innovation workshops on the fields of action 'Housing and Mobility', 'Energy and Climate', 'Education, Politics and Culture' and 'Consumption, Agriculture and Nature'. The ideas on the identified hurdles and possible solutions from the previous workshops were brought together in an overarching innovation workshop. The results were then evaluated and further developed by stakeholders from science, politics, administration and civil society with a view to their feasibility in three thematic stakeholder processes. The overall results were prepared in a brochure for representatives of the administration and politics and presented to the interested specialist public at the closing event.

Results of the first phase of the participation process

With regard to structural challenges and hurdles, it became apparent that many initiatives - regardless of the number of members, regional location or the subject area being addressed - predominantly have to contend with similar problems. This applies in particular to the financing of projects and dialogue with the administration. The hurdles collected in the innovation workshops were summarised in the following eight clusters:

- ▶ Procrastination of the transformation by politicians
- ▶ Problems with the public authorities
- ▶ Unsuitable funding opportunities
- ▶ Problematic construct of volunteering
- ▶ Difficult docking with society
- ▶ Blocking legal framework

- ▶ Systemic challenges of the transformation
- ▶ Competition and lack of networking

In the next step, the participants in the innovation workshops developed numerous proposed solutions for administration and politics; very similar or overlapping ideas were brought together in the course of the evaluation. Seven topics emerged from the individual ideas:

1. Public authorities as a contact point and partner

- ▶ Office for ideas - socio-ecological future office: A contact point to which initiatives can turn with their ideas. Support is provided in the form of funding screening, matchmaking between various initiatives working on similar topics and the relevant administrative departments. The office should have specialist knowledge, be familiar with the municipality's plans, provide advice on available funding and be linked to contact points at neighbourhood level. An alternative but very similar concept for a local administrative unit is the office at eye level. It brings people and ideas together, acting as a physical contact point that provides initiatives with space for their activities. A particular focus here is on cooperation with district centres and reaching out to people on low incomes.
- ▶ Redefining the role of employment offices and job centres as a networking point for people looking for meaningful employment and initiative projects.
- ▶ Widespread distribution of sustainability officers as contact and advice centres for initiatives.
- ▶ Digital platform for ideas serves to collect and visualise initiatives. The platform's specific functions were a digital marketplace, mailing list, presentation of best practice examples, matchmaking of initiatives, networking with the administration and a project exchange for selecting eligible initiatives for the administration.
- ▶ Integration of new practices into administrative action and planning in order to dissolve bureaucratic grey areas for initiatives (e.g. establishing community garden areas as an area category, similar to allotment gardens or football pitches).

2. Recognising and promoting voluntary work

- ▶ Basic income for volunteers or commitment income as an expression of appreciation for the work done for the common good and to relieve the burden on initiatives with regard to personnel funds to be applied for as part of funding applications.
- ▶ Pension points for voluntary work, analogous to the recognition of care work and child-raising.
- ▶ Introduction of tax-deductible expenses for voluntary work.
- ▶ Public funding of more further training for volunteers in the area of sustainability.

3. Visualisation of ideas & mutual learning

- ▶ More communication about the initiatives' activities via public channels. More use should be made of the public sphere to publicise initiatives and their ideas. This can be done, for example, on digital display boards (e.g. Berlin windows in underground trains) or notice boards in public offices, flyers in citizens' offices or on public radio.

- ▶ Fireworks of ideas through creative competitions, the results of which are presented at evening events with many celebrities (from politics, film, sport, etc.).
- ▶ Empowerment through networking, e.g. by bundling and communicating best practices in the form of an information and empowerment package for each initiative.
- ▶ More education for greater appreciation of sustainability issues by funding programmes in schools (e.g. life democracy lessons) and educational programmes on sustainability issues outside of schools. This should encourage more people to get involved in sustainable development and get involved in initiatives.
- ▶ Formats for networking of heterogeneous target groups, in which the ideas of sustainability initiatives are discussed together.

4. Advice and expertise for initiatives

- ▶ A state-funded pool of experts offers access to assistance and advice in areas such as accounting, marketing, public relations and graphic design for sustainability initiatives.

5. Funding

- ▶ Suspension of the European de minimis aid rules for sustainability initiatives. According to the regulation, there is a maximum value of € 300,000 for financial aid from the European Union for companies and associations, which applies for a period of 3 years.
- ▶ Sustainable tendering and award criteria, e.g. along a points system based on the Economy for the Common Good matrix. The constraint of the most favourable offer is lifted and sustainability criteria are given greater consideration.
- ▶ Social space orientation as a funding criterion for a broad impact on society.
- ▶ More funding at local (municipal) level for the promotion of social issues and sustainability on the ground.
- ▶ Offer funding advice and screening by the administration as part of a contact point for initiatives.
- ▶ 'Reversing' traditional project funding logic. In future, initiatives will no longer have to apply for funding, but will be found and requested by the administration via a project exchange.
- ▶ In the course of involved project controlling, the allocation of funding is not only dependent on written applications, but also on on-site visits to the projects and initiatives. In addition, funding providers support the initiatives throughout the project.
- ▶ Basic income or basic funding for initiatives orientated towards the common good. Several very similar solutions were developed in the workshops. They all aim to secure the personnel and basic costs (e.g. rent) of initiatives in the long term and prevent the exploitation of volunteers.
- ▶ Subsidies for sustainability initiatives with a positive public value balance reduce the previous expense of financing projects. Organisations with a negative public value balance sheet, on the other hand, should pay levies.

6. Adaptation of legal framework conditions

- ▶ Climate check for laws for existing and new laws to examine their contribution to greater sustainability and climate protection.
- ▶ Land and area management geared towards the common good, which should lead to more equal opportunities by limiting individual land and property ownership. Lease agreements should only be awarded after a mandatory concept award with strict sustainability criteria.
- ▶ More bans on unsustainable practices, e.g. in conventional agriculture (use of mineral fertilisers, use of toxic pesticides).
- ▶ Allow initiatives more regulatory and bureaucratic freedom through more flexibility in formalities and legal requirements (e.g. tax declarations, building applications) for transformative and emancipatory projects.
- ▶ Mandatory labelling of products to protect and promote regional products. Financial support for producers is linked to the receipt of the label.

7. Strengthening the common good

- ▶ The common good as a central premise of state action through a re-evaluation of performance and corresponding remuneration (e.g. upgrading of voluntary work and care work), the establishment of a maximum wage and the setting of obstacles to non-sustainable and non-common good-oriented practices.
- ▶ Unconditional basic income for all from birth.
- ▶ Implementation of a mandatory sustainable year for citizens.
- ▶ Three proposed solutions for further development into measures emerged from the fifth joint innovation workshop:
- ▶ Setting up contact points in municipalities: neighbourhood offices and sustainability officers
- ▶ Free funding advice and screening
- ▶ Making initiatives and their projects visible via public channels and a digital platform for ideas

Results of the second phase of the participation process

In the overarching consideration of the hurdles and prioritised solutions, three fundamental conditions became clear in order to promote the transformation potential of sustainability initiatives:

- ▶ Scaling up towards changing institutions and rules (scaling up) requires state actors to open up towards a stronger culture of cooperation, e.g. by appointing contact persons and involving initiatives in policymaking by means of participation formats.
- ▶ Scaling towards changes in cultural and social values (scaling deep) requires sustainability initiatives to reach the broad masses or large sections of the population with their ideas and activities. As this can hardly be achieved by individual initiatives alone, broader networking across networks is necessary.

- The organisational capacity to act (and thus the continued existence) of many sustainability initiatives is uncertain due to the current funding practice, which is why more appropriate funding is required from government agencies.

Based on these findings, a total of six measures were developed in collaboration with representatives from the administration and the area of commitment and volunteering, with the ongoing involvement of the initiatives, which will help to improve the framework conditions for sustainability initiatives in the long term: (1) expansion of existing contact and staff positions to establish a community support system, (2) model project to promote local contact points for sustainable engagement through federal funding, (3) reducing bureaucracy in funding practices through adjustments to funding guidelines, (4) dialogue on existing funding practices, (5) online application for a simplified search for grants, (6) promotion of interfaces between digital platforms.

1. Expansion of existing contact and staff positions to establish a municipal contact point for sustainable engagement

Especially in small and medium-sized municipalities, it is financially challenging to create new positions from scratch. Instead, the key to promoting sustainability initiatives often lies in the targeted further development of existing structures and resources as local contact points. The project research and the dialogue with the stakeholders made it clear that in many places there are already a variety of local structures that can be built upon, such as climate protection and sustainability officers or volunteer agencies run by local authorities.

A prototype approach with regard to the expansion of existing offices or structures into a contact point for sustainable engagement should begin with a 6–12-month test phase. Ideally, the test phase should be followed by a political decision that leads to the permanent establishment of the contact point. Anchoring can also be achieved through integration as a measure within a municipal sustainability strategy. The test phase can provide a sufficient argumentative basis and experience for this.

2. Pilot project to promote local contact points for sustainable engagement through federal funding

In view of the difficult financial situation in many municipalities, external (start-up) funding is needed to establish further local contact points as interfaces between civil society and administration. A funding programme at federal level can help here. A 2-year pilot project will initially be used to test how:

- How contact centres should be designed (including staffing, premises, sponsorship).
- Cooperative financing models for drop-in centres can be designed using a combination of public and private funding.
- Co-operation between initiatives and the municipality can be initiated (e.g. workshop discussions, round tables, stakeholder meetings, etc.).
- The networking of local contact points for the exchange of experience can succeed.

The design of the pilot project should also include the perspective of sustainability initiatives and other intermediaries from the outset. If the evaluation gives the green light for the expansion of the pilot project, the findings will be used to draw conclusions for the design of the funding programme. The experience gained should also be recorded in a guideline for the establishment and implementation of local contact points in order to provide both the administration and

potential local providers with guidance in setting up the programme. When designing the funding programme, networking of the contact points should be considered and promoted in order to enable an exchange of good practice.

3. Reducing bureaucracy of funding practice through adjustments to funding guidelines

For more flexible financial support of sustainability initiatives, federal ministries (BMUV, BMWK, BMZ) should allow for simplifications in their funding guidelines. The approach here is as follows:

- ▶ Specialist and finance departments anchor facilitations (fixed-amount funding, recognition of overhead costs, etc.) for non-profit organisations selectively in funding guidelines (e.g. association funding) or an entire business or area of responsibility of a ministry.
- ▶ The ministry in question obtains feedback from civil society organisations on the planned changes.
- ▶ The Finance Division coordinates the changes with the corresponding mirror division (for the ministry in question) of the Budget Division of the Federal Ministry of Finance.

4. Dialogue on existing funding practice

Although the adaptation of funding guidelines represents a decisive step towards simplifying funding practice, it should be embedded in a larger exchange process. This is because knowledge in the administration about the existing scope for action under funding law and the problems faced by funding recipients is often limited. The dialogue process should therefore involve stakeholders from the federal ministries that promote sustainability initiatives, which would ensure greater transferability of experiences and examples of good practice.

An example of such a dialogue process is:

- ▶ Agenda setting: Collection of topics and concerns via online participation of sustainability initiatives and federal administrations
- ▶ Exchange phase consisting of: Kick-off (to define the objectives and topics of the dialogue), workshop phase (to work on topics), feedback and co-creative testing of the solutions developed together with representatives of civil society

The duration of the process should be based on the number of topics and the needs of the participants. For example, a more intensive exchange phase of 2 to 3 years would be conceivable, during which measures are developed and implemented, with subsequent meetings on specific occasions. For example, online participation at regular intervals could identify newly emerging needs and problems and provide an opportunity for further dialogue.

5. Online application for a simplified search for grants

The funding landscape in the field of sustainable development is very diverse, but also quite opaque. Particularly for larger grants, sustainability initiatives can seek funding at the state or federal level, requiring them to navigate through various ministry websites or portals. Additionally, application processes are often very complex and differ between funding institutions. This poses a significant challenge, especially for smaller initiatives, in terms of research and applying for funding.

An AI-based application could provide more clarity in this complex funding landscape. The application would collect data from the initiatives, compare it with the databases and websites of funding institutions, and generate a list of suitable funding programs for the initiatives. Once

new funding programs are published, and there is a match with an initiative's profile, the initiative would receive a notification. The application could be integrated into existing exchange platforms for sustainability initiatives, thereby enhancing their relevance.

6. Promotion of interfaces between digital platforms

In Germany, there are several hundred associations and networks that provide data on sustainability initiatives on various platforms. Interfaces function like bridges, allowing these platforms to seamlessly transmit and update data between them without requiring manual user intervention. This ensures that the information on the platforms is always correct and up-to-date without significant time and resource expenditure.

Once these interfaces are implemented, users can access a wide range of information and services without needing to switch between different platforms. This makes it much easier to find sustainable initiatives and locations, as well as to promote collaboration in the field of sustainability. Local actors can quickly provide information for a specific area or region on their own platforms by integrating these interfaces.

By using systems that automatically add new content and quickly distribute updates, new content and changes can be seamlessly incorporated across the involved platforms. This enables users to find initiatives and sustainable locations across all platforms and strengthens collaboration in the field of sustainability.

The interfaces should be designed in such a way that each platform can independently decide which data sources to use and from which to receive updates. This gives initiatives, communities, volunteer agencies, and other actors the ability to easily publish their data across various platforms.

Recommendations for future participation processes with sustainability initiatives

Participation processes in the context of the socio-ecological transformation provide an opportunity to strengthen sustainability initiatives. These initiatives have a strong interest in contributing their ideas for societal change towards sustainability in political decision-making. Based on the results of this project, the following recommendations are made for decision-makers in administration and politics:

- ▶ **Focus on target group when designing a participatory process:** When designing participation projects, it is crucial to know the target groups well and to consider their skills, needs, and time resources. For example, sustainability initiatives may have a lot of knowledge in their area of activity, but not necessarily about administrative processes. Understanding the knowledge boundaries of the participants is important to potentially empower them with relevant inputs to develop well-founded recommendations. For a target audience-oriented design, it is also important to anticipate the interests and needs of the participants as well as the resulting added value of participation for them (e.g., networking with representatives from administration and politics, exchanging with like-minded individuals, gaining insights into administrative logic and processes, acquiring know-how, sharing best practices).
- ▶ **Clear definition and communication of scope for action:** A common experience in participation processes conducted within research projects is that participants ask early on about the implementation of recommendations. This is not surprising, as the implementation of developed results is a key factor for participants' sense of self-efficacy. The scope for the potential implementation of recommendations should be clarified in advance and communicated accordingly during the process.

- ▶ **Building on results of previous projects:** Over the past decades, there has been a steady increase in participation processes. While this development is generally positive, it also carries the risk of significant content overlaps in participation processes. If participants realize that similar recommendations have already been made in previous processes, it can lead to scepticism about the meaningfulness of their participation.
- ▶ **Strong commitment from public authorities:** When implementing a participation process that affects administrative culture, it is essential to involve administrative actors, ideally from the outset. To ensure the involvement of administrative staff, the benefits of participation (e.g., gaining know-how, exchanging ideas with other stakeholders) should be clearly communicated.
- ▶ **Clarify responsibilities for sustainable engagement:** Sustainability is a cross-cutting issue for administration and politics, reflected in the responsible state structures. For sustainability initiatives, this network of authorities with different tasks and responsibilities is difficult to navigate. When participation processes develop recommendations for sustainable engagement measures, it is crucial to identify the responsible institutions for financing and implementing these measures.
- ▶ **More joint workshops between initiatives and stakeholders:** Collaboration with other actors, such as in dialogue rounds or workshops, strengthens sustainability initiatives by raising their awareness of the needs and concerns of other stakeholders. This increase in knowledge helps initiatives to better assess their environment and develop more relevant projects.
- ▶ **Strengthen networking and an exchange of good practices:** The opportunity for networking and sharing experiences in the project was perceived very positively by the participating sustainability initiatives. However, it was noted that elements promoting mutual learning were somewhat lacking in the innovation workshops. Future participation processes should give more space to this, for example through separate working units for best-practice sharing.
- ▶ **Convey appreciation for the commitment of sustainability initiatives:** To foster the motivation and self-efficacy of volunteers in participation processes, a respectful approach is essential. Since many act out of conviction and often beyond their limits, organizers should ensure appropriate conditions, such as compensation for the intensity and duration of work or catering with hot meals and afternoon snacks during all-day events. Additionally, the work done should be honoured with feedback on how the results are used.
- ▶ **Mixing online and offline formats:** The mix of in-person and online formats proved effective in this project and is recommended for similar future processes. Online-format expert discussions allow for more participation, while in-person formats enhance trust and engagement.

1 Einleitung

Damit sich die Ideen und Praktiken der zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen in der Breite etablieren, ist eine Kultur der Zusammenarbeit aller gesellschaftlicher Akteur*innen notwendig – und möglich. Wie dies erreicht werden kann, wurde in dem Projekt „Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen auf dem Weg in nachhaltige Politik stärken, skalieren, vernetzen“, das vom Umweltbundesamt (UBA) und vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) in Auftrag gegeben wurde, untersucht. Mittels eines mehrstufigen Beteiligungsprozesses von Nachhaltigkeitsinitiativen wurden Hürden identifiziert, welche die Effektivität ihrer Arbeit hemmen, sowie darauf aufbauende Lösungsansätze für Verwaltung und Politik identifiziert, wie diese strukturellen Hindernisse überwunden werden können und wie nachhaltiges Handeln in der Praxis ermöglicht und befördert werden kann. Anschließend wurden die Ideen und Lösungsvorschläge mit Vertreter*innen der Verwaltung, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und verschiedenen Nachhaltigkeitsinitiativen auf ihre Umsetzbarkeit geprüft und zu konkreten Maßnahmen weiterentwickelt. Im vorliegenden Abschlussbericht werden Verlauf und die Ergebnisse des Projektes dargestellt und abschließend reflektiert.

Ein zentrales Ergebnis des Projekts ist die Fachbroschüre „Den sozial-ökologischen Wandel gemeinsam gestalten. Maßnahmen für die Stärkung und Vernetzung zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen“ (Zetek et al. 2024). Die Broschüre stellt das Vorgehen und die Ergebnisse des Projekts in übersichtlicher und komprimierter Form dar. Wesentliche Inhalte des Projekts sind sowohl in der Broschüre, als auch in diesem Abschlussbericht enthalten und zum Teil im Wortlaut wiedergegeben (insbesondere Kapitel 4). Im Mittelpunkt der Broschüre stehen die ausgearbeiteten Maßnahmenvorschläge, die Akteur*innen befähigen, gemeinsam bestehende Blockaden zu lösen und Entscheidungen über erforderliche nächste Schritte zu treffen (ausführlicher dazu in diesem Bericht unter Kap. 4.1-3). Die Broschüre ist als Handreichung für all jene gedacht, die ein größeres Miteinander verschiedener gesellschaftlicher Akteur*innen und die Demokratie fördern möchten.

1.1 Problemstellung

Die sozial-ökologische Transformation ist die große strukturelle Aufgabe unserer Zeit, denn sie verlangt nach einem tiefgreifenden und raschen Wandel der Gesellschaft. Wo dieser Wandel genau hinführt, ist (noch) nicht vorhersehbar und Gegenstand eines fortwährenden Lern- und Aushandlungsprozesses, der von Akteur*innen aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft gestaltet wird.

Zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen kommt in diesem Kontext eine besondere Rolle zu: sie mobilisieren Bürger*innen und Ressourcen; fordern Entscheidungsträger*innen zum Handeln auf und generieren praxistaugliche Ideen für mehr Nachhaltigkeit in allen Lebensbereichen. Die Bandbreite reicht von Selbstreparatur-Fahrradläden über Zero-Waste-Kochworkshops, Netzwerke und Plattformen bis hin zu Energiegenossenschaften oder Wohnprojekten, die von Bürger*innen getragen werden. Nachhaltigkeitsinitiativen entwickeln, leben und verbreiten vielfältige Konzepte, wie Nachhaltigkeit im Kleinen und Großen besser gelingen kann. Sie weisen dabei ein enormes Potential auf, gewohnte, nicht nachhaltige Denkmuster aufzubrechen, Wissen in Handlungen zu übersetzen und bringen mit ihren Projekten und Innovationen Nachhaltigkeitstransformationsprozesse voran.

Bürger*innen, die sich in Nachhaltigkeitsinitiativen engagieren, agieren nicht vollkommen losgelöst von politischen Regularien und Maßnahmen und stehen in Interaktion mit staatlichen Instanzen, was mitunter Herausforderungen bereithält. Zum einen werden Initiativen in ihrer Entwicklungs- und Innovationskraft z. B. durch geltende administrative Auflagen, politische Ziele

und Richtlinien gelenkt und unter Umständen behindert (Smith & Raven 2012: 1028). Doch genauso sind die Änderungen von staatlichen Regularien eine entscheidende Stellschraube für die Skalierung von zivilgesellschaftlichen Aktivitäten zu signifikant einflussreichen und strukturbildenden Vorhaben. Zum anderen werden Nachhaltigkeitsinitiativen durch politische Maßnahmen gefördert, um den Wandel hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft voranzutreiben. Obwohl sie sich häufig festen Strukturen entziehen und den politischen Status Quo herausfordern, lehnen sie die Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen nicht ab – sondern suchen diese oftmals (Celata & Coletti 2019: 985). Dieses Spannungsfeld griff das vorliegende Projekt auf und bot einen Rahmen für einen Austausch mit zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen und weiteren Stakeholdern, um Lösungsansätze zu erarbeiten, wie die Ideen und Praktiken der Initiativen in der Breite etabliert werden können.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Der Fokus des Projekts lag darauf, staatliche und gesellschaftliche Barrieren zu identifizieren, die die Arbeit von zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen behindern und die Verbreitung ihrer Ideen sowie Praktiken in der Gesellschaft erschweren. Dabei wurden geeignete Lösungsansätze entwickelt, die sich vorrangig an Verwaltung und Politik (auf lokaler bis bundesweiter Ebene) richten.

Neben diesen Hauptzielen verfolgte das Projekt weitere Schwerpunkte:

- ▶ Stärkung der (Selbst-)Wirksamkeit und Vernetzung der Nachhaltigkeitsinitiativen;
- ▶ Gewinnen von Erkenntnissen zu innovativer Beteiligung, zur Förderung der Demokratie und einer modernen Verwaltung.

Aufbauend auf dem Wissen, was Nachhaltigkeitsinitiativen für die sozial-ökologische Transformation leisten können und wie ihr Transformationspotential eingeschätzt wird, hat sich das Projekt mit folgenden Fragen befasst:

- ▶ Wie reagieren für Nachhaltigkeit engagierte Bürgerinnen und Bürger auf die Herausforderungen zwischen Aufstieg in den Mainstream und Erhalt des Transformationspotentials für Nachhaltigkeit sowie auf die Notwendigkeit der Förderung und mögliche Einnennung durch Regularien?
- ▶ Welche spezifischen Bedürfnisse bestehen in den Aktionsfeldern Wohnen & Mobilität, Bildung, Politik & Kultur, Energie & Klima sowie Landwirtschaft, Natur & Konsum?
- ▶ Welchen Beitrag können Verwaltung und Politik dazu leisten, dass strukturelle Hürden für den Aufstieg von zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen in den Mainstream abgebaut werden, ohne die Innovationskraft und das Transformationspotential für Nachhaltigkeit zu verringern?
- ▶ Welchen Beitrag kann eine innovative Beteiligung leisten, um die sozial-ökologische Transformation zu unterstützen und Demokratie zu fördern, und wie muss diese Beteiligung aussehen?

1.3 Struktur des Abschlussberichts

In dem vorliegenden Bericht werden die zentralen Ergebnisse und Erkenntnisse des Vorhabens „Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen auf dem Weg in nachhaltige Politik stärken, skalieren, vernetzen“ zusammenfassend dargestellt. Der Abschlussbericht gliedert sich in fünf Ka-

pitel, die den Verlauf des Projekts und die erzielten Ergebnisse darstellen. Nachdem in der **Einleitung** in die Problemstellung des Projektes eingeführt und die Zielsetzung sowie die Forschungsfragen vorgestellt wurden, wird in **Kapitel zwei** die Bedeutung zivilgesellschaftlichen Engagements in der sozial-ökologischen Transformation beleuchtet. Dies umfasst eine begriffliche Einordnung sowie die Diskussion über die Nischenwirkung und das Transformationspotential von Nachhaltigkeitsinitiativen anhand verschiedener transformationstheoretischer Zugänge. Das **dritte Kapitel** beschreibt das Vorgehen des Projekts, einschließlich der Konzeption der einzelnen Projektbausteine und der Auswahl der zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen. In **Kapitel vier** werden die Ergebnisse aus dem Beteiligungsprozess und die finalen Maßnahmen für eine Unterstützung der Initiativen beschrieben. In der abschließenden Reflexion im **Kapitel fünf** werden die Forschungsfragen basierend auf den im Projekt gewonnenen Erkenntnissen beantwortet und Empfehlungen für künftige Beteiligungsprozesse mit Nachhaltigkeitsinitiativen sowie die weitere Forschung formuliert.

2 Bedeutung zivilgesellschaftlichen Engagements in der sozial-ökologischen Transformation

2011 beschrieb der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) in seinem Hauptgutachten die Herausforderungen der „Großen Transformation“. Hierbei sind Politik und Gesellschaft aufgefordert, sich vom Nachkriegsnarrativ der Möglichkeit eines grenzenlosen Wachstums zu lösen und den Wandel hin zu einer Postwachstumsgesellschaft zu vollziehen. Im Zuge dieser Transformation braucht es ein neues gesellschaftliches Narrativ, das nachhaltige, vom Energie- und Ressourcenverbrauch entkoppelte Lebens- und Wirtschaftskonzepte propagiert (Rostock 2014). Deren Entwicklung und Ausgestaltung soll laut WBGU von „Pionieren des Wandels“, d. h. Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft vorangetrieben werden. Hierbei gelte es bei Transformationsprozessen „Schlüsselgruppen, wie Konsumenten, kleinere kommunale Initiativen und informelle Netzwerke, genauer in den Blick [zu] nehmen“ (WBGU 2011: 259). Zehn Jahre nach Veröffentlichung des Gutachtens, welches den Auftakt zur Transformationsdebatte in der deutschen (Wissenschafts-)Gesellschaft bildete, wird noch immer ein großes zunehmendes transformatives Potential in den Wirkmächten unterschiedlicher Akteure gesehen (Manstetten et al. 2021: 20f.). Dieses Kapitel nimmt eine genauere Betrachtung einer dieser Schlüsselgruppen, im Folgenden zusammengefasst unter dem Begriff Nachhaltigkeitsinitiativen, vor.

2.1 Begriffliche Einordnung - Nachhaltigkeitsinitiativen als Akteure des Wandels

Basierend auf der Definition von Wunder et al. (2019: 22) sind Nachhaltigkeitsinitiativen „[...] von zivilgesellschaftlichen Gruppen getragene Projekte, die durch ihre Praktiken oder Prozesse positive Nachhaltigkeitseffekte erzielen [wollen] und/oder ein hohes transformatives Potenzial aufweisen“. In ihrer Arbeit verfolgen Nachhaltigkeitsinitiativen „integrierte Ansätze“ (ebd.: 71), indem sie soziale, ökologische und ökonomische Zielkonflikte adressieren und Synergien nutzen sowie lokale und globale Wirkungen (negative Wirkungen werden weder in andere Weltregionen noch in „Zukünfte“ externalisiert) berücksichtigen. Für dieses Forschungsprojekt standen Initiativen, die einen Beitrag zur sozial-ökologischen Transformation leisten, im Vordergrund, allerdings wurden die ökonomische Dimension nicht ausgeschlossen.

Kennzeichnend für Nachhaltigkeitsinitiativen ist das „gemeinsame, selbst-organisierte Handeln einer Gruppe“ (ebd.), die sich aus der Mitte der Bevölkerung entwickelt, sogenannten Graswurzelbewegungen². Daraus folgt, dass multinational agierende Vereine aufgrund ihrer Größe und Struktur in diesem Kontext nicht als Nachhaltigkeitsinitiativen betrachtet werden.

Über die Definition von Wunder et al. (2019) hinausgehend können auch gemeinwohlorientierte Unternehmen als Nachhaltigkeitsinitiativen mit positiven Nachhaltigkeitseffekten sowie Transformationspotential verstanden werden. Die Nachhaltigkeitsinitiativen treten in diesen Fällen als Unternehmen auf, um sich z. B. finanziell tragen zu können. Als gemeinwohlorientiert gilt ein Unternehmen in diesem Forschungsprojekt, wenn das übergeordnete Ziel bzw. die Mission des Unternehmens gemeinwohlorientiertes Handeln zum Gegenstand hat und nicht primär eine Pro-

² Graswurzelbewegungen sind soziale Bewegungen, die von der Basis, also von normalen Bürgern und nicht von großen Organisationen oder politischen Parteien, initiiert und getragen werden. Der Begriff „Graswurzel“ kommt aus dem Englischen („grassroots“) und soll verdeutlichen, dass diese Bewegungen aus den grundlegenden Schichten der Gesellschaft erwachsen und nicht von oben, also von der Führungsebene herab, organisiert werden.

fitmaximierung. So werden z. B. durch gewerbliche Aktivitäten generierte Gewinne vor allem dafür verwendet, die unternehmerische Mission weiter verfolgen zu können (Kny et al. 2015: 52, Erpf 2017: 184).

Aus dieser Definition ergibt sich eine große Vielfalt an verschiedenen Akteur*innen und Initiativen: Die Bandbreite reicht von langjährigen Projekten, die über die Jahre die Form eines gemeinwohlorientierten Unternehmens angenommen haben wie z. B. einige Gemeinschaftsgärten bis hin zu Gruppen ohne Rechtsform und ohne feste Mitgliederstruktur, die nur lokal und zeitlich begrenzt agieren (Peuker et al. 2020). Letztere stehen zum Teil in der Tradition der Bürgerinitiativen, welche als Aktionsgemeinschaften die Erreichung eines konkreten Ziels (z. B. Radentscheide, Verhinderung von Baumfällungen u. ä.) anpeilen und sich nach erfolgreichen oder gescheiterten Anstrengungen zumeist wieder auflösen (Guggenberger 2021).

Maßgeblich für die Arbeit zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen ist, den Leitgedanken der Nachhaltigkeit in vielfältigen Lebensbereichen zu verankern. Die Bandbreite umfasst die Schaffung von Dienstleistungs- und Infrastrukturangeboten wie Selbstreparatur-Fahrradläden, Energiegenossenschaften oder Wohnprojekten, die von Bürger*innen getragen werden. Diese Initiativen entwickeln, leben und verbreiten dabei vielfältige Konzepte und Lösungen, wie Nachhaltigkeit im Kleinen und Großen besser gelingen kann. Die propagierten Praktiken müssen nicht per se neuartig sein, können aber dennoch eine positive Wirkung in einem neuen Zusammenhang entfalten (Wunder et al. 2019:71).

Positive Nachhaltigkeitseffekte zu erzielen und transformatives Potenzial zu entfalten, wird erheblich durch die komplexe Natur der Aufgabe erschwert, die Levin et al. (2007) als „super wicked problem“ bezeichnen. Kennzeichnend hierfür sind u. a. der immer knapper werdende Zeithorizont der zu bewältigenden Aufgabe und die Tatsache, dass diejenigen, die die Probleme verursachen, zugleich versuchen, sie zu lösen und die Interessen zukünftiger Generationen nur unzureichend berücksichtigt werden. Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesellschaft navigieren Nachhaltigkeitsinitiativen daher in schwierigem Gelände und müssen sich zwischen existierenden Interessen behaupten und sich um den Zugang und die Ausübung von Macht bemühen (Muorato & Bussler 2019). Dabei sind sie bestehenden Pfadabhängigkeiten ausgesetzt, die nur schwer für ein erfolgreiches Transformationsengagement überwunden werden können. Dies bedeutet, dass die Aktivitäten von Nachhaltigkeitsinitiativen im weiteren Sinne politisch sind, indem sie über dominierende Handlungsmuster des gesellschaftlichen Systems hinausdenken und innovative Alternativen aufzeigen.

2.2 Transformationstheoretische Zugänge zur Praxis und Wirkung von Nachhaltigkeitsinitiativen

Nachhaltigkeitsinitiativen haben in den letzten Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung gewonnen und stehen verstärkt im Fokus wissenschaftlicher Untersuchungen (Smith & Stirling 2018). Diese Initiativen werden als wichtige Nischenakteure betrachtet, die innovative Ideen und Lösungen entwickeln und in den Mainstream integrieren können. Sie tragen nicht nur dazu bei, neue Ideen, Strukturen, Produkte und Dienstleistungen zu schaffen, die die sozial-ökologische Nachhaltigkeit fördern, sondern unterstützen auch partizipative und demokratische Governance-Strukturen und Praktiken (Wagenaar et al. 2015; Smith & Stirling 2018). Durch diese Beiträge spielen sie eine entscheidende Rolle in der Förderung nachhaltiger Transformation. Kny et al. (2015: 35) verwenden den Begriff des Mainstreamings – oft austauschbar mit dem Begriff Verallgemeinerung – in engem Bezug auf die Transformationsforschung und beziehen sich dabei auf das Heraustreten von Nischenaktivitäten in die Gesellschaft, was sich durch quantitative, wie

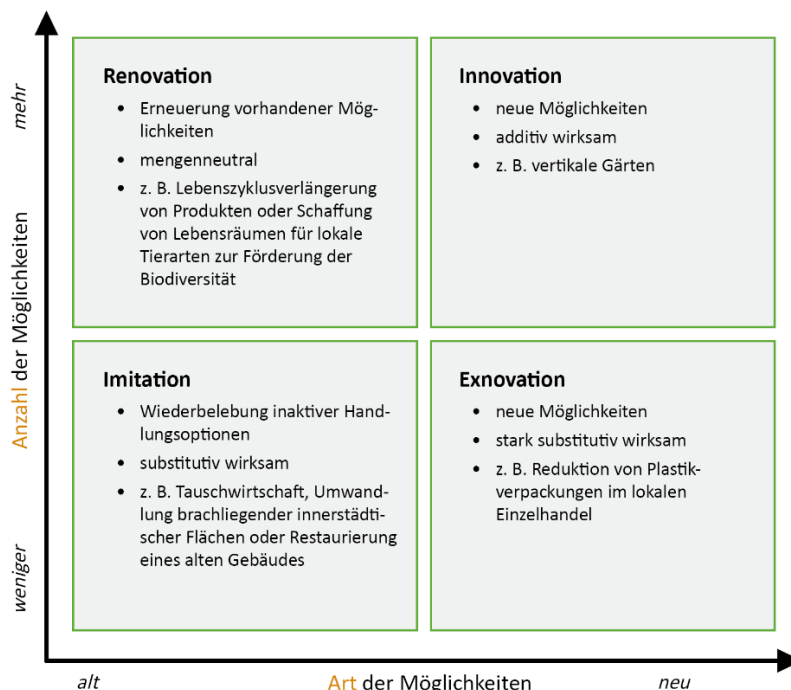
wachsende Nutzendenzahlen, sowie qualitative Maßstäbe, z. B. vermehrte Thematisierung in Politik oder Medien, zeigt.

Um zu verstehen, wie und warum Nachhaltigkeitsinitiativen Veränderungen bewirken und um Hemmnisse sowie Hebel zu identifizieren, die für die Unterstützung eines Wandels in Richtung Nachhaltigkeit zentral sind, werden in den nächsten Abschnitten verschiedene Transformationstheorien betrachtet. Zunächst wird mit der Typologie unterschiedlicher Innovationsmodi aufgezeigt, welche Formen der Innovation es gibt (siehe Kapitel 2.2.1). Anschließend wird der Mehrebenen-Ansatz (engl. Multi-Level Perspective, kurz: MLP) herangezogen, um zu analysieren, wo und wie Nachhaltigkeitsinitiativen transformativ wirken (siehe Kapitel 2.2.2). Darauf aufbauend eröffnet der Ansatz des Transformationspotenzials nach Wunder et al. (2019) die Möglichkeit, die Wirkung von Nachhaltigkeitsinitiativen hin zu gesellschaftlichen Veränderungen zu messen (s. Kapitel 2.2.3). Abschließend erfolgt eine Betrachtung von Skalierungsmechanismen von Innovationen, was die Identifikation unterschiedlicher Zielsetzungen und involvierten Akteur*innen für eine Unterstützung von Nachhaltigkeitsinitiativen erleichtert (s. Kapitel 2.2.4).

2.2.1 Verschiedene „Modi des Wandels“

Um besser zu verstehen, auf welche Weise Initiativen ressourcenschonende Lebensstile und Praktiken propagieren, wird zwischen vier verschiedenen Innovationstypen, oder auch „Modi des Wandels“ (Clausen & Fichter 2019: 10 f.), unterschieden. Damit wird dem Punkt Rechnung getragen, dass Innovation als ein spezifischer Modus des Wandels nur einer von mehreren möglichen ist. Diese Modi, dargestellt in Abbildung 1, decken unterschiedliche Aspekte von Veränderungsprozessen ab, von der Einführung völlig neuer Ideen (Innovation) über die Nachahmung bestehender Konzepte (Imitation) bis hin zur Aktualisierung und Entfernung alter Systeme (Renovation und Exnovation) (vgl. Paech 2012, Reichel 2015).

Abbildung 1 Innovationstypen (nach Reichel 2015: 19)



Quelle: eigene Darstellung

Bei der **Exnovation** verdrängen oder substituieren neue Praktiken alte nicht nachhaltige Handlungsoptionen. Die **Renovation**, von Clausen und Fichter (2019) als Variation bezeichnet, greift

auf Vorhandenes zurück und verleiht diesem durch Wiederentdeckung oder Verbesserungen innovatives Potential. Bei dieser Art von Innovation oder Veränderung werden keine zusätzlichen Ressourcen oder Mengen hinzugefügt. Stattdessen geht es darum, vorhandene Ressourcen, Strukturen oder Konzepte zu verbessern oder zu optimieren, ohne dass dies zwangsläufig zu einer Erhöhung der Gesamtmenge führt. Auch wenn die **Imitation** als Innovationstyp zunächst widersprüchlich erscheint, kann das Reaktivieren einer vergessenen Praxis durchaus innovativ sein. Bei der (Basis) **Innovation** werden neue technische, soziale oder institutionelle Lösungen entwickelt, die meist schubhaft und tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen, wie die Computertechnologie, hervorrufen (Wunder et al. 2019, Reichel 2015).

2.2.2 Innovation in der Nische - Transformative Wirkung von Nachhaltigkeitsinitiativen anhand des Mehrebenenansatzes

Der MLP-Ansatz ist in der Transitionsforschung³ weit verbreitet und beschreibt die Interaktionen zwischen gesellschaftlichen Subsystemen. Laut diesem sind für den Wandel hin zu nachhaltigen Gesellschaften Aktivitäten und Veränderungen auf drei, sich gegenseitig beeinflussenden Ebenen notwendig (vgl. Geels 2011: 27-29):

- ▶ In **Nischen** werden soziale, politische und technologische Innovationen entwickelt, getestet und schließlich verbreitet. Dies kann in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in Unternehmen, Start-ups, staatlich geförderten Projekten oder zivilgesellschaftlichen Initiativen geschehen. Hier kann folglich von Innovationsorten gesprochen werden. In den Nischen erproben Akteur*innen neue Ideen, Praktiken und Technologien. Erfolgsversprechende Innovationen ermöglichen letztendlich das Verlassen der Nische und die Verbreitung im Mainstream. Das bedeutet, dass eine Idee, ein Konzept, eine Technologie oder eine Praxis weitgehend in der allgemeinen Gesellschaft akzeptiert, anerkannt und übernommen wird.
- ▶ Die Regeln, Institutionen, Praktiken und Glaubenssätze, welche gesellschaftliche (Teil)Systeme lenken und aufrechterhalten – **sozio-technische Regimes** genannt – müssen verändert werden. Dies geschieht durch kleinere und größere Anpassungen, wie Gesetzesänderungen, dem Aufgreifen nachhaltiger Innovationen aus Nischen oder durch einen Wertewandel.
- ▶ Darüber hinaus ist auch ein Wandel der **sozio-technischen Landschaft** notwendig, die den Hintergrund für die Nischen und Regimes bildet und sich unter anderem aus tiefverwurzelten Werten, demografischen, technologischen oder makroökonomischen Entwicklungen zusammensetzt. Veränderungen auf dieser Ebene passieren langsam und können oft nicht direkt beeinflusst werden.

Tiefgehende Veränderungen erfordern Entwicklungen auf allen drei Ebenen, die allerdings nicht stufenweise aufeinander aufbauen, sondern sich gegenseitig beeinflussen und reziprok bedingen (Geels 2011: 26f.). Am MLP-Ansatz wurde unter anderem kritisiert, dass er nicht ausreichend akteursbezogen ist (Smith et al. 2005, Genus & Coles 2008) bzw. dass die Rolle von Akteur*innen innerhalb der Regimes unklar bleibt und es eine Voreingenommenheit zugunsten von bottom-up Veränderungen gibt (Berkhout et al. 2004). Wohl nicht zuletzt, weil Geels (2011) umfassend auf diese Kritikpunkte reagiert hat, konnte sich dieser Mehrebenen-Ansatz dennoch als Standard zur Modellierung von Transformationen weitgehend durchsetzen.

³ Hier wird absichtlich der Begriff Transition verwendet, da es sich in diesem Kontext explizit um die „Transitionstheorie“ handelt.

Förderliche Faktoren für den Austritt aus der Nische

Zahlreiche Autor*innen verweisen darauf, dass die Nische die innovationsfreundlichste Ebene ist (s. Olsson et al. 2006; Pelling et al. 2008; Frantzeskaki et al. 2017). Nachhaltigkeitsinitiativen sind am ehesten auf der Nischenebene zu verorten, von wo aus sie an Innovationen arbeiten, die langfristig die sie umgebende Teilsysteme und sozio-technische Landschaft beeinflussen sollen. Sind sie in ihrem Bestreben erfolgreich, besteht folglich das Potenzial, dass sich die Praktiken der Nachhaltigkeitsinitiativen im Mainstream ausbreiten. Als staatliche Förder- und Unterstützungsformen für dieses Heraustreten aus der Nische in den Mainstream wurden von Kny et al. (2015:113ff) u. a. identifiziert:

- ▶ Bereitstellung von geschützten Räumen, in denen zivilgesellschaftliche Initiativen neue Ideen ausprobieren können.
- ▶ Mehr ideelle Förderung mittels Kooperationen, Vernetzungen oder Auszeichnungen.
- ▶ Mehr Partizipation auf kommunaler und regionaler Ebene, die einen Einbezug von Bürger*innen in Planungsprozesse ermöglicht.
- ▶ Anpassung rechtlicher Rahmensetzungen, wie die Vereinfachung von Gründungsmodalitäten der gängigsten Organisations- und Rechtsformen von Nachhaltigkeitsinitiativen oder Steuererleichterungen für ehrenamtliche Arbeit.
- ▶ Mehr staatliche Anreize für nachhaltiges Handeln durch die Förderung umweltfreundlicher Praktiken und Infrastruktur (z. B. öffentlicher Nahverkehr im ländlichen Raum) und einer gleichzeitigen Benachteiligung von Nicht-Nachhaltigem z. B. durch Straßenrückbau oder Parkraumbewirtschaftung.
- ▶ Forschungsförderung zu Exnovationsstrategien, um langfristig nicht-nachhaltiges Handeln mit nachhaltigen Praktiken zu substituieren.
- ▶ An Nachhaltigkeitskriterien gekoppelte Beschaffung der öffentlichen Hand.

Peuker et al. (2020:11) kommen zu dem Schluss, dass schon jetzt (umwelt-)politische Unterstützungsmaßnahmen die Skalierung von Denk-, Handlungs- und Organisationsweisen von Nachhaltigkeitsinitiativen fördern, indem sie diese durch Förderungen legitimieren und ihren finanziellen sowie personellen Handlungsspielraum erweitern. Ihre empirischen Untersuchungen zu Förderlandschaften zeigten aber auch, dass die Rahmenbedingungen der Förderungen die Innovationskraft der Initiativen unbeabsichtigt hemmen. Der Fördermaßnahmen inhärente Innovationszwang fordert ständig neue Ideen für den sozial-ökologischen Wandel, während wenig darauf abgezielt wird, erfolgreich erprobte Projekte langfristig zu sichern und strukturell einzubetten. Zeitabläufe und Erfolgsmessungen der Förderverfahren sind oft nicht mit den Zielen und Prozessen der Initiativen vereinbar. Zudem wurde ein Fehlen systematischer Förderungen von Intermediären, die zwischen verschiedenen Sektoren und Werten vermitteln, konstatiert. Folglich ergibt sich aus dem Aufwand und Nutzen für Fördermittelgeber und Initiativen in einem Missverhältnis. Basierend auf diesen Befunden wurden mehrere Handlungsansätze zur Weiterentwicklung der Unterstützungsformen gemeinwohlorientierte Initiativen identifiziert (ebd.: 12f.):

- ▶ Förderung von Kooperation und Austausch zwischen Kommunen und zivilgesellschaftlichen Akteuren sowie Ausbau intermediärer Strukturen und Schaffung ko-produktiver Orte.
- ▶ Zugang zu Flächen und Räumen ermöglichen und Experimentierräume offenhalten.

- ▶ Stärkung und Vernetzung zivilgesellschaftlicher Organisationen für die Fachberatung von Initiativen.
- ▶ Anpassung der Förderstrukturen an die verschiedenen Entwicklungsphasen zivilgesellschaftlicher Initiativen.
- ▶ Entwicklung einer geeigneten digitalen Governance zur Unterstützung gemeinwohlorientierter Initiativen.
- ▶ Stärkung digitaler Kompetenzen und Förderung gesellschaftlicher Teilhabe im Kontext der Digitalisierung.
- ▶ Anerkennung gemeinwohlorientierter Initiativen zur Stärkung sozial-ökologischer Aspekte und Erhöhung der Teilhabechancen.
- ▶ Vereinfachung des Vereins- und Steuerrechts sowie Anpassung des Gemeinnützigkeitsrechts.

2.2.3 Das Transformationspotenzial von Nachhaltigkeitsinitiativen

Wunder et al. (2019) führen erstmalig ein System zur Erfassung des Transformationspotenzials und der Nachhaltigkeit zivilgesellschaftlicher Aktivitäten ein. Dies ermöglicht die Bewertung der Aktivitäten zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen, ihrer Auswirkungen auf die Gesellschaft und die nachhaltige Transformation⁴.

Definiert wird das Transformationspotenzial nach Wunder et al. (2019) als die Möglichkeit einer Initiative „mithilfe eines Objektes, einer Idee oder Aktivität die dominanten Strukturen und etablierten Praktiken und Kulturen des Regimes zu hinterfragen, zu verändern, zu delegitimieren und/oder zu ersetzen“ (ebd.: 33). Ob und inwiefern eine Initiative dieses Potential besitzt, wird anhand von drei Kategorien bemessen (s. Tabelle 1):

- ▶ „Innovative und tiefgreifende Lösungen“
- ▶ „Nachhaltigkeit integriert und global denken“,
- ▶ „Wandel anstoßen [durch]: Anstoßen gesellschaftlicher Debatten [oder] Infrastrukturen zur Änderung von Alltagspraktiken“ (ebd.: 12)

Tabelle 1 Bewertungskategorien und Kriterien im Bereich Transformationspotenzial

Kategorie	Kriterium	Anhaltspunkte/Mögliche Indikatoren
Innovative und tiefgreifende Lösungen		Absolut oder relativ neue Lösungen für einen tiefgreifenden Wandel von Lebensstilen, Praktiken, Dienstleistungen, Technologien; Aufzeigen nachhaltiger Alternativen; Destabilisierung nicht-nachhaltiger Praktiken

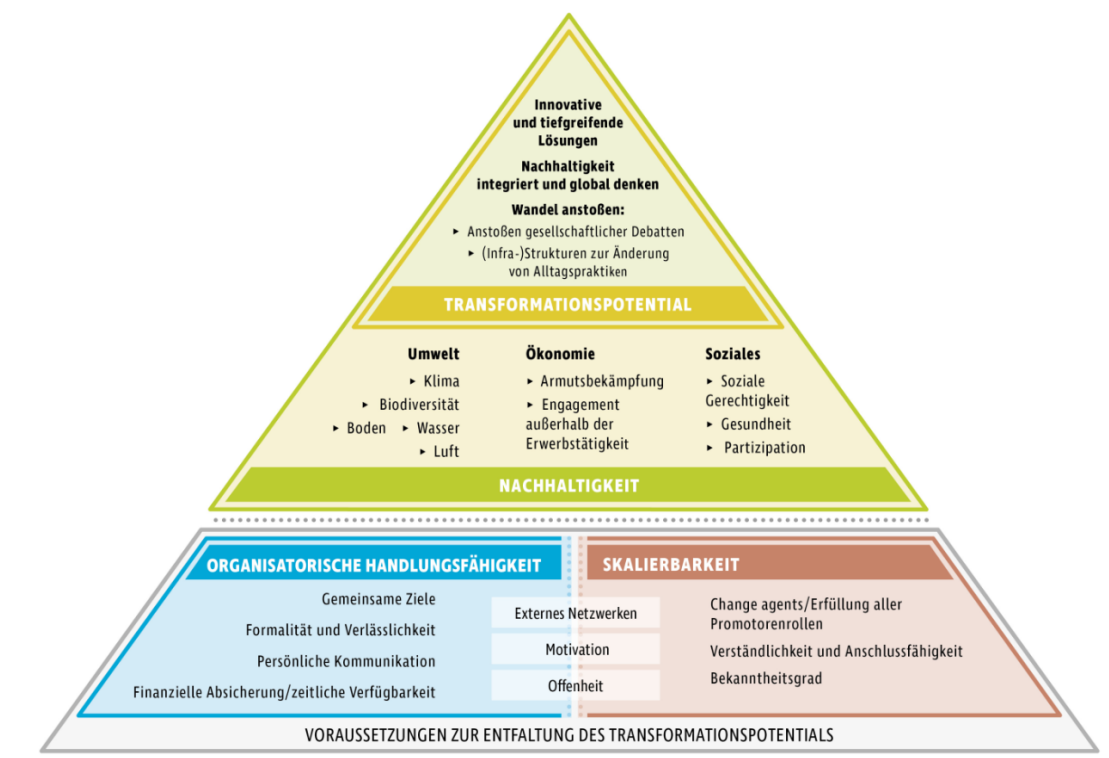
⁴ Neben dem Begriff „Transformation“ wird in der Nachhaltigkeitsforschung auch der Begriff „Transition“ benutzt. Beide Begriffe werden verwendet, um tiefgreifende Veränderungen zu beschreiben. Die Begriffe werden oft synonym verwendet (Feola 2015; Patterson et al., 2017; Hölscher et al. 2018), obwohl sie unterschiedlich konnotiert sind. Der Begriff Transition fokussiert sich stärker auf den Prozess der Veränderung in einem gesellschaftlichen Subsystem (z. B. Energie, Mobilität, Städte) (Loorbach et al., 2017). Transformation bezeichnet dahingegen grundlegende Umwandlungsprozesse gesellschaftlicher Systeme (Regimes) und legt den Fokus auf das Ergebnis dieser Veränderungen (Folke et al., 2010; Hölscher et al. 2018). Hier setzt das Projekt an, um die umfassende und langfristige Wirkung von Nachhaltigkeitsinitiativen zu erfassen und zu fördern.

Kategorie	Kriterium	Anhaltspunkte/Mögliche Indikatoren
Nachhaltigkeit integriert und global denken		Integrierter Ansatz für die Erreichung ökologischer, ökonomischer und sozialer Ziele; Lösung von Zielkonflikten und Nutzung von Synergien; Globale Auswirkungen berücksichtigen, Suffizienzstrategien zur Reduktion des globalen Fußabdrucks
Wandel anstoßen	Anstoßen gesellschaftlicher Debatten	Medienecho, Seminare und Diskursformate; Ermöglichen von „transformativem Lernen“ zur Hinterfragung gesellschaftlicher Systeme, Bildungsangebote; Sichtbarkeit und Erlebbarkeit alternativer Handlungsansätze; Vernetzen von Personen mit unterschiedlichen Hintergründen/Aufbau neuer Beziehungen; Nutzung von Mitteln der Kunst und Kultur
	(Infra-)Strukturen zur Änderung von Alltagspraktiken	Zugang zu bzw. Aufbau von Infrastrukturen, Räumen und Produkten, die nachhaltige Lebensstile und Alltagspraktiken ermöglichen

Quelle: Wunder et al. 2019: 71

Transformationspotenzial wird hierbei normativ verstanden, da es auf Nachhaltigkeit und gezielt auf die ökologische, ökonomische und soziale Dimension von Nachhaltigkeit ausgerichtet ist (siehe Abbildung 2). Für eine positive Bewertung der Wirkung von Nachhaltigkeitsinitiativen auf nachhaltige Transformationen müssen Initiativen folglich in einer oder mehreren der Nachhaltigkeitskategorien Effekte erzielen. Die genannten Kriterien geben folglich an, wie hoch das Transformationspotenzial einer Initiative ist.

Abbildung 2 Kriterien-Pyramide von Wunder et al.



Quelle: Wunder et al. 2019: 67

Zusätzlich gibt es Kriterien, um die Auswirkungen zivilgesellschaftlicher Initiativen zu erfassen. Für Wunder et al. (2019:66f) spielen als Voraussetzungen zur Entfaltung des Transformationspotenzials die „organisatorische Handlungsfähigkeit“ und „Skalierbarkeit“⁵ der Initiativen eine zentrale Rolle. Damit verbunden ist die Frage, ob die Initiative so organisiert ist, dass sie ihr Transformationspotential auch entfalten kann. Um eine breite gesellschaftliche Akzeptanz von Nischenaktivitäten in den „Mainstream“ zu erreichen, ist es zudem entscheidend, dass der Ansatz skalierbar ist. Andernfalls kann eine Initiative zwar lokal und zeitlich begrenzt positive Effekte in den Bereichen Nachhaltigkeit und Transformationspotenzial zeigen, es bleibt jedoch fraglich, ob sie eine weitreichende Wirkung entfalten kann und ob sie auch langfristig nachhaltige Veränderungen bewirken kann. Es gibt auch zivilgesellschaftliche Initiativen, die nur auf eine kurzfristige Wirkung abzielen oder gar nicht aus der Nische heraustreten wollen. Diese haben aber ebenso das Potenzial, einen wichtigen Beitrag für eine nachhaltige Transformation zu leisten, müssen unter diesen Kriterien aber nicht betrachtet werden (ebd.: 74f.).

Das Bewertungssystem bietet für dieses Forschungsprojekt wichtige Ausgangspunkte, um eine grundlegende Einschätzung der an dem Projekt beteiligten Nachhaltigkeitsinitiativen vorzunehmen (hierzu s. Kapitel 4.1.1) und Stellschrauben für die Stärkung des Transformationspotenzials der Initiativen zu identifizieren.

2.2.4 Skalierungsprozesse aus der Nische in den Mainstream

Wie unter anderem Wunder et al. (2019) und der MLP-Ansatz aufzeigen, ist das Heraustreten der Nachhaltigkeitsinitiativen beziehungsweise ihrer Innovationen und Projekte aus der Nische in den Mainstream wichtig für einen nachhaltigen Wandel der Gesellschaft. Dieses Heraustreten

⁵ Skalierbarkeit beschreibt in diesem Zusammenhang, wie weitreichend die Auswirkungen einer Initiative sein können und ob sie auch mittel- und langfristig Wirkungen erzielen können (Wunder et al. 2019:74). Da das Konzept der Skalierung zentral für dieses Forschungsprojekt ist, wird darauf in Kapitel 2.2.4 ausführlicher eingegangen.

aus der Nische ist als Skalierungsprozess zu verstehen. Klassischerweise bezieht sich dieser auf die Erweiterung und Vergrößerung eines Projekts, einer Initiative, eines Geschäftsmodells oder einer Technologie bezieht, um eine größere Wirkung und Reichweite zu erzielen. Daneben gibt es noch weitere Zielrichtungen und Wirkmechanismen von Skalierung, die im Kontext des Projekts erörtert wurden.

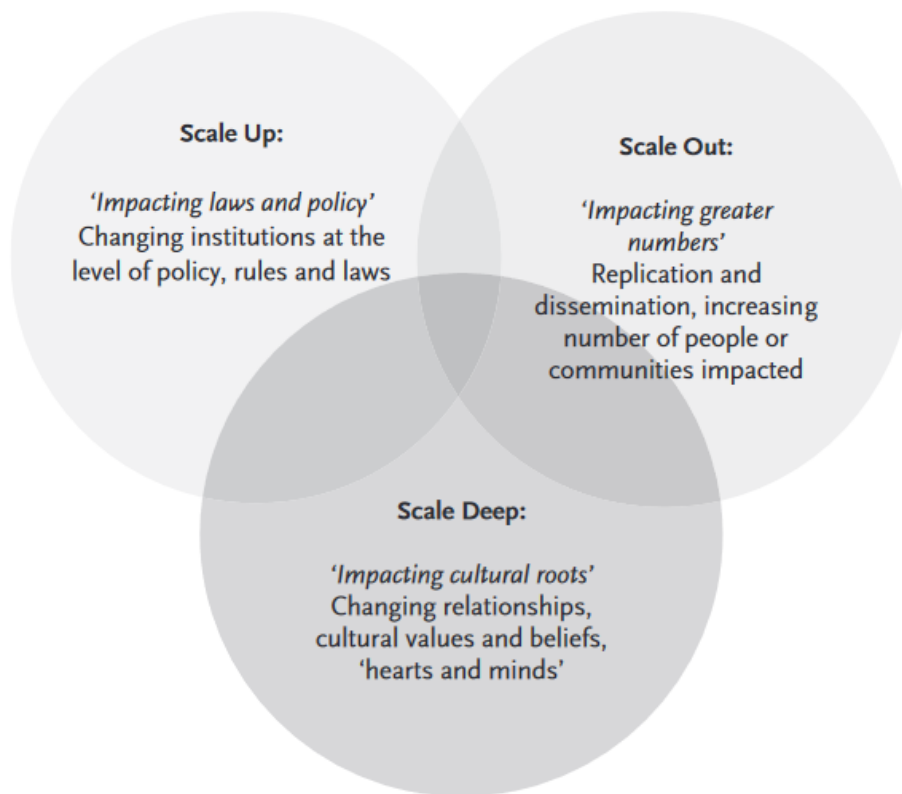
Das Konzept der Skalierung stammt aus der klassischen Betriebswirtschaftslehre und bezieht sich auf die „Economies of Scale“. Dieses am weitläufigsten verbreitetes Verständnis bedeutet, dass der Umsatz gesteigert wird, indem mehr Produkte verkauft werden, während die Fixkosten gleichbleiben (vgl. Voigt & Weber 2018). Skalierung beschreibt in diesem Sinne somit hauptsächlich die Vergrößerung eines Unternehmens und die Ausweitung seiner Produkte auf einen größeren Markt. In den letzten Jahren wurde die Wichtigkeit von Skalierung von gemeinwohl-orientierten Organisationen, Initiativen und sozialen Innovationen erkannt und das Konzept auch in der Wissenschaft auf diese Bereiche übertragen. Diese Ansätze verstehen Skalierung weiter, gehen dabei über die geografische oder quantitative Verbreitung von Innovationen und Initiativen hinaus und denken sie mehr von ihrer Wirkung auf eine gesellschaftliche Transformation her. Skalierung zielt in diesen Ansätzen darauf ab, Ideen, Initiativen und Innovationen aus der Nische herauszuheben und auf einen gesellschaftlichen Wandel hinzuwirken (u. a. Westley et al. 2014, Kny et al. 2015, Moore et al. 2015, Lahme 2018, Wunder et al. 2019).

Westley et al. (2014) analysieren die Skalierung sozialer Innovationen von kanadischen Non-Profit Organisationen und machen dabei **verschiedene Skalierungsstrategien oder -konfigurationen** aus. Grundsätzlich unterscheiden sie zwischen scaling out und scaling up. Scaling out entspricht der – bei Lahme (2018) als scaling up bezeichneten – quantitativen beziehungsweise geografischen Verbreitung, mit der eine größere Anzahl von Personen erreicht werden soll (vgl. Westley et al. 2014: 237). Scaling up hingegen verstehen die Autor*innen als „identifying opportunities and barriers at broad institutional scales, with the goal of changing the system that created the social problem in the first place“ (ebd.). Skalierung kann hiernach also nicht nur durch die quantitative Verbreitung einer sozialen Innovation stattfinden, sondern durch das Hinwirken auf den Wandel von Institutionen und Systemen.

Moore et al. (2015) untersuchen Skalierung im Kontext von „non-profits in advancing systemic social innovation“. Sie beziehen sich dabei auf die Konzepte scaling out und Scaling up von Westley et al. (2014), ergänzen diese jedoch durch die dritte Dimension des scaling deep (vgl. ebd.: 71). Generell verstehen sie Skalierung folgendermaßen: „To effect large system change, ‚niche‘ or local-level innovations must span spatial and institutional scales to achieve broader systemic impact.“ (ebd.: 67). Sie unterscheiden drei verschiedene Skalierungsstrategien: Bei scaling out geht es darum, eine größere Anzahl von Menschen und Gemeinschaften zu erreichen, sie haben also das gleiche Verständnis wie Westley et al. (2014). Allerdings differenzieren sie das scaling up von Westley et al. in zwei verschiedene Strategien:

Scaling up bei Moore et al. (2015) zielt darauf ab, durch Innovationen Institutionen, Gesetze und Regeln auf staatlicher und juristischer Ebene zu verändern (vgl. ebd. 75). Bei scaling deep soll auf Werte, Glaubenssätze und Beziehungsverhältnisse auf der kulturellen Ebene eingewirkt werden, beispielsweise durch „deliberately reframing predominant narratives that existed about the social issue participants sought to address“ (ebd.: 79).

Abbildung 3 Die drei Skalierungsdimensionen nach Moore et al.



Quelle: Moore et al. 2015: 75

Viele der von Moore et al. (2015) untersuchten innovativen zivilgesellschaftlichen Initiativen fokussierten sich zu Beginn auf scaling out, erkannten jedoch, dass die Fokussierung auf eine quantitative oder geografische Verbreitung und Replikation nicht unbedingt eine entsprechend größere Wirkung oder langfristige Veränderung hervorrufen (vgl. ebd.: 78). Deshalb nahmen viele Initiativen mit der Zeit auch die anderen beiden Skalierungsstrategien auf: „As one participant claimed: ‘We don’t have to have more chapters or more people involved, or expand to new regions—we can take the issue and get it into the policy domain, have public policy discussions and scale those up.’“ (ebd.: 79). Teilweise bedeutete dies für die untersuchten Initiativen, dass sie sich von ihren ursprünglichen Projekten und Ideen abwendeten und neue Initiativen gründeten, die sich auf Wandel von Politik oder Kultur konzentrierten. Allerdings: „No single participant immediately jumped to scaling up or scaling deep, and thus, we believe that large systems change involves at least a combination of the three types of scaling.“ (ebd. 80). In einem neueren Aufsatz bieten Bauwens et al. (2022) eine Analyse des Prozesses der Skalierung von sogenannten Gemeinschaftsunternehmen (Community Enterprises). Sie unterscheiden zwischen verschiedenen Skalierungsphasen (Community volunteerism, niche creation, niche expansion) und zeigen auf, wie intra- und interorganisationale Barrieren zustande kommen. Zudem werden mögliche Mechanismen zur Bewältigung dieser Barriere in jeder Phase des Skalierungs-Prozesses vorgestellt.

Das Forschungsprojekt verstand Skalierung als den Prozess, durch den Nachhaltigkeitsinitiativen die Wirkung ihrer Projekte, Innovationen und Aktivitäten vergrößern, um aus der Nische hervorzutreten und auf einen gesellschaftlichen Wandel hinzuwirken. Dies kann durch quantitative und geografische Replikation oder Vergrößerung der Initiative selbst, ihrer Innovationen und Aktivitäten (scaling out), durch gezieltes Einwirken auf staatliche Institutionen (scaling up) sowie durch Beeinflussung kultureller und gesellschaftlicher Werte und Vorstellungen (scaling

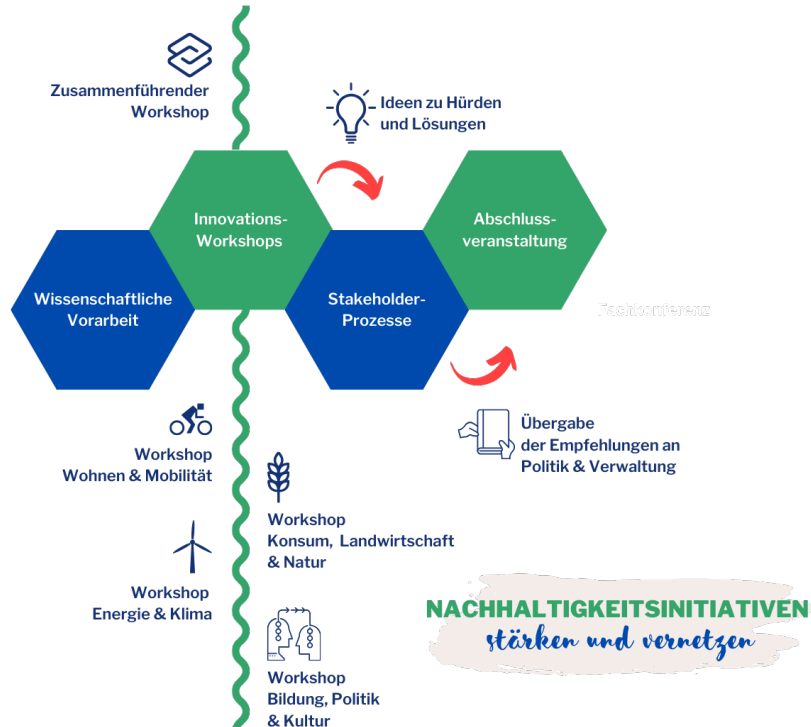
deep) geschehen. Mit Blick auf das Projekt und die Befassung mit strukturellen Hürden, die bottom-up Initiativen in der Wechselbeziehung mit staatlichen Akteuren und der Gesellschaft erleben (s. Kapitel 4.1.2), war das Ziel Lösungsansätze zu entwickeln, die dementsprechend auf die qualitativen Skalierungseffekte scaling up und scaling deep abzielen. Scaling out wurde weitestgehend ausgeklammert, da der Fokus des Projekts darauf lag, Ansätze zu finden, die die qualitative Wirkung der Nachhaltigkeitsinitiativen, also die Skalierung ihrer Effekte in die gesellschaftliche Breite, in Richtung nachhaltiger Transformation unterstützen.

3 Vorgehen und Methodik

Ziel des Forschungsvorhabens war es, einen Beitrag zur Erhöhung der Wirksamkeit zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen für den Wandel hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft zu leisten. Das Forschungsvorhaben war auch als Beteiligungsprojekt angelegt, da die Entwicklung tragfähiger Ergebnisse für einen nachhaltigen Wandel aus der Zivilgesellschaft heraus geschehen sollte.

Das Projekt wurde im ersten Arbeitspaket (AP 1) an den aktuellen Forschungsstand angebunden. In einem sich anschließenden Beteiligungsprozess (AP 2) wurden Hürden, die nachhaltigen Aktivitäten entgegenwirken, und gezielte Lösungsansätze zusammen mit verschiedenen zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen in vier Innovations-Workshops zu den Aktionsfeldern „Wohnen und Mobilität“, „Energie und Klima“, „Bildung, Politik und Kultur“ sowie „Konsum, Landwirtschaft und Natur“ erarbeitet. In einem späteren, übergreifenden Innovations-Workshop wurden die Ideen zu den identifizierten Hürden und möglichen Lösungsansätzen aus den vorangegangenen Workshops zusammengeführt. Die Ergebnisse wurden anschließend von Stakeholdern aus Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft mit Blick auf ihre Umsetzbarkeit bewertet und weiterentwickelt (AP 3). Die Gesamtergebnisse wurden für Vertreter*innen der Verwaltung und Politik im Rahmen einer Broschüre aufbereitet, bei einer Abschlussveranstaltung der interessierten Fachöffentlichkeit präsentiert und – mit Hilfe der Stiftung Mitarbeit und Karte von morgen – verbreitet (AP 5) (siehe Abbildung 4). Begleitet wurde das Projekt von einer systemischen Evaluation, die aus einem kontinuierlichen Monitoring des Implementationsprozesses sowie einer Ex-Post Gesamtevaluation bestand (AP 6).

Abbildung 4 Prozessdiagramm der Beteiligung



Quelle: eigene Darstellung

3.1 Konzeption der Projektbausteine

Übergeordnetes Ziel des AP 1 war es, auf wissenschaftlicher Grundlage den konzeptionellen Rahmen für die folgenden Arbeitspakete zu entwickeln. Dazu zählte insbesondere:

- ▶ die Bearbeitung der Fragestellungen, wie sich gute Beispiele nachhaltigen Handelns gesellschaftlich verallgemeinern lassen und was zum Erfolg (oder Scheitern) dieser Beispiele beitrug sowie zum zweiten
- ▶ die Frage, anhand welcher Kriterien der Mehrwert und das Transformationspotenzial von Nachhaltigkeitsinitiativen bewertet werden können (s. Kapitel 2.3); darauf aufbauend:
- ▶ die Erstellung einer Liste von projektrelevanten Nachhaltigkeitsinitiativen in Deutschland und
- ▶ die Auswahl von Initiativen für die verschiedenen Workshops.

Ausgangspunkt für die Auswahl der teilnehmenden Nachhaltigkeitsinitiativen war eine Liste mit Nachhaltigkeitsinitiativen, deren Entwicklungsprozess sowie der Auswahlprozess der Teilnehmer*innen in Kapitel 3.2 näher beschrieben wird.

Eine Literaturrecherche bildete das wissenschaftliche Fundament und zielte darauf ab, das Projekt an den aktuellen Forschungsstand anzubinden und Wissenslücken zu adressieren. Sie definierte die für das Projekt grundlegenden Konzepte (wie Nachhaltigkeitsinitiativen, Transformation vs. Transition, Transformationspotenzial, Skalierung)⁶. Somit war die Literaturrecherche ein wesentlicher Baustein für die Auswahl der zu beteiligenden Initiativen sowie für die Vorbereitung der Workshops.

Die Literaturrecherche ging von folgenden Leitfragen aus:

- ▶ Transformationspotenzial:
 - Was für eine Rolle haben Nachhaltigkeitsinitiativen in einem nachhaltigen Wandel der Gesellschaft?
 - Wie können Nachhaltigkeitsinitiativen in Bezug auf ihr Transformationspotenzial und ihren gesellschaftlichen Mehrwert bewertet werden?
- ▶ Skalierung:
 - Wie können Nachhaltigkeitsinitiativen skaliert werden?
 - Was bedeutet Skalierung im Kontext von Nachhaltigkeitsinitiativen und nachhaltiger Transformation und in welchem Verhältnis steht es zu Mainstreaming? (s. Kapitel 2.3)
- ▶ Hürden und Erfolgsfaktoren:
 - Welche (gesellschaftlichen und staatlichen) Hürden gibt es für die Skalierung und Arbeit von Nachhaltigkeitsinitiativen?
 - Welche Faktoren für Erfolg oder Scheitern der Arbeit und Skalierung von Nachhaltigkeitsinitiativen gibt es? Wie übertragbar sind Positivbeispiele?

⁶ Die Ergebnisse der Literaturrecherche finden sich in Kapitel 2 dieses Berichts wieder.

Im Rahmen eines Workshops mit Vertreter*innen aus dem BMUV und UBA am 09. Dezember 2021, wurde die Vorgehensweise hinsichtlich der Auswahl der zu beteiligenden Initiativen sowie konzeptionelle Überlegungen zum Format der Innovations-Workshops diskutiert.

Das Arbeitspaket 2 umfasste die Konzeption, Planung, Durchführung, Auswertung und Dokumentation von fünf Workshops, in denen Vertreter*innen verschiedener Nachhaltigkeitsinitiativen zusammenkamen. Die ersten vier Workshops dienten dazu, gemeinsam mit Nachhaltigkeitsinitiativen strukturelle Herausforderungen und Hürden zu ermitteln, die einer höheren Wirksamkeit der Nachhaltigkeitsinitiativen entgegenstehen und eine Skalierung der Initiativen erschweren. Darauf aufbauend wurden in einem zweiten Schritt Lösungsansätze entwickelt, wie diese strukturellen Hindernisse überwunden werden können. Bei einem fünften Innovations-Workshop, dem Zusammenführenden Workshop, wurden Teilnehmende der vorangegangenen Runden erneut zusammengebracht, um die bisher erarbeiteten Ergebnisse gesammelt zu reflektieren und drei Lösungsvorschläge⁷ zur Weiterbearbeitung zu priorisieren.

Für die Beantwortung der Fragestellungen des Projekts war das Einbinden von Nachhaltigkeitsinitiativen wie auch anderer Stakeholder zentral. Dadurch konnten die Hürden und Lösungsansätze direkt von und gemeinsam mit den relevanten Akteur*innen ermittelt werden, die diesbezüglich den größten Erfahrungsschatz mitbrachten. Damit reihte sich das Projekt ein in die Tradition einer sustainable governance, in der die Werte und die Vorgehensweisen für einen nachhaltigen Wandel in Reflexions- und Diskussionsprozessen ausgehandelt werden und Zivilgesellschaft sowie Bürger*innen involviert und empowert werden (Fischer 2017: 139-141). Die Einbindung weiterer Stakeholder erfolgte in Arbeitspaket 3 im Zuge separater Stakeholder-Prozesse sowie abschließenden Stakeholder-Workshops zu den von den Nachhaltigkeitsinitiativen im vorangegangenen Arbeitspaket priorisierten Lösungsansätzen:

- ▶ Einrichten von Anlaufstellen in Kommunen: Kiezbüros und Nachhaltigkeitsbeauftragte
- ▶ Kostenfreie Fördermittelberatung und -screening
- ▶ Sichtbarmachen von Initiativen und ihren Projekten über öffentliche Kanäle und eine digitale Plattform für Ideen

Das Vorgehen innerhalb dieser drei Stakeholder-Prozesse gestaltete sich folgendermaßen:

1. Im Rahmen einer Bestandsanalyse wurde jeweils eine Literatur- und Online-Recherche durchgeführt. Dies diente der Darstellung des Status Quo und der verschiedenen Herangehensweisen mit Bezug auf den jeweiligen Lösungsvorschlag sowie der Identifikation relevanter Stakeholder. Eine qualitative Vertiefung der in der Literaturrecherche erlangten Erkenntnisse wurde durch Interviews mit den identifizierten Stakeholdern realisiert. Es ging hierbei u.a. darum, offene Fragen zu klären und einen Einblick in die unterschiedlichen Sichtweisen der handelnden Akteure zu gewinnen und ihre Praxiserfahrungen aufzunehmen.
2. Die Ergebnisse der jeweiligen Bestandsanalyse wurden in einem Handlungsdossier dargestellt. In dem Dossier wurden mehrere Maßnahmenvorschläge anhand der folgenden Eckpunkte beschrieben:
 - ▶ Zu schaffende Voraussetzungen für die Maßnahmenumsetzung
 - ▶ Synergien mit bestehenden relevanten Handlungsansätzen, Projekten oder Initiativen

⁷ Ausgewählt wurden die Vorschläge: Einrichten von Anlaufstellen in Kommunen: Kiezbüros und Nachhaltigkeitsbeauftragte; Kostenfreie Fördermittelberatung und -screening; Sichtbarmachen von Initiativen und ihren Projekten über öffentliche Kanäle und eine digitale Plattform für Ideen.

- Notwendige Partnerschaften, zu involvierende Akteure
- Einzusetzende Ressourcen (personell und finanziell)
- Verhindernde Faktoren
- Praxisbeispiele zur Orientierung für die Planung und Umsetzung der Maßnahme
- Umsetzungsschritte und Zuständigkeiten
- Zeitrahmen der Umsetzung

Parallel zu den Stakeholder-Prozessen wurde den zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen eine Beteiligung an der Ausarbeitung der Maßnahmen über wechange⁸ ermöglicht. Die Maßnahmenbeschreibungen aus den Handlungsdossiers wurden zu diesem Zweck auf wechange hochgeladen und zur Kommentierung freigegeben.

3. Abschließend wurden die Ergebnisse aus den vorangegangenen Prozessen in drei themenspezifischen Stakeholder-Workshops vorgestellt und diskutiert. In den Workshops wurden die Maßnahmenvorschläge von den teilnehmenden Stakeholdern auf ihre Umsetzbarkeit hin geprüft und weiterentwickelt. Dabei stand die Verständigung zu den zugrundeliegenden Herausforderungen bei der Umsetzung der Lösungsvorschläge und der Austausch zwischen den Stakeholdern und Initiativen im Fokus. Zur Vorbereitung erhielten die teilnehmenden Stakeholder und Vertreter*innen der Nachhaltigkeitsinitiativen vor den Workshops ein Input-Papier mit einer Kurzzusammenfassung der Ergebnisse und den Diskussionsfragen.
4. Basierend auf den Ergebnissen der Stakeholder-Workshops wurden die Handlungsdossiers überarbeitet und finalisiert. Die Dossiers sind Teil dieses Abschlussberichts.

Dokumentation und Präsentation der Projektergebnisse (Arbeitspaket 5) erfolgte in Form einer leicht verständlichen Broschüre⁹, die bei einer digitalen Abschlussveranstaltung der interessierten Fachöffentlichkeit am 09. Juli 2024 vorgestellt wurde.

Zudem wurde das Projekt von einer systemischen formativen Evaluation (Arbeitspaket 6) begleitet. Die zwei zentralen Aufgaben der Evaluation lagen zum einen in einem Monitoring, d.h. in Zwischen-Evaluationen, die permanente Korrekturen im Implementationsprozess erlaubten sowie einer Ex-Post Gesamtevaluation, aus der weitergehende Empfehlungen für zukünftige, ähnlich gelagerte Verfahren hervorgingen. Die Ergebnisse der Evaluation der Innovations- und Stakeholder-Workshops wurden als eigenständige Kapitel in diesen Abschlussbericht integriert (s. Kapitel 4.1.5 und Kapitel 4.2.4)

3.2 Auswahl der Nachhaltigkeitsinitiativen

Für eine Vorauswahl wurden die Nachhaltigkeitsinitiativen vorrangig über die Datenbank der Karte von morgen mit über 9.000 Einträgen ermittelt. Ein weiterer Teil wurde aufgrund bestimmter Eigenschaften gezielt mit in die Vorauswahl aufgenommen. An dieser Stelle flossen positive Erfahrungen aus zurückliegender Zusammenarbeit oder Alleinstellungsmerkmale der Initiativen, wie Auszeichnungen durch die Regionalen Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien (RENN), mit ein. Die Auswahl der Nachhaltigkeitsinitiativen zur Kooperation in dem Projekt erfolgte anschließend kriteriengeleitet entlang vier thematischer Aktionsfelder. Diese Aktionsfelder wurden abgegrenzt, um sektorspezifische Hürden und Lösungsansätze zu identifizieren und umfassten die Bereiche:

⁸ Die kostenfreie digitale Plattform wechange (www.wechange.de) dient der Selbstorganisation und Vernetzung von Gruppen und Organisationen.

⁹ <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/den-sozial-oekologischen-wandel-gemeinsam-gestalten>

- ▶ Wohnen und Mobilität;
- ▶ Energie und Klima;
- ▶ Bildung, Politik und Kultur;
- ▶ Konsum, Landwirtschaft und Natur.

Ziel war es, ein möglichst breites Spektrum an Nachhaltigkeitsinitiativen einzubeziehen, um ihre Herausforderungen im Alltag umfassend zu analysieren und vielfältige Lösungsansätze zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund wurden für die Auswahl die folgenden Mindestanforderungen und Auswahlkriterien formuliert:

Mindestanforderungen

- ▶ integrativer Ansatz der Initiativen aus sozialen und ökologischen Zielen
- ▶ Gewährleistung eines gemeinsamen, selbstorganisierten Handelns
- ▶ gemeinwohlorientierte Ausrichtung der Initiativen

Indikatoren zur Bestimmung des Transformationspotentials

- ▶ der Innovationstyp (Innovation, Exnovation oder Renovation)
- ▶ Aktivitäten der Initiativen. Die durch die Initiativen ausgeführten Aktivitäten wurden wie folgt unterschieden:
 - Sensibilisierung und Bewusstseinsförderung: Diese Aktivitäten konnten durch Kunstaktionen, Veranstaltungen oder Veröffentlichungen erfolgen, um die Aufmerksamkeit und das Verständnis für das Thema zu fördern.
 - Lobby- und Kampagnenarbeit: Hierbei ging es darum, politische und gesellschaftliche Akteure zu beeinflussen und für die Ziele und Anliegen der Initiative zu gewinnen.
 - Produktentwicklung: Die Schaffung und Verbesserung von innovativen Produkten oder Dienstleistungen.
 - Vernetzungsaktivitäten: Dies bezog sich auf die Bildung und Pflege von Partnerschaften und Netzwerken, um Ressourcen zu bündeln und Synergien zu schaffen.
 - Infrastrukturaufbau: Dies umfasste die Entwicklung oder Modernisierung von physischen oder virtuellen Infrastrukturen, die für die Umsetzung einer Innovation von Bedeutung sind.
 - Neue Wirtschaftsformen wie Sharing-Modelle und Selbstversorgung: Hier ging es um die Förderung alternativer Wirtschaftsstrukturen, die auf Prinzipien wie einer gemeinsamen Nutzung von Ressourcen und lokale Selbstversorgung basieren.

Sekundärkriterien

- ▶ Größe der Initiative bzw. Anzahl der Mitglieder: Für die Zuordnung der Größe der Initiative wurden die Einheiten definiert als groß (über 100 Mitglieder), mittel (zwischen 20 und 100 Mitglieder) und klein (unter 20 Mitglieder).

- ▶ Existenz bzw. Anzahl von hauptamtlichen Mitarbeitenden: In den Workshops sollten verschiedene Konstellationen aus Initiativen mit ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden vertreten sein. Dabei wurden die Initiativen kategorisiert in: (1) keine hauptamtlichen Mitarbeitenden, (2) 1-3 hauptamtliche Mitarbeitende und (3) mehr als 3 hauptamtliche Mitarbeitende.
- ▶ Bestandsdauer der Initiativen: Die Bestandsdauer der Initiativen wurde in drei Einheiten eingeteilt: 6 – 18 Monate, 18 Monate – 10 Jahre und über 10 Jahre.
- ▶ Organisationsform, wobei der eingetragene Verein (e.V.), die eingetragene Genossenschaft (e.G.), die gemeinnützige GmbH (gGmbH), die gemeinnützige Unternehmensgesellschaft (gUG) sowie Initiativen ohne Rechtsform in Frage kamen. Da die verwendete Definition von Nachhaltigkeitsinitiativen die Bedeutung der sozial-ökologischen Schnittstelle betont, wurden auch gemeinwohlorientierte Unternehmen miteinbezogen.
- ▶ Die regionale Verteilung der Initiativen: In geografischer Hinsicht strebte das Projekt an, sicherzustellen, dass Initiativen sowohl aus städtischen, vorstädtischen als auch ländlichen Gebieten und allen Teilen Deutschlands vertreten waren. Dies ist von besonderer Bedeutung, um eine umfassende Abbildung der regionalen Vielfalt zu gewährleisten und sicherzustellen, dass eine diverse Bandbreite von Perspektiven und Erfahrungen berücksichtigt wird.

Unter Berücksichtigung dieser Kriterien erfolgte die Auswahl von Nachhaltigkeitsinitiativen in den jeweiligen Aktionsfeldern. Einblicke in die Zusammensetzung der Initiativen werden in Kapitel 4.1.1 gegeben.

4 Ergebnisse

4.1 Beteiligungsprozess mit Nachhaltigkeitsinitiativen

Im Zentrum des Beteiligungsprozesses stand eine 5-teilige Workshop-Reihe. Die ersten vier Innovations-Workshops verfolgten zwei grundlegende Ziele: Zum einen sollten die strukturellen Herausforderungen und Hürden ermittelt werden, die einer höheren Wirksamkeit der Nachhaltigkeitsinitiativen entgegenstehen und eine Skalierung der Initiativen erschweren. Mögliche Beispiele sind hier unter anderem Rechtsverordnungen, Eigentumsarrangements oder auch Rahmenbedingungen zur Entgegennahme von Förder- und Unterstützungsmaßnahmen, die häufig ungewollt die Innovationskraft solcher Initiativen hemmen (siehe unter anderem Peuker et al. 2020). Zum anderen sollten aufbauend auf dem ersten Schritt in den Workshops Lösungsansätze dafür entwickelt werden, wie diese strukturellen Hindernisse überwunden werden können.

Die Zusammensetzung der Teilnehmenden in den einzelnen Innovations-Workshops unterschied sich je nach den übergeordneten Aktionsfeldern. So kamen im ersten Workshop zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen aus den Bereichen Wohnen und Mobilität zusammen, im zweiten Workshop aus den Bereichen Energie und Klima, im dritten Workshop aus den Bereichen Bildung, Politik und Kultur sowie im vierten Workshop aus den Bereichen Landwirtschaft, Konsum und Natur.

Die Workshops gaben den Vertreter*innen der Nachhaltigkeitsinitiativen die Chance, in einen Austausch über bereits existierende ‚Good and Bad Practices‘ in ihren jeweiligen Tätigkeitsbereichen zu treten und voneinander zu lernen. Zugleich boten die als Zukunftswerkstätten angelegten Veranstaltungen einen ko-kreativen Rahmen, in dem die Teilnehmenden Lösungsansätze selbst erarbeiten konnten. Darüber hinaus förderten die Workshops die Vernetzung der Nachhaltigkeitsakteur*innen untereinander.

Im fünften Workshop kamen Teilnehmende aus den vorherigen Innovations-Workshops zusammen, um die Ergebnisse aus den ersten vier Veranstaltungen zusammenfassend zu diskutieren. Dabei wurden die Herausforderungen und Lösungsansätze, welche die Initiativen in den vier Aktionsfeldern gemeinsam haben, erfasst, und Lösungsansätze priorisiert, die in den nachfolgenden Stakeholder-Prozessen weiterentwickelt wurden.

Vor ihrer Teilnahme an einem der Innovations-Workshops, füllten die beteiligten Vertreter*innen der Initiativen einen Online-Fragebogen zu ihrer Initiative aus. Aus den Antworten des Fragebogens wurde für alle Teilnehmenden ein A3-Poster erstellt, das die jeweilige Initiative während der Kritikphase im Innovations-Workshop kurz den anderen Gruppenmitgliedern vorstellte und anschließend an Pinnwänden ausgehängt wurde. Die Poster wurden von den anderen Teilnehmenden angesehen und kommentiert, u.a. mit Hinweisen oder Anregungen zu bestimmten Problemen oder Themen.

4.1.1 Zusammensetzung und Vorabbefragung der Nachhaltigkeitsinitiativen im Projekt

Um einen vertieften Einblick in die Struktur, Ziele und Wirkung der teilnehmenden Nachhaltigkeitsinitiativen zu erlangen, wurde vor jedem Innovations-Workshop eine digitale Umfrage an die teilnehmenden Nachhaltigkeitsinitiativen zur Selbstevaluation versendet (s. Anhang A). In der Umfrage wurden Metadaten der Initiativen (s. Sekundärkriterien) sowie eine Selbsteinschät-

zung zum Transformationspotenzial abgefragt. An der Umfrage nahmen alle 62 beteiligten Initiativen teil, allerdings wurden vereinzelt Fragen von den Befragten ausgelassen. Die Ergebnisse der Umfrage werden in den folgenden Abschnitten beschrieben.

Diversität in Größe und Mitgliederentwicklung

Ein Fünftel der an den Innovations-Workshops (WS) beteiligten Initiativen hatten 100 oder mehr Mitglieder, 39 % zwischen 20 und 100 Mitglieder und 29 % weniger als 20. Die Zahl der aktiven Mitglieder fiel bei allen Initiativen geringer aus, als die der Gesamtmitgliedszahl: Im Schnitt lag die Zahl der Aktiven bei großen Initiativen bei 32 Aktiven, bei Initiativen mittlerer Größe bei 14 Aktiven und in kleinen Initiativen waren es 7. Die größte Spreizung der Zahl aktiver Mitglieder zeigte sich bei großen Initiativen, hier rangierte die Zahl der Aktiven zwischen 50 und 190. In Umfrage wurde auch die Zahl gelegentlich Engagierter erfragt. Dies lag im Schnitt bei großen Initiativen bei 138, bei mittelgroßen Initiativen bei 45 und bei kleinen Initiativen bei 5. Eine steigende Tendenz der Mitgliederentwicklung verzeichneten 52 % der befragten Initiativen, bei 39 % stagnierte die Zahl der Mitglieder und bei 6 % war sie rückläufig.

Bestandsdauer

Die beteiligten Nachhaltigkeitsinitiativen spiegelten ein breites Spektrum wider, von neugegründeten Initiativen bis hin zu etablierten Organisationen, die seit mehr als einem Jahrzehnt aktiv sind. Den Großteil in allen WS bildeten Initiativen, die zwischen 18 Monaten und 10 Jahren bestehen. Die Teilnahme Initiativen mit einer Bestandsdauer von 6-18 Monaten beschränkte sich auf den WS mit Initiativen aus den Bereichen Landwirtschaft, Ernährung und Konsum.

Verhältnis hauptamtlicher und ehrenamtlicher Mitarbeitenden

Zwischen Initiativen, die bezahlte Mitarbeitende beschäftigen und denen, die ohne bezahlte Angestellte operieren, zeigte sich eine annähernd ausgeglichene Verteilung (50/50) in allen Workshops. In rund der Hälfte (47 %) der befragten Initiativen waren ausschließlich Ehrenamtliche engagiert, 23 % konnten bis zu drei Stellen finanzieren und 27 % beschäftigten mehr als 3 Mitarbeitende.

Rechtsformen der Nachhaltigkeitsinitiativen

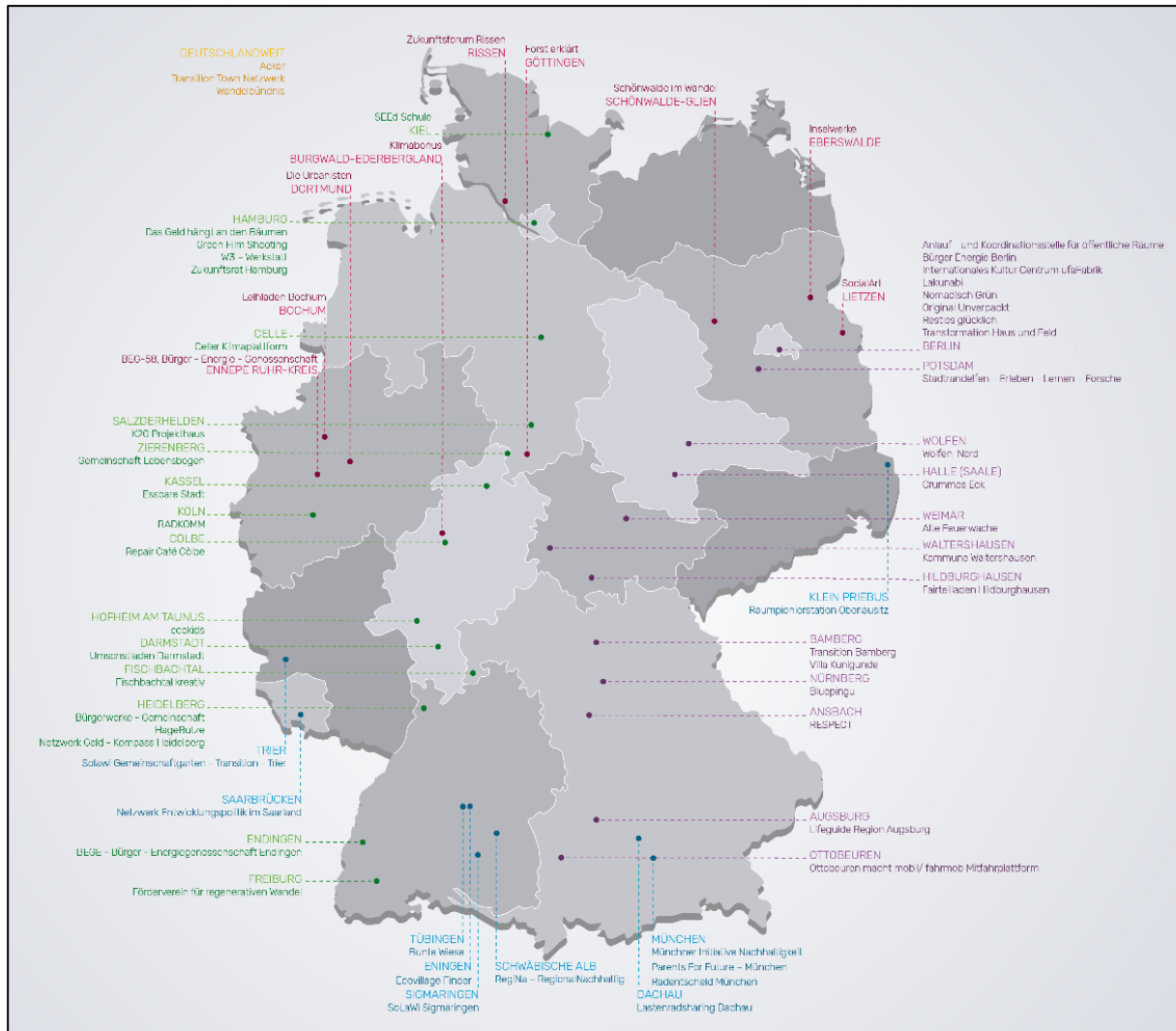
Während der eingetragene Verein die häufigste Organisationsform darstellte (56 %), waren auch viele (24 %) zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen ohne formelle Rechtsform vertreten. Von den 62 befragten Initiativen waren 13 % eingetragene Genossenschaften, hierbei handelte es sich vor allem um Bürgerenergieprojekte, die in einem der Workshops besonders stark vertreten waren. Darüber hinaus nahm ein eingetragener gemeinnütziger Verband sowie Vertreter*innen jeweils eines Gewerbebetriebs, einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und einer Unternehmensgesellschaft (UG) teil.

Regionale und geografische Verteilung

An den WS nahmen Initiativen fast aus dem gesamten Bundesgebiet teil (s. Abbildung 6). Insgesamt wurde eine relativ gleichmäßige regionale Verteilung erreicht. So gab es nur wenige Bundesländer, aus denen entweder keine oder nur eine zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiative teilnahmen, darunter: Hansestadt Bremen (0), Mecklenburg-Vorpommern (0), Sachsen (1), Saarland (1) und Rheinland-Pfalz (1). Die vergleichsweise hohe Anzahl an Initiativen aus Berlin (8 bzw. 13 %) lässt sich wohlmöglich auf die hohe Dichte an Nachhaltigkeitsinitiativen in Berlin sowie die Tatsache zurückführen, dass der erste Innovations-Workshop in Berlin stattfand. Mit dem Acker e. V., dem Transition Town Netzwerk und dem Wandelbündnis nahmen drei deutschlandweit agierende Initiativen bzw. Netzwerke teil.

Zwei Drittel (65 %) der Initiativen sind in urbanen Zentren zu verorten, insbesondere in größeren Städten, wie Berlin, Hamburg oder München. Etwa ein Viertel (24 %) der Initiativen sind im ländlichen Raum aktiv, bei 11 % war eine solche räumliche Zuordnung aufgrund einer überregionalen Tätigkeit nicht möglich. Unter den ländlichen Initiativen waren z. B. Wohn- und Bürgerenergieprojekte, solidarische Landwirtschafts- oder Bildungsprojekte und eine Mitfahrplattform.

Abbildung 5 Übersicht aller beteiligten Nachhaltigkeitsinitiativen



Quelle: eigene Darstellung

Transformationspotenzial und Aktivitäten der Nachhaltigkeitsinitiativen

Gemäß den in Kapitel 2.3 vorgestellten Kriterien zur Bewertung des Transformationspotenzials wurde abgefragt, inwiefern die Initiativen zu einem gesellschaftlichen Wandel beitragen. Da es sich hierbei um eine Selbsteinschätzung und um Fragen mit Multiple Choice Antworten handelte, konnte das genaue Transformationspotenzial der Initiativen nicht bestimmt werden. Hierfür wäre eine tiefergehende Dokumentenanalyse, Befragungen von Partner*innen u. ä. nötig gewesen (s. Wunder et al. 2019:103). Dennoch lieferte die Befragung Hinweise darauf, wie die Initiativen zur gesellschaftlichen nachhaltigen Transformation beitragen.

Eine transformative Wirkung setzt ein gewisses Maß an Bekanntheit in der Gesellschaft bzw. relevanten gesellschaftliche Zielgruppen voraus. Von den befragten Initiativen schätzten 40 % ihren Bekanntheitsgrad als hoch, 44 % als mittel und 8 % als gering ein. Bei all jenen, die ihre eigene Bekanntheit als eher gering betrachten, handelte es sich allerdings vorrangig um Initiativen, die weniger als 18 Monaten bestanden. Auf die Frage hin, wie die Initiativen ihre Bekanntheit überregional einschätzten, gaben nur noch 8 % an, über eine hohe Bekanntheit zu verfügen. Etwa ein Viertel (24 %) schätzten diese als mittel und etwas mehr als die Hälfte (58 %) als gering ein.

Hinsichtlich der medialen Aufmerksamkeit antwortete etwa ein Drittel der Nachhaltigkeitsinitiativen (65 %), dass sie in der Vergangenheit häufiger als fünfmal in den Medien erwähnt wurde. Ein Fünftel (21 %) fanden zwei bis fünf Mal in den Medien Erwähnung, 5 % einmal und über eine Initiative wurde noch nicht berichtet.

Bei der Frage wie sehr die Initiativen dazu beitragen, innovative Praktiken anzuwenden und einen tiefgreifenden Wandel zu fördern, optierten 50 % für sehr stark und 40 % für mäßig. Fast alle der befragten Initiativen (90 %) gaben an, ökologische, soziale und/ oder ökonomische Ziele in ihrer Arbeit zu vereinen. Dabei gelingt es 52 % der Initiativen Zielkonflikte zu erkennen und zu vermeiden, wohingegen 45 % Zielkonflikte zwar erkennen, aber nicht vermeiden können. Ein kleiner Anteil (6 %) der Befragten haben Zielkonflikte in ihrer Arbeit nicht bedacht.

Zum sozial-ökologischen Wandel tragen 53 % der befragten Initiativen durch das Anstoßen gesellschaftlicher Debatten, 61 % durch das Hinterfragen grundlegender Annahmen, 63 % durch das Anstoßen transformativer Lernprozesse und 74 % durch die Schaffung von Infrastrukturen, Räumen und Produkten, die nachhaltige Lebensstile und Alltagspraktiken ermöglichen, bei. Die Initiativen realisieren diese Ziele im Rahmen der folgenden Aktivitäten:

- ▶ Bildungsangebote (63 % der befragten Initiativen)
- ▶ Sensibilisierung und Bewusstseinsförderung z. B. durch Kunstaktionen, Events oder Veröffentlichungen (73 %)
- ▶ Lobby- und Kampagnenarbeit (34 %)
- ▶ Produktentwicklung (15 %)
- ▶ Vernetzungsaktivitäten (85 %)
- ▶ Infrastrukturaufbau (40 %)
- ▶ Neue Wirtschaftsformen wie Sharing (z. B. in Form von Leihläden, Teilen von Lastenrädern oder Mitfahrgelegenheiten), solidarische Ökonomien (z. B. solidarische Landwirtschaft, Foodcoops, Gemeinschaftsgärten, Regionalwährungen) (44 %).

Zielgruppen

Die Zielgruppen der befragten Initiativen umfassen eine breite Palette gesellschaftlicher Gruppen und Akteure, darunter öffentliche Verwaltungen, politische Entscheidungsträger*innen, Kunst- und Kulturschaffende sowie Multiplikator*innen. Darüber hinaus richtet sich das Engagement an die allgemeine Bevölkerung, insbesondere an Menschen, die sich für die bearbeiteten Themen der Initiativen interessieren. Obwohl viele Initiativen angaben, einige ihrer Zielgruppen erfolgreich anzusprechen, zeigte sich eine Herausforderung in der Erreichung breiterer, insbesondere marginalisierter Bevölkerungsgruppen. Aus den Antworten der Befragten lässt sich dies vor allem auf die geringe Reichweite der Initiativen über den Kreis bereits interessierter bzw.

aktiv engagierter Menschen hinaus, bedingt durch begrenzte finanzielle Ressourcen für eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit und professionelle Kommunikation, zurückführen.

Auf die Frage hin, welche weitere Zielgruppen die Initiativen erreichen möchten, wurde besonders oft die breite Bevölkerung genannt: Menschen außerhalb der eigenen Blase und solche, die sich noch nicht mit Nachhaltigkeitsthemen befassen oder schwer erreichbare Stadtteilm Bewohner*innen wie Migrantinnen. Weitere neu zu gewinnende Zielgruppen waren Entscheidungsträger*innen aus Politik und Verwaltung, Unternehmen sowie Jugendliche (letztere insbesondere für Initiativen im Bereich der Umweltbildung).

Zielerreichung und Wirkung der Nachhaltigkeitsinitiativen

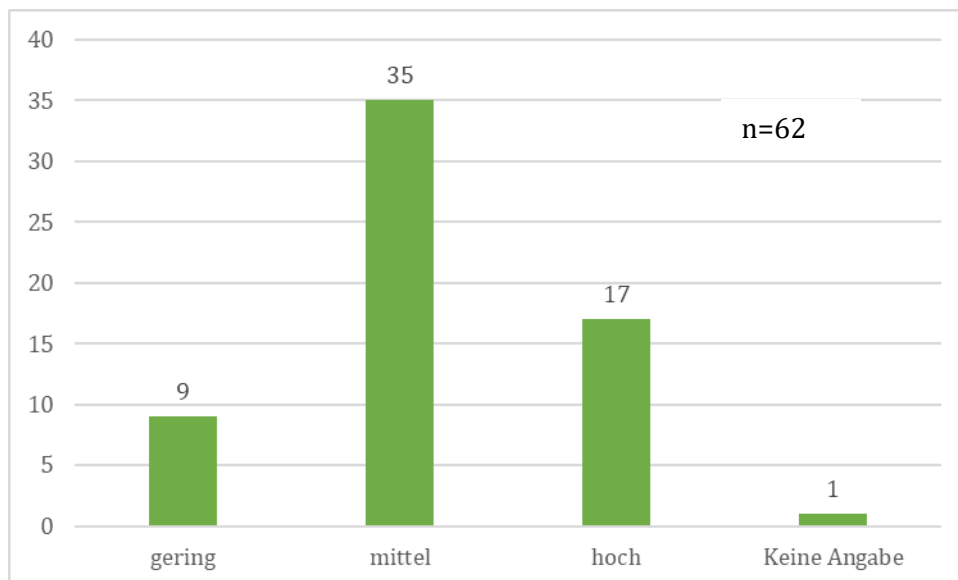
In der Befragung nannten die Nachhaltigkeitsinitiativen sehr vielfältige Ziele, die sich thematisch den folgenden Themen zuordnen lassen:

- ▶ Einwirken auf Politik und Verwaltung: Schaffung von Transparenz bei kommunalen Entscheidungen; Unterstützung von Städten und Gemeinden bei der Mobilitätswende; Etablierung eines Klimabürgerrats; Beeinflussung der gesetzlichen Rahmensetzung des Fuß- und Radverkehrs; Mobilisierung der Verwaltung und Politik, um Klimaziele zu erreichen.
- ▶ Öffentlichkeitsarbeit: Steigerung der eigenen Bekanntheit; Öffentlichkeitsarbeit für nachhaltige Themen verstärken; Stärkung der Wahrnehmung von klimapolitischem Engagement; Ausschreibung eines Klimaschutzpreises; mehr Teilnehmer*innen gewinnen.
- ▶ Finanzierung: bezahlte Beschäftigung für Mitarbeitende; finanzielle Unabhängigkeit von Fördergeldern; stabile Finanzierung von Projekten; Akquise von Fördermitteln und neuer Projekte.
- ▶ Stärkung der internen Organisationsstruktur: Selbstreflexion; Lernen und Neustrukturierung nach anfänglicher Anschubfinanzierung.
- ▶ Vernetzung und Kooperationen: Vernetzung von Initiativen; Vernetzungsplattform; Information und Vernetzung zum Thema „Geld und Nachhaltigkeit“; Dachverband zur Zusammenarbeit und Förderung von gemeinnützigen, steuerbegünstigten Körperschaften im Saarland; Netzwerkarbeit stärken.
- ▶ Bildung und Bewusstseinsbildung: Menschen für Nachhaltigkeit sensibilisieren; Bildungsangebote zu nachhaltigen Themen ausbauen; Umweltbildung für mehr Bewusstsein für innerstädtische Lebensräume; Aufklärung, Bildung und Bewusstseins-schaffung zum Thema Lebensmittelverschwendung; Bewusstsein für anderen Konsum fördern; Aufmerksamkeit für agrarpolitische Themen generieren.
- ▶ Inhaltliche Ziele: Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele in der Praxis; ein gutes Leben für alle; Städte wieder an menschlichen Bedürfnissen und nicht an Autos orientieren; lebenswerte und resiliente Gestaltung von Städten; Verbesserung des Stadtklimas durch bewährte und innovative Maßnahmen zum Erhalt von städtischen Grünanlagen.
- ▶ Konkrete Projekte: Photovoltaik-Projekte; Umsonstladen; Hochbeete; Gemeinschaftsgärten; Mehrgenerationentreff; gemeinschaftliches, selbstverwaltetes und mietgünstiges Wohnen etablieren; Förderung von Mehrwegsystemen; Aufbau und Betrieb eines Tagungshauses und eines Ausflugscafés.

Fast alle Initiativen berichteten, dass sie zumindest einen Teil ihrer gesetzten Ziele erreicht haben. Dazu gehören u.a. das erste Fahrradgesetz in Nordrhein-Westfalen, die Vergabe eines Klimaschutzpreises, ein erfolgreiches Crowdfunding¹⁰ in Bürgerenergieprojekte oder der Bau eines rollstuhlgerechten Lastenrads. Im Zuge der Zielerreichung wurden vor allem Angaben zu konkreten Outputs gemacht. Eine Initiative wies darauf hin, dass sie über die Erreichung von Langfristzielen bzw. Impacts wie „das gute Leben“ keine Aussage treffen könne, da unklar sei, wann dieses Ziel als erreicht gelte. Dennoch zeigten sich einzelne Initiativen zufrieden mit den von ihnen erzielten Wirkungen und Reaktionen von Zielgruppen wie „das Bewirken von Denkanstößen bzw. Umdenken“, die „Revolutionierung der forstlichen Öffentlichkeitsarbeit“ oder die Energie- und Verkehrswende im Quartier.

Drei Initiativen gaben an (noch) keines ihrer Ziele erreicht zu haben. Als Gründe wurden die lange Bauzeit eines Wohnprojektes, fehlende Kooperation und aktive Förderung durch die Verwaltung bzw. der Politik aufgeführt. Eine Initiative antwortete, dass die Erreichung ihrer Ziele eine fortlaufende Aufgabe sei.

Abbildung 6 Selbsteinschätzung der Wirksamkeit der Initiativen



Quelle: eigene Darstellung

Hinsichtlich der Wirkung ihrer Aktivitäten, wurden die Nachhaltigkeitsinitiativen gebeten diese auf einer Skala von gering, mittel bis hoch einzuordnen (s. Abbildung 7) und dies durch ein qualitatives Statement zu begründen. Von den 15 % der Befragten, die die Wirksamkeit ihrer Nachhaltigkeitsinitiative als gering einschätzten wurden diverse Gründe aufgeführt, darunter: „Glaubwürdigkeitsverlust insbesondere bei Verwaltung und Politik sowie zeitliche Brüche verursacht durch eine unsichere Finanzierung; fehlende Ressourcen für Social Media oder Webseite, wodurch Lessons Learned und Projekte unsichtbar blieben; fehlende Räume und Sichtbarkeit im Dorf; mangelnde organisationsinterne Definition von Wirksamkeit; geringe Resonanz und Reichweite bei nicht-nachhaltigkeitsaffinen Menschen“.

Rund die Hälfte (56 %) der Initiativen verorteten ihre Wirksamkeit im mittleren Bereich. Viele der Initiativen verwiesen in ihren Antworten darauf, auf der Mikroebene, innerhalb ihrer Nische bzw. „Blase“, bestehend aus nachhaltigkeitsaffinen Menschen, effektiv zu wirken. Auf der Makro- bzw. Gesellschaftsebene seien Veränderungen jedoch kaum erkennbar. Hierfür wurden als

¹⁰ Crowdfunding ist eine Form des Crowdfunding, bei der die Geldgeber*innen finanziell am Erfolg des Projekts beteiligt werden.

Gründe der fehlende Wille seitens der Politik und Verwaltung, knappe Zeit-, Finanz- und Personalressourcen im Rahmen ehrenamtlichen Engagements und die geringe Reichweite genannt. Für Frust sorgte für zahlreiche Initiativen das zu geringe Tempo bei dem Erreichen der eigenen Ziele oder Umsetzung von Projekten. Der Übergang von der Nische in den Mainstream, gekennzeichnet z. B. durch Verhaltensänderungen in der Bevölkerung, Gewinnen von noch nicht engagierten Menschen oder der Übernahme von Anteilen des Energienetzes, schien diesen Initiativen nicht erreichbar. Eine Initiative brachte dies mit dem folgenden Statement zum Ausdruck: „eine kleine Geno[ssenschaft] muss sich auf das Erreichbare fokussieren“, der Anstoß großer gesamtgesellschaftlicher Veränderungen wurde zumindest von dieser Initiative als unrealistisch gesehen. Um an der sozial-ökologischen Transformation wirkungsvoll mitgestalten, wurde neben einem Mehr an (finanziellen) Ressourcen für die langfristige Konsolidierung der initiativen-internen Strukturen und die Öffentlichkeitsarbeit, Potenzial in einer stärkeren Vernetzung sowie Bündnissen über bestehende Netzwerke hinweg, gesehen.

Eine hohe eigene Wirksamkeit attestierten sich 27 % der befragten Initiativen. In diesem Zusammenhang wurde insbesondere eine breite Resonanz in Presse und Medien aufgeführt, aber auch der gute Zugang zu Verwaltung und Politik oder messbare Erfolge wie verwirklichte Projekte. Bei den Antworten zeigte sich, dass die Initiativen die Messlatte in puncto Bewertung der eigenen Wirksamkeit unterschiedlich hoch ansetzen. Während einige Initiativen den Aufrechterhalt ihrer Aktivitäten (Aktualisieren der Homepage, Verteilen von Flyern u. ä.) bereits als hoch wirksam einschätzen, wäre dieses Wirksamkeitslevel für andere erst beim Erreichen ambitionierter Ziele wie das Einwirken auf die Gesamtgesellschaft gegeben.

Umgang mit Herausforderungen

In Vorbereitung auf die WS wurden die Initiativen angeregt, sich darüber Gedanken zu machen, was die größten Herausforderungen für ihre Arbeit sind und wie sie diesen begegnen. Aus den Nennungen der größten Herausforderungen wurden die folgenden Cluster gebildet, die von beispielhaften Zitaten aus der Umfrage ergänzt werden:

- ▶ Finanzierung und Ressourcen: „Verstetigung bislang nicht möglich; Abhängigkeit von Fördertöpfen“; „zu wenig kleine Mittel, aus denen ehrenamtliche Projekte umgesetzt werden können (z.B. Kiezkasse) bzw. Ehrenamtliche eine kleine Unterstützung erhalten könnten“; „Spagat zwischen Ehrenamt und professioneller Honorierung“.
- ▶ Bürokratische Hürden und Gesetzgebung: „Extremer Aufwand (Antragsstellung, Reporting und Abrechnung) für Fördermittel, für kleine Initiativen kaum darstellbar.“ „Ständig neue gesetzliche Regelungen zum erneuerbaren Energie-Gesetz (EEG).“ „Verwaltungstechnische und rechtliche Hürden, die nur Bekanntes erlauben, das in vorhandene Formulare passt und Innovation fast unmöglich machen.“
- ▶ Team und Personal: „Mangel an Zeit/Kapazitäten/Motivation jenseits einer kleinen Gruppe an Aktiven.“ „Schwierige Teamdynamiken [...] und fehlende Angebote zur Mediation/Supervision.“ „Überalterung der Aktiven.“ „Es stellt sich die Grundsatzfrage, was ehrenamtlich leistbar ist und was letztlich durch Mitarbeiter übernommen werden muss.“
- ▶ Politische Rahmenbedingungen: „Politische Neuausrichtung und -besetzungen nach Wahl 2021“; „Politische Dominanz und Desinformationskampagnen der Gegner“; „Wir haben es immer noch nicht geschafft, im Rathaus als PARTNER gesehen zu werden.“ „Umsetzung durch die Politik ist viel zu langsam“.
- ▶ Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit: „Richtige Kommunikation zu Stiftungen“; „Texte und Design ansprechend und verständlich darzustellen.“ „Die Kommunikation mit

den Mitgliedern gestaltet sich [...] als eher schwierig.“ „Sowohl bei den Initiativen als auch den Parteien geht es meist mehr um das Herausstellen ihrer eigenen Tätigkeiten als um gemeinsames Anpacken.“ „Menschen aus anderen Blasen mitnehmen.“

- ▶ **Infrastrukturelle Herausforderungen:** „Die Strukturen unseres Ortes (fast ausschließlich Eigenheime, kein öffentlicher Treffpunkt) machen es schwer.“ „Fehlen von Flächen für Gemeinschaftsprojekte wie einen Gemeinschaftsgarten.“ „Infrastrukturarbeit (Renovierung der neuen Häuser, Lebensmittelretten etc.)“; „Wasserschäden im Lagerkeller meines Labors und Risse in der Decke meines Labors“.
- ▶ **Praktische Umsetzung:** „Skalierung der Angebote auf das für uns Machbare.“ „Gewinnung von weiteren aktiv Mitmachenden.“ „Selbstmotivation, weil die Erfolgsmessung schwer ist.“

Aus den in der Befragung genannten Lösungsansätze zur Bewältigung von Herausforderungen ergeben sich diese Themenfelder:

- ▶ **Beharrlichkeit und Langfristigkeit:** Durch Ausdauer und Hartnäckigkeit gelang es mehreren Initiativen Kooperationen mit der Verwaltung aufzubauen und in einem Fall wurden sogar „Experimente ermöglicht, die zunächst als undurchführbar galten“. Eine andere Initiative berichtete, dass sie „durch langwierige politische und auch konkrete Projektarbeit [...] als seriöser Ansprechpartner in Berlin wahr- und ernstgenommen“ werde. Als wichtige Faktoren wurde von den Befragten die Motivation der Ehrenamtlichen sowie die „kontinuierliche Arbeit und Präsenz an [...] lokalen Aktionen“ aufgeführt.
- ▶ **Aneignung von Wissen und Fähigkeiten:** Mehrere Initiativen benannten den Wissensaufbau im Bereich der Fördermittelbeschaffung als zentral. Dank „Klarheit im Förderdschungel“ konnten erfolgreiche Projektanträge verzeichnet werden. Weiterhin wurden von einer Initiative das „Aneignen fachlicher Expertise und Verwaltungsprozess[n]“ genannt, um so besser mit anderen Akteuren kooperieren zu können. Die Initiativen verfolgten unterschiedliche Strategien, um Wissen und Fähigkeiten auszubauen: Während einige eine externe Beratung aus Netzwerken wahrnehmen z. B. in Form eines Mentoring zum Thema Öffentlichkeitsarbeit und dem Webseitenaufbau, setzen andere auf Learning by doing und verbessern ihre Projekte oder Prozesse graduell. Als Resultate dieser Verbesserungen wurden eine realistischere Planung der Vorhaben gemäß den personellen Ressourcen der Initiative und die Gestaltung anschlussfähiger Projekte genannt. Um mit der Herausforderung unterschiedlicher Wissensstände innerhalb der Initiative umzugehen, führte eine Initiative wiederkehrende „Fortbildungstreffen“ zum internen Wissenstransfer ein.
- ▶ **Aufbau von Kooperationen:** Vernetzung und Kooperationen wurden von einer Vielzahl der Befragten als wichtiger Lösungsansatz aufgeführt. Als mögliche Wege Kooperationen zu etablieren, wurde das Veranstellen von Diskussionsrunden, Foren und gemeinsamen Aktionen oder auch die Aufnahme in größere Projektverbände wie das Mietshäusersyndikat aufgeführt. Kooperationen wurden dabei vor allem mit anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen, Netzwerken und der Verwaltung angestrebt. Eine Initiative berichtete, ihr Problem eines fehlenden kostenlosen Treffpunkts für Plena, durch eine Kooperation mit der Gemeindebibliothek gelöst zu haben, die sie mehrfach kostenlos tagen ließ.

- ▶ **Flexibilität und Kreativität:** Die Fähigkeit sich an (rasche) Veränderungen oder strukturelle Hürden anzupassen, erfordert nicht nur Flexibilität, sondern oftmals auch ein gewisses Maß an Kreativität, die ein Um- und Neudenken bestehender Abläufe und Projekte ermöglicht. Während der Corona Pandemie stellten sich viele Initiativen die Frage, wie die Kommunikation mit und Beteiligung von ihren Zielgruppen weiterhin möglich ist. Eine Initiative passte ihre Aktivitäten z. B. dahingehend an, dass Müllsammelaktionen nur noch einzeln und nicht mehr in der Gruppe durchgeführt wurden. Bei einer Bürgerenergiegenossenschaft zeigt sich die Flexibilität vor allem durch die Fähigkeit sehr schnell auf neue Entwicklungen reagieren zu können und „Projekte von einem auf den anderen Tag“ neu zu priorisieren. Dadurch werden eine extreme Flexibilität und Resilienz am Energiemarkt ermöglicht. Eine andere Energiegenossenschaft fand einen kreativen Umgang mit der durch die EEG-Eigenversorgungsumlage verringerte Rentabilität ihrer Anlagen durch die Etablierung von Pachtmodellen, wodurch das Zahlen der Umlage entfiel.
- ▶ **Etablierung interner Strukturen:** Einzelne Initiativen äußerten sich zum Strukturaufbau als eine Bewältigungsstrategie für organisationsinterne Herausforderung. Dies schien insbesondere für schnell wachsende oder sehr große Initiativen bzw. Netzwerke von Bedeutung zu sein. Eine Initiative etablierte beispielsweise mit ihrer Gründung eine sozialistische Geschäfts- und Finanzordnung.
- ▶ **Arbeitsweise:** Anders als bei den anderen Themenfeldern gab es bei dem Thema Arbeitsweise kaum Überschneidungen in den Antworten. Dies lässt vermuten, dass Initiativen sehr individuell und kontextangepasst Arbeitsweisen entwickeln, die einen Umgang mit Herausforderungen ermöglichen. Dazu gehören: Offenheit aus Fehlern zu lernen, Nähe zu Mitgliedern aufbauen z. B. durch konstante Kommunikation zu den Aktivitäten in Form eines wöchentlichen Newsletters, regelmäßiges Controlling der Finanzen mit Unterstützung von Externen (Steuerberater, Prüfverband, Lohnbuchhaltung, Zertifizierungsstelle), gemeinsame Team-Auszeiten wie Klausurtag, teaminterne achtsame Kommunikation und Mediation bei Konflikten.

Relevante Organisationen und Netzwerke

Hinsichtlich der Relevanz anderer Akteure für die eigene Arbeit, nahmen für die am Projekt beteiligten Nachhaltigkeitsinitiativen vor allem andere zivilgesellschaftliche Organisationen, Netzwerke und die Verwaltung eine bedeutungsvolle Rolle ein. Andere Initiativen, Stiftungen und Verbände waren für 77 % der Befragten wichtig oder sehr wichtig. Eine ähnliche Relevanz haben Netzwerke, die für 76 % der Initiativen wichtig oder sehr wichtig waren. Während die Verwaltung für 65 % der Initiativen wichtige oder sehr wichtige Akteure darstellen, maßen lediglich 39 % der Befragten politischen Parteien eine solche Wichtigkeit zu. Auch Forschungseinrichtungen wurden von nur 37 % als bedeutungsvoll für ihre Arbeit eingeschätzt, ein Großteil der Nennungen entfiel hier auf Initiativen aus den Bereichen Bildung, Politik und Kultur. Gleiches gilt für die Rolle von Unternehmen, die etwa für die Hälfte der Initiativen aus diesen Bereichen wichtig oder sehr wichtig waren. Über alle Aktionsfelder verteilt, haben Unternehmen aber eher eine geringe Relevanz für die Befragten. Nur 36 % aller beteiligten Initiativen hielten diese für wichtig bis sehr wichtig. Die Bedeutung von Plattformen und Listen wurden im Vergleich am geringsten eingeschätzt, lediglich 21 % befanden diese als wichtig bis sehr wichtig. Noch geringer fiel dieser Wert für die Karte von morgen aus, die von 16 % der Befragten als wichtig oder sehr wichtig benannt wurde.

4.1.2 Identifizierte Hürden für Nachhaltigkeitsinitiativen

Im Rahmen des Beteiligungsprozesses wurden strukturelle Herausforderungen und Hürden ermittelt, die einer höheren Wirksamkeit der Nachhaltigkeitsinitiativen entgegenstehen und eine Skalierung der Initiativen erschweren. Es zeigte sich, dass viele Initiativen – ungeachtet der Mitgliederanzahl, regionalen Verortung oder des behandelten Themenfeldes – überwiegend mit ähnlichen Problemen zu kämpfen haben. Das betrifft insbesondere die Finanzierung von Projekten und den Austausch mit der Verwaltung. Allerdings gibt es durchaus auch sehr spezifische Herausforderungen, wie z. B. der Fachkräfte- oder Materialmangel, unter dem vor allem Energiegenossenschaften oder Wohnprojekte zu leiden haben.

Aus Sicht der Initiativen ergeben sich eine Vielzahl an Hürden, die in acht Clustern zusammengeführt wurden. Neben den hier vorgestellten Clustern berichteten die Initiativen von organisationsinternen Problemen. In diesem Kontext wurden vor allem Schwierigkeiten beim Organisations- und Strukturaufbau genannt, die u.a. durch das Fehlen von Räumen für Treffen, teaminterne Konflikte oder die begrenzte zeitliche Verfügbarkeit von Ehrenamtlichen oder Teilzeitkräften verursacht werden. Dies hat zur Folge, dass die erhoffte Wirkung der Projekte oft hinter den eigenen Ansprüchen zurückbleibt. Auch wenn der Fokus im weiteren Verlauf des Prozesses vor allem auf Lösungen für staatliche Akteure lag, wurden organisationsinterne Probleme der Initiativen bei der Entwicklung der Maßnahmen berücksichtigt.

Verschleppung der Transformation durch die Politik

Nachhaltigkeitsinitiativen erleben Barrieren bei der Entfaltung ihres Transformationspotenzials insbesondere dann, wenn ihre Ideen und ihr Engagement in der Politik auf wenig Gehör und Unterstützung stoßen. Politische Entscheidungen, wie die Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens, bleiben aus oder es werden Fehlanreize gesetzt, u.a. bei der Förderung durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW).

Nachhaltigkeitsinitiativen und Politik folgen scheinbar grundlegend unterschiedlichen Handlungsmaximen. So spielen für Nachhaltigkeitsinitiativen das Gemeinwohl, Umweltschutz und soziale Gerechtigkeit eine übergeordnete Rolle, während in der Politik auch parteipolitische und wirtschaftliche Interessen berücksichtigt werden müssen. Von den Initiativen wird dies als unnötige Verzögerung in der sozial-ökologischen Transformation wahrgenommen, für deren Umsetzung sie sich ein viel höheres Tempo wünschen.

Probleme mit der Verwaltung

Der häufige Mangel an Kontakt und Kooperation mit der Verwaltung wird als besonders frustrierend wahrgenommen und ist ursächlich für zahlreiche weitere Herausforderungen, denn unter den staatlichen Akteuren, nimmt die Verwaltung eine entscheidende Rolle ein. Sie nimmt eine Vielzahl von Aufgaben und Funktionen wahr, die das tägliche Leben der Bürgerschaft betreffen. Somit kommen Initiativen früher oder später z. B. bei der Planung von Veranstaltungen, Projektfinanzierung, Bauvorhaben u.v.m. unweigerlich mit der Verwaltung in Kontakt. Allerdings gestaltet sich dieser Kontakt vielerorts schwierig, aufgrund fehlender Ansprechpersonen oder unklarer Zuständigkeiten.

Gelingt die Verständigung zu den Fragen und Herausforderungen der Initiativen nicht, besteht wenig Bewusstsein und Anerkennung innerhalb der Verwaltung für die Arbeit der Initiativen und deren Limitierungen. Weitere Kritikpunkte der Initiativen sind intransparente und lange Entscheidungsprozesse sowie patriarchale Hierarchien, die eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe verhindern.

Unpassende Fördermöglichkeiten

In den Workshops benannten die Nachhaltigkeitsinitiativen ungeeignete öffentliche Fördermittel als ein zentrales Problem. Ungeeignet deshalb, da die Antragsstellung häufig zu komplex ist und Anforderungen, wie aufzubringende Eigenmittel, gestellt werden, welche die Initiativen nicht erfüllen können. Zudem ist in der Regel eine längerfristige staatliche Finanzierung bestehender erfolgreicher Projekte nicht möglich. Da Fördermittelgebende vor allem auf Kurzfristigkeit und Innovation setzen, müssen Initiativen laufende Aktivitäten für Förderanträge immer wieder aufs Neue innovativ begründen, um deren Finanzierung zu sichern.

Ebenso wurde mehrfach beklagt, dass es bei Problemen mit den Antragsverfahren, missverständlichen Förderbescheiden, Abrechnungen oder Nachweisen keine Unterstützungsstrukturen (z. B. mit juristischer Expertise) gibt. Scheitern langwierige Antragsverfahren, bleiben über Monate gebundene personelle Ressourcen unvergütet, was mitunter den Zerfall und das Ausbrennen von Initiativen zur Folge hat.

Problematisches Konstrukt des Ehrenamts

Ehrenamtlich getragene Initiativen stehen vor der Herausforderung, auf die anhaltende Motivation ihrer Engagierten angewiesen zu sein. Motivationsquelle kann dabei z. B. der eigene Nutzen oder die gesellschaftliche Wertschätzung und Anerkennung der ehrenamtlichen Tätigkeit sein. Letzteres wurde von einigen Initiativen vermisst, auch weil ehrenamtliche Tätigkeiten oft nicht als „richtige Arbeit“ betrachtet werden. Einige Jobcenter sehen sie gar als Hindernis für die Arbeitssuche an. Zugleich ist ehrenamtliches Engagement nicht für alle Gesellschaftsschichten gleichermaßen zugänglich, da soziale und wirtschaftliche Barrieren, insbesondere für weniger privilegierte Gruppen, die aktive Teilhabe erschweren.

Eine hohe Fluktuation aktiver Mitstreiter*innen führt zu einer prekären Arbeitsweise und der Ungewissheit, ob es gelingt, die Strukturen einer Initiative soweit zu festigen, dass ein langfristiges Bestehen gesichert ist.

Schwieriges Andocken an die Gesellschaft

Als Reaktion auf politische Dauerkrisen - Kriege, Energiepreiskrise, Pandemien- und den Klimawandel – ziehen sich viele Menschen immer stärker ins Private zurück (Grünewald et al. 2021). Für Nachhaltigkeitsinitiativen wird es daher zunehmend schwieriger, mit ihren Anliegen zu Teilen der Bevölkerung durchzudringen, mit denen sie noch nicht in direkter Verbindung stehen. Zudem mangelt es den Initiativen an Expertise und Ressourcen für die Öffentlichkeitsarbeit und die gezielte Ansprache von Menschen außerhalb der eigenen Blase gelingt nicht immer.

Blockierender Rechtsrahmen

Nachhaltigkeitsinitiativen sehen sich auf der einen Seite mit einem überregulierten Rechtsrahmen konfrontiert, der zahlreiche bürokratische Hürden und Vorschriften aufweist. Diese erschweren die Umsetzung nachhaltiger Praktiken in verschiedenen Handlungsfeldern, wie z. B. der Marktzugang für erneuerbare Energieprojekte und langwierige Genehmigungsverfahren für Windkraftanlagen. Zusätzlich gibt es Vorschriften, die es einigen Initiativen erschweren, den Status der Gemeinnützigkeit zu erlangen (z. B. fehlt der Gemeinnützigkeitszweck „Schaffung bezahlbaren Wohnraums“) oder aufrechtzuerhalten, wenn zu große Rücklagen gebildet werden, was wiederum die finanzielle Nachhaltigkeit beeinträchtigt. Auf der anderen Seite mangelt es an gesetzlichen Regelungen, die die Entwicklung und Umsetzung von Kreislaufwirtschaftsmodellen sowie gemeinwohlorientierten Praktiken z. B. bei der Vergabe von Flächen und Aufträgen gezielt fördern und unterstützen.

Systemische Herausforderungen der Transformation

Unter Problemlagen wie der Energiepreiskrise, Fachkräfte- und Materialmangel hat zwar die ganze Gesellschaft zu leiden, dennoch sind einige Initiativen, insbesondere aus dem Bereich der erneuerbaren Energien erheblich betroffen, da dadurch die Planung und erwartete Rentabilität ihrer Projekte unsicherer werden. Auch der höchst kompetitive Zugang zu Raum und Boden sowie hohe Baukosten verhindern das Entstehen weiterer Projekte, die bezahlbaren Wohnraum schaffen wollen. Von den Initiativen wurde in diesem Kontext bemängelt, dass bei zu vielen Entscheidungen die Maxime „Eigentum statt Gemeinwohl“ gilt. Zudem stellt der Einfluss von Wirtschaftslobbys auf staatliche Akteure, dem die Initiativen kaum etwas entgegensetzen können, eine Herausforderung dar.

Konkurrenz und mangelnde Vernetzung

Der Wettbewerb der Initiativen um Anerkennung und die fehlende Vernetzung zwischen den Initiativen erschweren deren Zusammenarbeit. Insbesondere kleinere Initiativen schaffen es kaum, in der Öffentlichkeit und bei der Geldgeberschaft aus dem Schatten zivilgesellschaftlicher Großinstitutionen (z. B. BUND, Caritas) herauszutreten.

4.1.3 Erarbeitete Lösungsansätze

In den Innovations-Workshops wurden zahlreiche Lösungsvorschläge für Verwaltung und Politik generiert, die im Zuge der Auswertung für eine bessere Übersicht zu Themenclustern verdichtet wurden. Hinsichtlich Detailgrad und Tiefe unterschieden sich die einzelnen Vorschläge sehr stark, weshalb einige Ideen der Nachhaltigkeitsinitiativen nur sehr knapp erläutert werden und andere ausführlicher. Die einzelnen Ideen werden an dieser Stelle entlang thematischer Cluster vorgestellt:

Verwaltung als Anlaufstelle und Partner

- **Amt für Ideen – sozial-ökologisches Zukunftsbüro:** Ein Anlaufpunkt, an den sich Initiativen mit ihren Ideen wenden können. Die Unterstützung erfolgt in Form eines Fördermittelscreenings, Matchmaking verschiedener Initiativen, die zu ähnlichen Themen arbeiten und den entsprechenden Verwaltungsressorts. Das Amt sollte über fachliches Wissen (z. B. zum Thema Mobilität) verfügen, mit Plänen der Kommune vertraut sein, zu verfügbaren Fördermitteln beraten und mit Anlaufstellen auf Kiezebene verbunden sein. Dabei blieb offen, ob das Amt direkt in der Verwaltung oder als intermediäre Struktur außerhalb der Verwaltung angesiedelt sein sollte. Auch auf Bundesebene wurde sich ein Amt für Ideen in Form eines Ministeriums gewünscht.

Ein alternatives, aber sehr ähnliches Konzept für eine lokale Verwaltungseinheit wurde ebenfalls entwickelt. Das **Amt auf Augenhöhe** führt Menschen und Ideen zusammen, fungiert dabei als räumliche Anlaufstelle, die Initiativen Räume für ihre Aktivitäten zur Verfügung stellt. Ein besonderer Fokus liegt hier auf der Kooperation mit Stadtteilzentren und Ansprache von Menschen mit geringem Einkommen. Auch soll das Amt auf Augenhöhe direkt Gelder, z. B. ein kommunales Grundeinkommen für Initiativen verwalten und in Kooperation mit einem „alternativen“ Arbeitsamt (s. folgender Lösungsansatz) ausschütten.

- **Neudefinition der Aufgabe der Arbeitsämter und Jobcenter als Vernetzungsstelle** von Menschen, die auf der Suche nach sinnstiftender Beschäftigung sind, und Projekten von Initiativen.

- ▶ **Flächendeckende Verbreitung von Nachhaltigkeitsbeauftragten** als Kontakt- und Beratungsstellen für Initiativen. Eine Implementierung wurde auf Kommunal-, Landes- und Bundesebene gefordert. Die dafür notwendigen Mittel sollten in die jeweilige Haushaltsplanung integriert werden und so eine langfristige Finanzierung der Stellen sichern. Bei Nichteinrichtung der Stellen sollen Strafzahlungen erfolgen.
- ▶ **Digitale Plattform für Ideen** dient der Sammlung und dem Sichtbarmachen von Initiativen. Als konkrete Funktionen der Plattform wurden sich ein digitaler Marktplatz, Mailingverteiler, Aufzeigen von Best Practice Beispielen, Matchmaking von Initiativen, Vernetzung mit der Verwaltung und eine Projektbörse zur Auswahl förderfähiger Initiativen für die Verwaltung gewünscht. Der Betrieb der Plattform sollte durch die Verwaltung erfolgen, da eine hauptamtliche (langfristige) Betreuung die Plattform technisch auf dem aktuellen Stand hält und Prozesse (z. B. in der Kommune) anstößt.
- ▶ **Integration neuer Praxen in das Verwaltungshandeln und Planungswesen**, um bürokratische Grauzonen für Initiativen aufzulösen (z. B. Gemeinschaftsgartenfläche als Flächenkategorie etablieren, ähnlich wie Schrebergärten oder Fußballplätze).

Anerkennung und Förderung des Ehrenamts

- ▶ **Grundeinkommen für Ehrenamtliche** bzw. Engagementeinkommen als Ausdruck der Wertschätzung für die geleistete gemeinwohlorientierte Arbeit und zur Entlastung der Initiativen hinsichtlich zu beantragender Personalmittel im Rahmen von Förderanträgen.
- ▶ **Rentenpunkte für das Ehrenamt**, analog zur Anrechnung von Pflegearbeit und Kindererziehung.
- ▶ Einführung **steuerlich absetzbarer Ausgaben** für das Ehrenamt.
- ▶ **Finanzierung von mehr Weiterbildungen** für Ehrenamtliche im Bereich Nachhaltigkeit durch die öffentliche Hand.

Sichtbarmachen von Ideen & gegenseitiges Lernen

- ▶ **Mehr Kommunikation über Aktivitäten der Initiativen via öffentliche Kanäle.** Der öffentliche Raum sollte stärker genutzt werden, um Initiativen und ihre Ideen bekannter zu machen. Dies kann z. B. auf digitalen Anzeigetafeln (z. B. Berliner Fenster in U-Bahnen) oder Pinnwänden in Ämtern, Flyern in Bürgerämtern oder auch im öffentlich-rechtlichen Rundfunk geschehen. Für Letzteres könnten Formate wie die ZDF-Sendung plan b¹¹ oder das Projekt KLIMA^o vor acht¹² Vorbilder sein.
- ▶ **Feuerwerk der Ideen durch Kreativ-Wettbewerbe**, deren Ergebnisse bei abendfüllenden Veranstaltungen mit viel Prominenz (aus Politik, Film, Sport etc.) präsentiert werden.
- ▶ **Empowerment durch Vernetzung**, z. B. durch die Bündelung und Kommunikation von Best Practices in Form eines Informations- und Empowerment-Pakets für jede Initiative.

¹¹ <https://www.zdf.de/gesellschaft/plan-b>

¹² <https://klimavoracht.de/>

Als Vorbild wurden in dem Kontext Unterstützungsangebote bei der Gründung von Jugendparlamenten in Brandenburg genannt¹³. Der Wissenstransfer zwischen startenden und bereits erfahreneren Initiativen kann über eine Plattform, Hackathons o. ä. ermöglicht werden.

- ▶ **Mehr Bildung für mehr Wertschätzung** von Nachhaltigkeitsthemen durch Finanzierung von Angeboten in Schulen (z. B. Lebens-Demokratie-Unterricht) und schulferner Bildungsangebote zu Nachhaltigkeitsthemen. Dies soll mehr Menschen aktivieren, sich für eine nachhaltige Entwicklung einzusetzen und sich in Initiativen zu engagieren. Die Bildungsangebote sollten mittels Förderung finanziert werden, die wiederum mit einem möglichst geringen Aufwand für die Initiativen verbunden sein sollte. Als Beispiele wurden das Nachhaltigkeitsmobil¹⁴, das BUND-Umweltzentrum Franzigmark¹⁵ oder der Freiday¹⁶ aufgeführt.
- ▶ **Formate zur Vernetzung heterogener Zielgruppen**, bei denen die Ideen von Nachhaltigkeitsinitiativen gemeinsam diskutiert werden. Zu diesem Zweck sollten Formate wie „Deutschland spricht“¹⁷ weiterentwickelt werden, die zum Austausch anregen und Menschen zusammenbringen, die üblicherweise nicht aufeinandertreffen.

Beratung und Expertise für Initiativen

- ▶ **Ein staatlich finanzierter Experten*Expertinnenpool** bietet Zugang zu Hilfestellungen und Beratung u. a. in den Bereichen Buchhaltung, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Grafik Design für Nachhaltigkeitsinitiativen. Die Finanzierung der Experten*Expertinnen erfolgt weitestgehend durch die öffentliche Hand, bei Inanspruchnahme einer Beratung müssen die Initiativen 10 % beisteuern.

Förderwesen

- ▶ **Aussetzen der europäischen De-minimis-Beihilfen-Regelung** für Nachhaltigkeitsinitiativen. Laut der Regelung gibt es für Unternehmen, wie auch Vereine, einen Maximalwert von 300.000 € für finanzielle Beihilfen der Europäischen Union, der für einen Zeitraum von 3 Jahren gilt.
- ▶ **Nachhaltige Ausschreibungs- und Vergabekriterien** z. B. entlang eines Punktesystems, das sich an der Gemeinwohlökonomie-Matrix¹⁸ orientiert. Der Zwang des günstigsten Angebots wird dabei aufgehoben und Nachhaltigkeitskriterien stärker berücksichtigt. Auf kleinere Initiativen, die eine Vielzahl von Kriterien im Rahmen von Zertifizierung

¹³ Für die Gründung eines Jugendparlamentes bietet eine eigene Kompetenzstelle für Kinder- und Jugendbeteiligung in Brandenburg Beratung an: s. [Website des Kompetenzzentrums](#).

¹⁴ <https://lighthouse.global/de/projekte/das-lighthouse-nachhaltigkeitsmobil/>

¹⁵ <https://www.bund-halle.com/franzigmark/bund-umweltzentrum/>

¹⁶ <https://frei-day.org/der-frei-day/lernformat/>

¹⁷ Initiiert wurde das Format 2017 von Zeit Online. Es vermittelte Streitgespräche zwischen Menschen mit unterschiedlichen Meinungen zu vielseitigen Themen wie z. B. zur Corona-Politik, Verbrennungsmotoren, Rückkehr zur Wehrpflicht. Mehr Informationen zu dem Format gibt es auf der [Zeit Online Website](#).

¹⁸ Die Gemeinwohl-Matrix ist ein Modell zur Bewertung der Aktivitäten von Unternehmen und Kommunen und erlaubt eine Einschätzung des Gemeinwohlbeitrags der jeweiligen Organisation. In der Matrix werden die Werte Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, Transparenz und Mitentscheidung bezogen auf die relevanten Berührungsgruppen einer Organisation (Lieferant*innen, Eigentümer*innen und Finanzpartner*innen, Mitarbeitende, Kunden*Kundinnen und Mitunternehmen, Gesellschaft) abgeglichen. Für mehr Informationen s. Gemeinwohlmatrix der Gemeinwohlökonomie: <https://germany.eco-good.org/tools/gemeinwohl-matrix/>

gen nicht erfüllen können, sollte hierbei Rücksicht genommen werden. Für die Umsetzung wäre eine Anpassung des Wettbewerbsrecht und der Aufbau rechtssicherer Kriterien für die Verwaltung notwendig.

- ▶ **Sozialraumorientierung als Förderkriterium** für eine Wirkung in die Breite der Gesellschaft (über die „Bubble“ der Nachhaltigkeit hinaus). Dies stellt auch einen Beitrag dazu dar, die soziale Dimension der sozial-ökologischen Transformation stärker mitzudenken als bislang, da soziale Gerechtigkeit eine wichtige Basis für entsprechende Aus Handlungsprozesse ist.
- ▶ **Mehr Mittel auf lokaler (kommunaler) Ebene** für die Förderung sozialer Themen und Nachhaltigkeit vor Ort.
- ▶ **Fördermittelberatung und -screening** von der Verwaltung anbieten im Rahmen einer Anlaufstelle für Initiativen (s. auch Amt für Ideen).
- ▶ **„Umgedrehte“ Projektbörse** für die Finanzierung von Projekten. Initiativen müssen sich künftig nicht mehr auf Förderungen bewerben, sondern werden von der Verwaltung über eine Projektbörse gefunden und angefragt. Dabei lernen sich beide Seiten kennen, tauschen sich zu ihren Ideen aus und loten gemeinsam aus, ob eine Förderung in Frage kommt.
- ▶ Im Zuge eines **involvierenden Projektcontrollings** ist die Vergabe von Fördermitteln nicht nur von textlichen Anträgen abhängig, sondern auch von vor Ort Besichtigungen der Projekte und Initiativen. Zudem stehen Zuwendungsgeber*innen den Initiativen über das Projekt hinweg unterstützend zur Seite. Als Fundament bedarf es eines gegenseitigen Verständnisses für die Arbeitsweisen und Ziele zwischen Initiativen und der Verwaltung.
- ▶ **Grundeinkommen bzw. Basisfinanzierung** gemeinwohlorientierter Initiativen. Hierzu wurden mehrere sehr ähnliche Lösungsansätze in den Workshops entwickelt. Sie alle zielen darauf ab, Personal- und Grundkosten (z. B. Miete) von Initiativen langfristig abzusichern und einer Ausbeutung der ehrenamtlich Aktiven vorzubeugen. Eine Idee für die Ausschüttung des Grundeinkommens war, dass nur von der lokalen Verwaltung akkreditierte (und als wirkungsvoll erachtete) Initiativen über eine digitale Plattform für Ideen Gelder erhalten.
- ▶ **Subventionen für Nachhaltigkeitsinitiativen** mit positiver Gemeinwohlbilanz¹⁹ reduzieren den bisherigen Aufwand einer Finanzierung von Projekten. Organisationen mit einer negativen Gemeinwohlbilanz sollten hingegen Abgaben zahlen.

Anpassung rechtlicher Rahmenbedingungen

- ▶ **Klimacheck für Gesetze** für bestehende und neue Gesetze, um diese hinsichtlich ihres Beitrags zu mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz zu prüfen.
- ▶ **Gemeinwohlorientiertes Boden- und Flächenmanagement**, das zu mehr Chancengleichheit durch Begrenzung des individuellen Boden- und Immobilieneigentums führen soll. Pachtverträge sollten nur nach verpflichtender Konzeptvergabe mit strengen Nach-

¹⁹ Gemeinwohlbilanzen bilden das Herzstück der Gemeinwohlökonomie und ermöglichen es Institutionen eine realistische Einschätzung über den eigenen Beitrag zum Gemeinwohl zu haben s. Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland <https://germany.eco-good.org/tools/gemeinwohl-bilanz/>

haltigkeitskriterien vergeben werden. Zudem sollte ein größerer Fokus auf der Bestandssanierung, statt dem Neubau, liegen. Da im Bereich der Immobilienwirtschaft viel Lobbyismus betrieben wird, brauchen Initiativen eine Institution, die sie mit wissenschaftlichem und juristischem Wissen unterstützt, wenn sie an Kommunen herantreten. Diese Institution soll auch unterstützen beim Einklagen vorhandener Möglichkeiten.

- ▶ **Mehr Verbote von nicht nachhaltigen Praktiken**, z. B. in der konventionellen Landwirtschaft (Anwendung mineralischer Dünger, Einsatz toxischer Pestizide).
- ▶ Initiativen mehr **regulatorische bzw. bürokratische Freiräume** einräumen, durch mehr Flexibilität bei Formalitäten und gesetzlichen Anforderungen (z. B. Steuererklärungen, Bauanträge) für transformative und emanzipatorische Projekte.
- ▶ **Kennzeichnungspflicht von Produkten** zum Schutz und zur Förderung regionaler Produkte. In Verbindung mit dem Erhalt des Labels steht eine finanzielle Unterstützung für die Erzeuger*innen.

Stärkung des Gemeinwohls

- ▶ **Gemeinwohl als zentrale Prämisse staatlichen Handelns** durch eine Neubewertung von Leistung und entsprechender Bezahlung (z. B. Aufwertung von Ehrenamt und Care-Arbeit), die Etablierung eines Maximallohns sowie dem Setzen von Hindernissen für nicht-nachhaltige und nicht-gemeinwohlorientierte Praktiken.
- ▶ **Bedingungsloses Grundeinkommen** für alle ab Geburt.
- ▶ Implementierung eines **verpflichtenden nachhaltigen Jahres** für Bürger*innen.

4.1.4 Priorisierung und Auswahl weiterzuverfolgender Lösungsansätze

Aufgrund der Vielzahl und unterschiedlichen inhaltlichen Tiefe der von den zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen vorgeschlagenen Lösungsansätze wurden diese im Vorfeld des abschließenden Zusammenführenden Workshops einer ersten Prüfung hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit der Umsetzung und zu erwartender Wirkung unterzogen. Dabei kamen die folgenden Überlegungen zum Tragen:

- ▶ Die Maßnahmen sollen dazu beitragen, Hindernisse und ihnen zugrundeliegende strukturelle Blockaden (z. B. Finanzkonstrukte, Rechtsverordnungen) abzubauen bzw. zu überwinden.
- ▶ Die zu erwartende positive Wirkung soll ein möglichst großes Spektrum an Initiativen erreichen (unabhängig von Größe, bearbeitetem Thema oder Grad der Professionalisierung ehrenamtlicher und hauptamtlicher Strukturen).
- ▶ Von einer größeren Wahrscheinlichkeit der Umsetzbarkeit wird bei kleinteiligeren Maßnahmen statt größerer Gesetzesänderungen o. ä. ausgegangen. Der zeitliche Umsetzungshorizont der Maßnahmen soll idealerweise fünf Jahre betragen.
- ▶ Es sollen keine Doppelstrukturen geschaffen werden. Die Maßnahmen bauen möglichst auf bestehenden Strukturen und Handlungsansätzen auf.

Aus der Prüfung der Lösungsvorschläge ging eine Vorauswahl mehrerer Lösungsansätze hervor, die von den Teilnehmenden des Zusammenführenden Workshops priorisiert und diskutiert

wurden. Für die Weiterentwicklung zu Maßnahmen wählten die Nachhaltigkeitsinitiativen 3 Lösungsvorschläge aus:

- ▶ Einrichten von Anlaufstellen in Kommunen: Kiezbüros und Nachhaltigkeitsbeauftragte
- ▶ Kostenfreie Fördermittelberatung und -screening
- ▶ Sichtbarmachen von Initiativen und ihren Projekten über öffentliche Kanäle und eine digitale Plattform für Ideen

In Kapitel 4.2 folgt eine Beschreibung, wie aus diesen Vorschlägen Maßnahmen abgeleitet wurden, welche schließlich in Kapitel 4.3 als Handlungsansätze für Verwaltung und Politik dargestellt werden.

4.1.5 Evaluation der Innovations-Workshops

Bei der Evaluation wurden die Teilnehmenden zunächst, mit zeitlichem Abstand vor Veranstaltungsbeginn, über ein elektronisches Formular vorbefragt. Der Fragenkatalog umfasste die Erhebung von Metadaten der Teilnehmenden (Organisationsgröße, thematische Schwerpunkte, Organisationsform), Fragen zu den gesetzten Zielen, Vernetzung und der erreichten Wirkung, eine Selbsteinschätzung zum Transformationspotenzial der Initiative, Herausforderungen bzw. Hürden der Initiativen und Erwartungen an den jeweiligen Workshop. Diese Fragen wurden aus Datenschutzgründen nicht mit den Daten der Nachbefragung gekoppelt.

Inhaltlich konzentrierte sich die Evaluation auf die Repräsentativität der Teilnehmenden (Wer wurde eingeladen? Wie wurde die Teilnahme-Motivation gesteigert?), die Implementations-Qualität, d.h. z. B. die Qualität der Diskurse und der Moderation (Wie wurde beteiligt und diskutiert?); die Effektivität (Was hat es bewirkt? Wurden zentrale Hindernisse und Erfolgsbedingungen für Vernetzung aufgezeigt?).

Über eine teilnehmende Beobachtung von zwei der Innovations-Workshops wurde das Workshopgeschehen und der Ablaufplan analysiert und die Diskussionen in Kleingruppen sowie im Plenum verfolgt. Beobachtungen abseits der Workshops, etwa bei gemeinsamen Freizeitaktivitäten im Anschluss oder durch private Gespräche, flossen nicht in die Beurteilung ein. Die teilnehmende Beobachtung diente neben der unmittelbaren Rückmeldung zu Moderations- und Organisationsentscheidungen jeweils im Anschluss an die Innovations-Workshops insbesondere auch der ad-hoc Weiterentwicklung der darauffolgenden Workshops und hielt jeweils Best Practices fest.

Zum Abschluss der Innovations-Workshops wurde vor Ort ein Formular zur Nachbefragung ausgeteilt, das unter dem unmittelbaren Eindruck der Veranstaltung und der abschließenden Arbeitsergebnisse von den Teilnehmenden ausgefüllt wurde. Mit der Nachbefragung wurden Indikatoren zur Einschätzung der Workshop-Durchführung sowie der individuellen Wahrnehmung von Deliberation und Selbstwirksamkeit erhoben.

Die Ergebnisse der Evaluation waren:

- ▶ Bei der Teilnahme-Motivation der Workshopteilnehmenden zeigte sich, dass eine finanzielle Unterstützung und zusätzliche Kinderbetreuung den Teilnehmer*innen weniger wichtig waren. Die Lage des Tagungsortes (kurze Anreise) und der Zeitpunkt des Workshops (keine Überlappung mit Schulferien) waren dagegen entscheidender. Präsenzveranstaltungen oder hybride Formate wurden von den Teilnehmenden bevorzugt.

- ▶ Der Organisationsaufwand, der vorab von den Teilnehmenden geleistet werden musste, wurde in der Befragung kritisiert. Ziele und Erwartungen des Gesamtprojekts hätten klarer definiert werden sollen.
- ▶ Grundsätzlich wurde die Atmosphäre (gleichberechtigte, offene Diskussion, faire Moderation) positiv bewertet. Dennoch zeigten sich vereinzelt Kritikpunkte beim Zeitmanagement und bei der Organisation (mehr Pausen, besseres Vorabendprogramm, Dominanz Einzelner, nachhaltige Tagungsorte). Die Zusammensetzung der Gruppen wurde in den einzelnen Workshops („mehr aus den neuen Bundesländern“) als nicht repräsentativ angesehen.
- ▶ In Bezug auf die Effektivität und Zielerreichung war, aus Sicht der Teilnehmer*innen, das Ziel einer Vernetzung der Initiativen in den einzelnen Workshops wichtig, was auch erreicht wurde. Viele Teilnehmenden sahen sich durch den Austausch mit anderen Initiativen bestärkt und neu motiviert.
- ▶ Vielen Teilnehmer*innen war der Kontakt zum Umweltbundesamt und zu den Vertreterinnen des Bundesumweltministeriums sehr wichtig. Gewünscht wurde der Austausch mit anderen Akteuren (Politik, Verwaltung, andere NGOs und sonstigen Stakeholdern) oder Experten*Expertinnen. Hier sahen sich die Teilnehmenden überfordert, neue Strategien ohne externe Inputs selber zu entwickeln, aber durchaus in der Lage, neue Konzepte im Detail zu bewerten.
- ▶ Die Teilnehmenden schätzten die eigene bzw. Initiativen-interne Selbstwirksamkeit relativ hoch ein. Bei anderen Initiativen und NGOs wurden jedoch mangelnder Mut und Selbstvertrauen, bei Politik und Verwaltung mangelnde Unterstützung kritisch beurteilt. Als typische Hindernisse wurden die mangelnde Ressourcenausstattung (Finanzen, Zeit für das Ehrenamt, Überlastung, wechselnde Engagement) sehr unterschiedlich beurteilt.
- ▶ Viele Teilnehmer*innen wünschten sich einen einfacheren Zugriff auf externe Beratung, zum Beispiel im Bereich Mediation, Moderation und Coaching. Die Mehrheit der Befragten betrachtete Förderprogramme als unzureichend (zu komplizierte Antragstellung, komplexe Verwaltung, zu kurze Zeiträume, nicht zielgruppenorientiert). Weitere Anregungen griffen Knotenpunktprogramme (Kultur und Jugendarbeit), angepasste Schul-Curricula, erweitertes Vereinsrecht, lokale Lieferketten sowie Kopplung sozialer und Umweltthemen auf.

4.2 Weiterentwicklung der Lösungsansätze in Stakeholder-Prozessen

In der methodischen Herangehensweise lag der Fokus in den Stakeholder-Prozessen darauf, die Maßnahmen unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven zu konkretisieren. Besonders wichtig war dabei die Einbindung von Akteuren aus der Verwaltung, an die sich die Lösungsansätze hauptsächlich richteten. Auch die Nachhaltigkeitsinitiativen wurden weiterhin einbezogen. Hinzu kamen zudem andere zivilgesellschaftliche Akteure wie Stiftungen und Beratungsstellen für Engagement und Ehrenamt. Die Idee hinter dieser Vorgehensweise war es, eine Verständigung zu den zugrundeliegenden Herausforderungen bei der Umsetzung der Lösungsvorschläge zu erreichen, die Lösungsvorschläge und Maßnahmen zu validieren und zu ergänzen sowie einen Austausch zwischen Stakeholdern und Initiativen zu ermöglichen.

4.2.1 Etablierung lokaler Anlaufstellen

In der ersten Phase des Projekts „Nachhaltigkeitsinitiativen stärken und vernetzen“ haben die Nachhaltigkeitsinitiativen festgestellt, dass das Fehlen von lokalen Anlaufstellen, in Form eines One-Stop-Shops für ihre Belange ein zentrales Problem darstellt. Für die Initiativen gestaltet es

sich schwierig, vor Ort Ansprechpartner*innen für Fragen und Unterstützung für eine Skalierung zu finden. Im Rahmen des Partizipationsprozesses wurde deutlich, dass ein Mangel an Austausch und die fehlende Kooperation mit der Lokalverwaltung eines der Hauptprobleme für die Initiativen darstellt. Initiativen, die sich im Bereich Nachhaltigkeit engagieren, haben oft noch keine festen Strukturen in der Kooperation mit der Verwaltung und weiteren lokalen Stakeholdern etabliert. Dies liegt u. a. daran, dass sie oft neue Formen der Zusammenarbeit suchen und nicht über die etablierten Organisationsstrukturen traditioneller Vereine oder Organisationen verfügen. Deshalb sind spezifische Unterstützungsangebote nötig, um so langfristig nicht nur das Wachstum, sondern auch die Wirksamkeit der Initiativen vor Ort zu fördern und ihre Anliegen in die nachhaltige Entwicklung der Kommune mit einzubeziehen.

Um diesen Problemen zu begegnen, wurde durch die Initiativen ein Lösungsansatz vorgeschlagen: die Etablierung lokaler Anlaufstellen. Diese sollen als zentraler Anlaufpunkt für Fragen und praktische Hilfestellungen für Nachhaltigkeitsinitiativen auf der lokalen Ebene dienen. Dazu gehören auch eine finanzielle Unterstützung (z. B. durch Mikroförderungen), die Bereitstellung von Räumen für Treffen der Initiativen sowie generelle Hilfestellungen zum internen Struktur- und Organisationsaufbau der Initiativen (z. B. Beratungen und Schulungen, Rechtsfragen etc.). Vor allem aber sollen sie die Kooperation und Vernetzung zwischen den Initiativen, der Verwaltung und der Politik fördern. Dadurch können sie kontinuierlich Impulse aus der Zivilgesellschaft in die Verwaltungsstrukturen einbringen und so langfristig Denk- und Handlungsweisen verändern. Die Aufgabenschwerpunkte der Anlaufstelle können je nach bereits bestehenden Angeboten und Bedarfen in der Kommune festgelegt werden.

Eine zunächst durchgeführte Literatur- und Online-Recherche sowie Interviews mit Experten*Expertinnen hatten zum Ziel, bestehende Ansätze für lokale Anlaufstellen für zivilgesellschaftliches Engagement in den Blick zu nehmen, um Potenziale sowie Lücken der Umsetzung im Sinne des Anliegens der Nachhaltigkeitsinitiativen zu identifizieren. Darüber hinaus wurden praktische Hilfen zur Umsetzung erörtert. Im Weiteren werden die wichtigsten Ergebnisse dieser Recherche präsentiert und anhand der Rückmeldungen aus dem Stakeholder-Workshop eingeordnet.

Modelle lokaler Anlaufstellen in der Praxis

Es gibt verschiedene Ansätze, Anlaufstellen in der lokalen Engagementlandschaft zu platzieren, die sich den Gegebenheiten vor Ort anpassen. Die meisten Anlaufstellen lassen sich den folgenden beiden Modellen zuordnen: Anlaufstellen innerhalb der Verwaltung und Anlaufstellen verwaltungsexterner Träger. Allerdings gibt es in der Praxis auch Mischformen, sodass eine klare Abgrenzung nicht immer klar getroffen werden kann.

Bei dem Modell mit einer **Anlaufstelle innerhalb der Kommunalverwaltung** ist die Unterstützung für Nachhaltigkeitsinitiativen direkt in die Struktur der Verwaltung mit einer eigenen Personalstelle (z. B. Nachhaltigkeitsbeauftragte) integriert. Darüber erhalten Initiativen einen vereinfachten Zugang zur Verwaltung und einen besseren Einblick in Verwaltungsprozesse (z. B. administrative Anforderungen für Genehmigungen). In einigen Kommunen bestehen bereits Anlaufstellen, die sich explizit dem Bereich Nachhaltigkeit widmen (z. B. Nachhaltigkeitsbüro Hannover²⁰, Nachhaltigkeitsbeauftragten Neukölln²¹) oder als generelle Anlaufstelle für bürgerschaftliches Engagement mit Schwerpunkten im Bereich Nachhaltigkeit wirken (z. B. Anlaufstelle für bürgerschaftliches Engagement, Giengen a. d. Brenz²²). Anschubfinanzierungen, wie die

²⁰ <https://www.hannover.de/Leben-in-der-Region-Hannover/Umwelt-Nachhaltigkeit/Nachhaltigkeit/Nachhaltigkeitsb%C3%BCro>

²¹ <https://www.berlin.de/ba-neukoelln/politik-und-verwaltung/beauftragte/nachhaltigkeit/nachhaltigkeit-und-entwicklungspolitik-658684.php>

²² <https://www.giengen.de/de/Unsere-Stadt/Buergerschaftliches-Engagement>

Einführung der Koordinationsstellen für kommunale Entwicklungspolitik (KEpol-Manager²³), die vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) ins Leben gerufen wurden, verdeutlichen, dass geförderte Stellen langfristig in eine Finanzierung über die Haushaltsmittel der Kommune überführt werden können. In größeren Städten fungieren zudem Stadtteilzentren als Schnittstelle zwischen den Bürger*innen und der Stadtteilpolitik und -verwaltung.

Träger-Ansätze, wie zum Beispiel das House of Resources (HoR)²⁴, basieren darauf, dass eine Trägerorganisation die Anlaufstelle verwaltet. Diese Trägerorganisation kann eine gemeinnützige Organisation oder eine Stiftung sein, die oftmals bereits über ein gutes Netzwerk mit anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen verfügen. Weiterführende Informationen zur beispielhaften Umsetzung und Förderung des Träger-Ansatzes durch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge sind im Leitfaden „Wie baue ich ein House of Resources?“²⁵ enthalten. Unabhängige Netzwerke wie das TransitionHaus Bayreuth²⁶ oder Projekte, wie das Haus des Engagements²⁷ Freiburg, sind Anlaufstellen, die aus zivilgesellschaftlichem Engagement gewachsen sind und eine individuelle Organisationsstruktur und keine kontinuierliche staatliche Finanzierung aufweisen. Zudem gibt es in den Kommunen häufig Anlaufstellen im Bereich der Engagementförderung, die bei der Vermittlung zwischen Ehrenamtlichen und Initiativen unterstützen (z. B. Freiwilligenagenturen) und damit als generelle Vernetzungsstellen für bürgerschaftliches Engagement wirken (Röbke 2014: 5).

Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren lokaler Anlaufstellen

Um effektive Rahmenbedingungen für die Anlaufstellen zu schaffen, ist es entscheidend, die individuellen Gegebenheiten auf lokaler und regionaler Ebene zu berücksichtigen. Im ländlichen Raum kann dies beispielsweise die Etablierung mobiler Anlaufstellen bedeuten. Bevor eine Einführung erfolgt, ist es entscheidend, einen umfassenden Überblick über bereits vorhandene Angebote zu gewinnen, um Doppelstrukturen zu vermeiden. In manchen Fällen bietet es sich an, bestehende Strukturen zu kombinieren oder zu erweitern, beispielsweise in Kombination mit Freiwilligenagenturen oder Stadtteilzentren. Denkbar wäre auch, Anlaufstellen künftig in städtische Orte wie Bibliotheken zu integrieren. Entscheidend ist, dass die Schnittstellenfunktion, ob in Trägerhand oder innerhalb der Verwaltung, reibungslos funktioniert und die Anlaufstelle ausreichend Rückhalt in der Verwaltung erfährt, sodass die Themen dort ressortübergreifend platziert werden können.

Zudem ist eine langfristige Ausrichtung der Anlaufstelle eine Grundvoraussetzung, damit eine gegenseitige Vertrauensbasis entstehen kann. Wie das Beispiel der House of Resources zeigt, muss die dafür notwendige Finanzierung nicht allein von staatlicher Seite bestritten werden. Es gibt bereits etablierte Ansätze, die zeigen, dass die Einrichtung eines Fonds zur direkten und unkomplizierten Unterstützung von Nachhaltigkeitsinitiativen ein wesentliches Instrument der Anlaufstellen darstellt (BAMF 2020). Durch diese niedrigschwellige Zuwendungsmöglichkeit, die unabhängig von formalisierten Förderverfahren erfolgt, werden in erster Linie Erstkontakte zwischen den Initiativen und der Anlaufstelle hergestellt. Diese Kontakte können dann als Ausgangspunkt für einen vertieften Austausch und nachfolgende Kooperationen dienen.

²³ <https://skew.engagement-global.de/koordination-kommunaler-entwicklungspolitik.html>

²⁴ https://www.bamf.de/DE/Themen/Integration/AkteureEhrenamtlicheInteressierte/EhrenamtlichesEngagement/HousesOfResources/housesofresources_node.html

²⁵ https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Integration/Ehrenamt/hor-broschuere.pdf?__blob=publicationFile&v=4

²⁶ <https://transition-bayreuth.de/>

²⁷ https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Integration/Ehrenamt/hor-broschuere.pdf?__blob=publicationFile&v=4

Maßnahmenvorschläge

Ein grundsätzliches Problem liegt im fehlenden Bewusstsein für die Bedarfe zur Unterstützung von Nachhaltigkeitsinitiativen und die vorhandenen Unterstützungsstrukturen, auf denen aufgebaut werden kann, innerhalb der Kommunalverwaltung. Selbst wenn ein Bewusstsein vorhanden ist, mangelt es oft an den finanziellen Mitteln auf kommunaler Ebene, um Anlaufstellen einzurichten und zu betreiben oder trägergeführte Anlaufstellen kontinuierlich zu fördern. Ein weiteres identifiziertes Problem ist das Fehlen von Perspektiven und Wegen, um vorhandene Strukturen auszubauen. Zum Beispiel könnten Klimaschutzmanager*innen oder Freiwilligenagenturen genutzt werden, um das Engagement für Nachhaltigkeitsinitiativen zu fördern, aber es gibt keine wegweisenden Strategien, wie dies umgesetzt werden könnte. Ansätze zeigen im Einzelnen, wie eine ressortübergreifende Einbindung der Anliegen von Nachhaltigkeitsinitiativen gelingen kann, aber auch hier bedarf es noch an mehr Erfahrungswissen und Anschlussfähigkeit. Um diesen Herausforderungen zu begegnen und das Engagement von Nachhaltigkeitsinitiativen auf kommunaler Ebene zu fördern, werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

1. Die Förderung lokaler Anlaufstellen, einschließlich:
 - a) Die Finanzierung von Nachhaltigkeitsbeauftragten in Kommunalverwaltungen, um eine direkte Verbindung zwischen der Verwaltung und Nachhaltigkeitsinitiativen herzustellen.
 - b) Die Förderung trägergeführter Anlaufstellen, um bestehende und neue Strukturen zu fördern bzw. zu etablieren.
2. Die Entwicklung eines Open-Source-Leitfadens für lokale Anlaufstellen, der als Referenz für die Einrichtung und den Betrieb solcher Einrichtungen dienen kann. Dieser Leitfaden würde Ressourcen und Best Practices für die Einrichtung und den Betrieb von Anlaufstellen zur Verfügung stehen und die Umsetzung erleichtern.

Hinweise zur Weiterentwicklung der Maßnahmenvorschläge in dem Stakeholder-Workshop „Etablierung lokaler Anlaufstellen“

An dem Stakeholder-Workshop nahmen 17 Experten*Expertinnen aus Verwaltung und Zivilgesellschaft teil. Eine Umfrage zur Einschätzung der Wirkung und Realisierbarkeit der Maßnahmen in dem Stakeholder-Workshop mit einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 die niedrigste und 5 die höchste Bewertung darstellte, zeigte, dass die Förderung trägergeführter Anlaufstellen mit 4,6 von 5 die höchste Bewertung in Bezug auf die eingeschätzte Wirkung erhielt, was auf ihre starke Wirksamkeit hinweist. Die Finanzierung von Nachhaltigkeitsbeauftragten erzielte eine Bewertung von 3,6, während der Open-Source-Leitfaden mit 2,4 bewertet wurde. Obwohl dieser niedriger bewertet wurde, wurde er als realistischer in der Umsetzung angesehen. Insgesamt wurde die Förderung trägergeführter Anlaufstellen als Priorität identifiziert, gefolgt von der Finanzierung von Nachhaltigkeitsbeauftragten. Daher wurde im nachfolgenden Austausch ein Fokus auf diese beiden Maßnahmen gesetzt. Dabei wurde betont, dass es keinen universellen Ansatz gibt und die Umsetzung immer von den lokalen Gegebenheiten abhängt. Besonders herausfordernd gestaltet sich die Umsetzung in Kommunalverwaltungen mit knappen finanziellen und personellen Ressourcen. Beiden Modellen lokaler Anlaufstellen liegt die zentrale Maxime zugrunde, dass die Funktion dieser Anlaufstellen als Verbindungsglied zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft klar festgelegt ist. Dies beinhaltet auch eine genaue Definition der Aufgaben, die von der entsprechenden Stelle übernommen werden sollen, sowie das Vorhandensein eines Überblicks über die aktive Engagementlandschaft im Bereich Nachhaltigkeit der Stelle. Hier sehen die Teilnehmenden des Workshops die Notwendigkeit, den Zuständigkeitsbereich der Anlaufstelle einzugrenzen: Doch wo sollte die Grenze bei der Beratung durch die Anlaufstelle in diesem Querschnittsthema gezogen werden? Ist es überhaupt erforderlich, eine Grenze festzulegen? Die

Sustainable Development Goals (SDGs) können dabei als guter Orientierungsrahmen dienen, um den Bereich von Nachhaltigkeitsinitiativen zu bestimmen. Eine Unterstützung dieser Initiativen trägt somit auch zur Verwirklichung der SDGs bei. Bei der konkreten Ausrichtung ist jedoch entscheidend, dass bereits vorhandene lokale Angebot an Beratungs- und Unterstützungsleistungen für Engagement zu berücksichtigen, um Doppelstrukturen zu vermeiden. Ein enger Austausch mit Freiwilligenagenturen, Kiezbüros, Nachhaltigkeitsbeauftragten etc. vor Ort ist in jedem Fall wichtig, um eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten.

1. Diskussionsergebnisse zum Maßnahmenvorschlag „Schaffen weiterer Personalstellen in Behörden der Kommunalverwaltung“

Für die Schaffung weiterer Personalstellen in Behörden der Kommunalverwaltung bedarf es der Zustimmung der Kommunalpolitik, die hierfür entsprechende Mittel im kommunalen Haushalt im Rahmen eines entsprechenden Beschlusses zur Verfügung stellt. In der Regel werden Nachhaltigkeitsbeauftragte in den ersten Jahren durch Förderprogramme des Bundes (z. B. KEpol-Manager²⁸) ko-finanziert und müssen nach Ablauf des Förderzeitraums von der Kommune vollständig getragen werden. Argumente, die für eine Finanzierung von Nachhaltigkeitsbeauftragten aufgeführt werden können, sind:

- ▶ Nachhaltigkeitsbeauftragte leisten einen wesentlichen Beitrag, Beschlüsse zur Umsetzung der SDGs in der Kommune zu realisieren.
- ▶ Nachhaltigkeitsbeauftragte werben in Form von Projektanträgen für die Kommune Fördermittel ein und tragen so zum kommunalen Haushalt bei.
- ▶ Kommunen können aber nicht nur finanziell von der Arbeit der Nachhaltigkeitsbeauftragten profitieren, sondern auch ihr Image in der Öffentlichkeit verbessern. Durch (erfolgreiche) Beteiligungen an Wettbewerben werden kommunale Nachhaltigkeitsprojekte sichtbar gemacht und geben Verwaltung und Politik einen Rahmen, gelungene Projekte zu feiern.

Für die Finanzierung von Nachhaltigkeitsbeauftragten kommen verschiedene Modelle in Frage, je nach Finanzlage und Beschaffenheit der jeweiligen Kommune. Im ländlichen Raum könnte eine Personalstelle z. B. über eine LEADER Förderung²⁹ für eine lokale Aktionsgruppe finanziert werden. In der Diskussion wurde deutlich, dass Förderprogramme (auf Landes-, Bundes- oder EU-Ebene) zwar kommunale Entscheidungstragende zur Einrichtung einer Personalstelle für Nachhaltigkeitsbeauftragte motivieren können, aber diese nicht vollständig finanzieren. Zudem wurde angemerkt, dass die Beantragung von öffentlichen Fördermitteln (des Bundes und der Länder) sehr bürokratisch ist und die Finanzierung von Personalstellen nicht immer zulässt. Verwaltung und Politik müssen sich dennoch für ein geeignetes Finanzierungsmodell bestehend aus Eigenmitteln der Kommune und Fördermitteln entscheiden. Interessant wäre in Zukunft bei der Finanzierung neue Kooperationen, z. B. aus Stiftungen, Wirtschaft und öffentlichen Förderstellen, in Betracht zu ziehen.

Allerdings wurde von den Teilnehmenden darauf verwiesen, dass nicht in jedem Fall neue Stellen für Nachhaltigkeitsbeauftragte geschaffen werden müssen. Das Thema Nachhaltigkeit und die entsprechenden Aufgaben, wie die Kontaktpflege mit Initiativen, können bei bestehenden Stellen (z. B. Klimaschutzmanager*innen) angedockt werden. Gerade in größeren Kommunen

²⁸ <https://skew.engagement-global.de/koordination-kommunaler-entwicklungspolitik.html>

²⁹ https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development_de#leader

bedarf es hierfür vorab einer Sondierung, wer zum Thema arbeitet und über die zeitlichen Kapazitäten verfügt, weitere Aufgaben zu übernehmen.

2. Diskussionsergebnisse zum Maßnahmenvorschlag „Finanzierung trägergeführter Anlaufstellen“

Die Teilnehmenden der Stakeholder-Workshops bewerteten das **Träger-Modell** als flexibler im Aufbau interner Strukturen und in der Zusammenarbeit mit den Initiativen. Zudem sahen sie weniger Hürden in der finanziellen Unterstützung der Initiativen, da eine verwaltungsabhängige Vorgehensweise möglich ist. Eine Herausforderung besteht darin, dass die Anlaufstelle selbst keine fachliche Beurteilung von Ideen und Anliegen der Initiativen vornehmen kann. An dieser Stelle wird erneut die Zusammenarbeit mit der Verwaltung deutlich. So wurde betont, dass das Träger-Modell nicht losgelöst von der Kommunalverwaltung betrachtet werden kann. Es wurde empfohlen, dass die Verwaltung bereits bei der Bewerbung um die Förderung ein Empfehlungsschreiben für Träger verfasst. Zudem ist es von Anfang an besonders wichtig, die Kommunikationsstruktur zwischen der Verwaltung und der Anlaufstelle aufzubauen und zu fördern. Dies könnte beispielsweise durch regelmäßige Austauschtreffen oder partizipative Formate geschehen, die von der Anlaufstelle initiiert werden und an denen sowohl Vertreter*innen der Verwaltung als auch der Initiativen teilnehmen. Zudem sollte die Anlaufstelle die Vernetzung unter den Initiativen fördern, um Themen gebündelt und mit einer gemeinsamen Stimme an die Verwaltung weiterzuleiten. Dadurch kann eine Art Interessensvertretung etabliert werden.

Eine mögliche Finanzierungsstruktur des Träger-Ansatzes kann ein Förderprogramm des Bundes darstellen, ähnlich wie die Förderung der House of Resources. Um einen solchen Ansatz der Förderung im Bereich nachhaltiges Engagement zu erproben, wird ein Modellprojekt als erster Schritt der Umsetzung vorgeschlagen. Zentrales Anliegen der Teilnehmenden war, dass der Eigenanteil der Träger im Förderprogramm so gering wie möglich gehalten wird. Die Deutsche Stiftung Engagement & Ehrenamt (DSEE) setzt sich bereits dafür ein, dass auch Eigenleistungen im Sinne eines Eigenanteils anerkannt werden. Zusätzlich sollte eine bundesweite Vernetzung der Anlaufstellen in Trägerhand über das Förderprogramm bzw. das Modellprojekt initiiert werden.

Partnerschaften könnten mit Unternehmen eingegangen werden, die Gelder für niedrigschwellige Förderungen der Initiativen über die lokale Anlaufstelle ohne bürokratischen Aufwand verteilen können, im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility (CSR).

4.2.2 Vereinfachung der Zuwendungspraxis

In den Innovations-Workshops wurden die für Nachhaltigkeitsinitiativen unpassenden öffentlichen Fördermittel als ein zentrales Problem identifiziert. Unpassend deshalb, da die Antragsstellung häufig zu komplex ist und Anforderungen, wie aufzubringende Eigenmittel, gestellt werden, die Initiativen nicht erfüllen können. Zudem ist eine längerfristige Finanzierung bestehender erfolgreicher Projekte nicht möglich. Da Fördermittelgeber vor allem auf Kurzfristigkeit und Innovation setzen, müssen Initiativen laufende Aktivitäten für Förderanträge immer wieder aufs Neue innovativ begründen, um eine Finanzierung zu erhalten. Dies wird von den zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen als „Projektitis“ beklagt.

Die von den Initiativen entwickelten Lösungsvorschläge (Subventionen, dauerhafte Basisfinanzierung, Grundeinkommen für Initiativen) wurden von den Stakeholdern jedoch als wenig umsetzbar eingeschätzt. Aus diesem Grund wurden diese Vorschläge nicht weiterverfolgt. Dem Anliegen der Initiativen nach niedrigschwelligen und transparenten Zugängen zu Fördermitteln sollte dennoch Rechnung getragen und in dem anschließenden Stakeholder-Prozess entspre-

chende Ansätze fokussiert werden. Allerdings bestehen in diesem Zusammenhang unterschiedliche Auffassungen dazu, was genau Niedrigschwelligkeit (d. h. einen geringen Aufwand) bei der Beantragung von Fördermitteln ausmacht. Eine große Rolle spielt hierbei die Vorerfahrung mit Antragstellungen und die Fähigkeit, nicht nur Ausschreibungen, sondern auch deren Nebenbestimmungen inhaltlich zu erfassen. So berichtete in einem der Interviews im Zuge des Stakeholder-Prozesses eine Förderberatungsstelle, dass auch bei schlanken Antragsverfahren einzelne Gruppen Schwierigkeiten haben oder sich nicht in der Lage fühlen, die gestellten Anforderungen erfolgreich zu bewältigen.

In den folgenden Abschnitten wird zunächst ein Überblick über die staatliche Unterstützungslage für Nachhaltigkeitsinitiativen (hinsichtlich Fördermittel und Beratung), zuwendungsrechtlichen Herausforderungen sowie Ansätze zur Vereinfachung der Zuwendungspraxis vorgestellt. Die daraus abgeleiteten Maßnahmenvorschläge und die schließlich im Rahmen eines Stakeholder-Workshops gegebenen Hinweise für die weitere Konkretisierung werden am Ende des Teilkapitels dargestellt.

Fördermöglichkeiten der öffentlichen Hand für Nachhaltigkeitsinitiativen

Die Förderlandschaft im Bereich nachhaltige Entwicklung ist sehr vielfältig, aber auch undurchsichtig. Fördermittel von staatlichen Stellen sind dabei nur eine Finanzierungsmöglichkeit neben zahlreichen weiteren: Stiftungen, Spenden oder Mitgliedsbeiträge, Sponsoring durch Unternehmen, Crowdfunding. Gerade bei größeren mehrjährigen Projekten, durch die auch Personal in Initiativen finanziert werden müssen, stellen staatliche Fördermittel eine wichtige Finanzquelle dar (Braun 2022). Zum Zeitpunkt der Recherche (Juni 2023) gab es auf Bundesebene folgende Förderprogramme, bei denen Nachhaltigkeitsinitiativen antragsberechtigt sind:

- ▶ Verbändeförderung (BMUV/UBA)³⁰
- ▶ Klimaanpassung in sozialen Einrichtungen, Maßnahmen zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels (BMUV)³¹
- ▶ Bundesprogramm biologische Vielfalt (BMUV)³²
- ▶ Nationale Klimaschutzinitiative – NKI (BMWK)³³
- ▶ Europäische Klimaschutzinitiative (BMWK)³⁴
- ▶ Internationale Klimaschutzinitiative (BMWK)³⁵

Auch wenn sich Initiativen auf diese Förderprogramme bewerben können, zielen diese, mit Ausnahme der Verbändeförderung, nicht explizit auf eine Stärkung der Zivilgesellschaft ab. Initiativen können sich z. B. bei der NKI wie andere Einrichtungen (vor allem Kommunen, kleinere und mittlere Unternehmen) auf eine Förderung bewerben, stellen aber eher eine Randgruppe dar³⁶.

³⁰ <https://www.bmuv.de/programm/verbaendefoerderung>

<https://www.umweltbundesamt.de/das-uba/was-wir-tun/foerdern-beraten/verbaendefoerderung>

³¹ <https://www.bmuv.de/programm/foerderung-von-massnahmen-zur-anpassung-an-die-folgen-des-klimawandels>

³² <https://www.bfn.de/thema/bundesprogramm-biologische-vielfalt>

³³ <https://www.klimaschutz.de/de>

³⁴ <https://www.euki.de/>

³⁵ <https://www.international-climate-initiative.com/>

³⁶ Eine Differenzierung der verteilten Fördergelder für die Jahre 2020/2021 wurde entsprechend vier verschiedener Zielgruppen – Kommunen, Wirtschaft, Verbraucher und Bildungseinrichtungen – vorgenommen. Nachhaltigkeitsinitiativen können dabei den Zielgruppen Verbraucher und Bildungseinrichtungen zugerechnet werden. Diese beiden Gruppen erhielten 13 % der Fördermittel in diesem Zeitraum (Schumacher et al. 2023, S. 23).

Die förderfähigen Themen und Aufgaben sind zumeist vorgegeben (z. B. Konzepterstellung, Informations- und Beratungsangebote). Im Auftrag des BMWK bietet die Agentur für kommunalen Klimaschutz eine Förderberatung von Projektideen im Rahmen der NKI an. Für die Verbreitung bereits erprobter Pilotprojekte gibt es ein Förderangebot (s. Förderaufruf innovative Klimaschutzprojekte, Modul 2)³⁷.

Eine Ausnahme bildet die Verbändeförderung des BMUV/ UBA, die ausschließlich gemeinnützige zivilgesellschaftliche Akteure und Organisationen für maximal 2 Jahre und 75.000 € pro Jahr fördert. Die Förderung existiert seit den 1990er Jahren und fokussiert auf innovative modellhafte Projekte. Auch wenn das Antragsverfahren und die Projektabwicklung nur bedingt niedrigschwellig angelegt sind (z. B. gelten die Allgemeinen Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung), stehen ausführliche Hilfestellungen zur Antragstellung, die Möglichkeit, eine Skizze vorab einzureichen sowie ein telefonisches Beratungsangebot zur Verfügung. Laut einem Vertreter des Umweltbundesamtes bewerben sich viele etablierte Vereine, da die Förderung einen gewissen Professionalisierungsgrad voraussetze. Bei kleineren Vereinen sei im Laufe der Förderung eine Professionalisierung erkennbar.

Laufende Förderungen der Bundesländer, die ausschließlich für zivilgesellschaftliche Organisationen bestimmt sind, gibt es vor allem für kleinere Fördersummen im Bereich der allgemeinen Engagementförderung. Einige Beispiele sind:

- ▶ Saarland: 3.000 € Saarland zum Selbermachen³⁸
- ▶ Hessen: 5.000 € für gestiegene Energiekosten und max. 15.000 € pro Projekt im Rahmen der Kampagne „Gemeinsam aktiv – Bürgerengagement in Hessen“³⁹
- ▶ Nordrhein-Westfalen: 2000 x 1.000 € der Landesregierung NRW, Stiftung Engagement und Ehrenamt⁴⁰
- ▶ Baden-Württemberg: 6000 € Kickstart Klima, der Allianz für Bürgerbeteiligung, finanziert aus Landesmitteln⁴¹

Auf regionaler und insbesondere kommunaler Ebene differenzieren sich Fördermittel sehr stark aus, weshalb sich nur wenige allgemeingültige Aussagen zu diesen Förderungen treffen lassen. In der Regel handelt es sich um Mikroförderungen (von wenigen hundert Euro bis hin zu Summen im niedrigen vierstelligen Bereich). Lokale Agenda 21-Gruppen und diverse Arbeitskreise verfügen zum Beispiel über jährliche Budgets, die für Projekte vor Ort vergeben werden. Im ländlichen Raum gibt es zudem Fördermöglichkeiten über das Maßnahmenprogramm LEADER⁴² der Europäischen Union und das Interreg-Förderprogramm⁴³ für grenznahe Regionen.

Wie dieser kurze Überblick der für Nachhaltigkeitsinitiativen in Frage kommenden staatlichen Zuwendungen zeigt, bestehen zahlreiche Möglichkeiten, Förderungen verschiedener Größenordnungen zu beantragen. Viele dieser Förderprogramme werden zwar regelmäßig evaluiert und weiterentwickelt, aber noch kaum in ihrem Zusammenspiel betrachtet. In dem Stakeholder-Pro-

³⁷ https://www.klimaschutz.de/sites/default/files/mediathek/dokumente/FA_Innovative-Klimaschutzprojekte.pdf

³⁸ https://www.saarland.de/stk/DE/portale/ehrenamt/home/home_node.html

³⁹ <https://www.deineehrenamt.de/foerderprogramme>

⁴⁰ <https://www.engagiert-in-nrw.de/foerderprogramm-2000-x-1000-euro-fuer-das-engagement>

⁴¹ <https://allianz-fuer-beteiligung.de/foerderprogramme/kickstart-klima/>

⁴² <https://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/dorf-region/leader/>

⁴³ https://www.interreg.de/INTERREG2021/DE/Startseite/home_node.html

zess bestätigte sich z. B. die Kritik der Initiativen weitestgehend, dass, insbesondere bei größeren Fördersummen, fast ausschließlich innovative und neue Projektideen finanziert werden, was bei den Zuwendungsempfänger*innen die beklagte „Projektitis“ hervorruft. Dieser Innovationszwang bei Förderanträgen wurde in den im Projekt geführten Interviews auch von Vertreter*innen der Verwaltung mitunter kritisch gesehen. Nur wenige Förderungen⁴⁴ ermöglichen eine Skalierung im Sinne des in Kapitel 2.3 beschriebenen *scaling out*. Es gibt bislang kaum Erkenntnisse dazu, wie gemeinwohlorientierte Initiativen der Weg von einer Projekt- zu einer Dauerfinanzierung ohne staatliche Förderung gelingen kann (Amrhein 2021).

Ferner besteht ein Hindernis im noch zu wenig ausgeprägten gegenseitigen Lernen zu erprobten und gescheiterten Ideen und Praktiken. Gerade für Antragsteller*innen bzw. zukünftige Zuwendungsempfänger*innen sind die in Zwischen- bzw. Abschlussberichten dargestellten Erkenntnisse derzeit nicht zugänglich. Für Initiativen, die einen Projektantrag bei der Verbändeförderung einreichen wollen, wäre es z.B. hilfreich zu wissen, ob es bereits ähnliche geförderte Projekte im Rahmen der NKI gab und welche Erkenntnisse sich aus den Erfahrungen ziehen lassen. Dieser Umstand wurde sowohl von den Interviewpartner*innen in diesem Projekt als auch im Evaluationsbericht der NKI bemängelt. Das Evaluationsteam der NKI empfahl in diesem Kontext zum Beispiel, Lernerfahrungen in Steckbriefen auf der Webseite klimaschutz.de zu veröffentlichen (Schumacher et al. 2023: 65).

Beratung und Hilfestellungen für die Beantragung von Zuwendungen

Nachhaltigkeitsinitiativen stehen eine Reihe verschiedener kostenloser Förderberatungsangebote zur Verfügung:

- ▶ Förderberatung des Bundes⁴⁵: Anlaufstelle für Forschungsförderung
- ▶ Förderberatung der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE)⁴⁶
- ▶ Beratung der Agentur für kommunalen Klimaschutz zur Nationalen Klimaschutzinitiative⁴⁷
- ▶ Förderberatung des Zentrums KlimaAnpassung⁴⁸
- ▶ Lokale Beratungsstellen, die ein diverses Spektrum an Fördermöglichkeiten abdecken, aber auch zu überregionalen Angeboten beraten (Haus des Engagements Hamburg⁴⁹, Haus des Engagements Freiburg⁵⁰, Amt für Ideen Nürnberg⁵¹, Netzwerk Selbsthilfe⁵², Stiftung Mitarbeit⁵³, kommunale Nachhaltigkeitsbeauftragte u.v.a.m.).

⁴⁴ Neben dem bereits aufgeführten Förderaufruf für innovative Klimaschutzprojekte fördert auch die Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt die Verbreitung wirksamer Projekte mit dem Transform_D Förderprogramm: <https://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/foerderung/transformd/>

⁴⁵ <http://www.foerderinfo.bund.de/>

⁴⁶ <https://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/>

⁴⁷ <https://www.klimaschutz.de/de/agentur>

⁴⁸ <https://zentrum-klimaanpassung.de/beratung-fortbildung/foerderberatung>

⁴⁹ <https://hde-hamburg.org/initiativen/engagement-dock/>

⁵⁰ <https://haus-des-engagements.de/>

⁵¹ <https://www.quartieru1.de/amt-fuer-ideen/>

⁵² <https://netzwerk-selbsthilfe.de/beratung/foerdermittelberatung-117/>

⁵³ <https://www.mitarbeit.de/>

Die Beratungsstellen unterstützen Initiativen bei der Auswahl geeigneter Fördermittelgeber und helfen z. T. auch bei der Ausarbeitung von Projektideen. In den Interviews wurde allerdings bemängelt, dass die Vielzahl an Beratungsangeboten sich auf die Identifikation und Beantragung von Fördermitteln beschränkt. Bei Problemen mit Antragsverfahren, missverständlichen Förderbescheiden oder zu erbringenden Nachweisen gäbe es hingegen keine kostenfreie Beratungsstrukturen mit juristischer Expertise.

Einen nennenswerten Ansatz bei der Beratung und Unterstützung von zivilgesellschaftlichen Organisationen verfolgt das BMZ mit der Mitmachzentrale⁵⁴. Als zentrale Anlaufstelle für jegliches ehrenamtliches Engagement im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit bietet sie Beratung vorrangig zu Förderangeboten des BMZ, des BMWK und des BMUV, sofern diese einen entwicklungspolitischen Bezug aufweisen. Ferner werden kostenfreie Seminare und Informationsveranstaltungen für Initiativen angeboten, um diese hinsichtlich komplexer Antragsverfahren zu empower. Konzeptionell liegt der Engagementförderung des BMZ eine hauseigene Engagementstrategie⁵⁵ zu Grunde (BMZ 2023), die Zielformulierungen enthält, die auch für andere Ministerien relevant sind (u.a. Schaffen von Fördermöglichkeiten für neue Engagementformen oder die Etablierung einer Bürger*innen-Werkstatt zum Erfahrungsaustausch mit Engagierten und Interessierten).

In einer Kooperation des BMWK mit dem Sächsischen Staatsministerium der Finanzen und dem Bayerischen Staatsministerium für Digitales wird seit 2023 daran gearbeitet, die Zugänglichkeit zu Förderungen mittels eines Förderfinders zu vereinfachen. Richtungsweisend hierfür ist die Standardisierung der in den Förderrichtlinien erfassten Datensätze wie Angaben zum Verwendungszweck, -empfänger*innen, -voraussetzungen und Gegenstand der Förderung. Dies ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass diese Informationen in einem Portal erfasst werden können. Ziel ist die Etablierung eines One-Stop-Shops im Rahmen einer Förderplattform, über die Nutzer*innen künftig geeignete Förderungen finden, einen Antrag stellen und die Projektabwicklung erledigen können⁵⁶.

Hilfestellungen für Initiativen zum Thema Förderung und die damit zusammenhängenden rechtlichen Begriffe sind meist nicht ansprechend oder zielgruppengerecht gestaltet. Um ein diverseres Spektrum an zivilgesellschaftlichen Akteuren anzusprechen, braucht es mehr als Hinweisblätter. Die DSEE hat z. B. einen online Escape Room⁵⁷ zu den Allgemeinen Nebenbestimmung für Zuwendungen zur Projektförderung (ANBest-P) entwickelt und vermittelt so Wissen zu einem eher trockenen Thema auf spielerische Weise. Diese Art der Wissensvermittlung sollte intensiviert werden, um auch Zuwendungsgebende ein Interesse zu signalisieren, neue Zielgruppen an das Förderwesen heranzuführen.

Forderungen und Empfehlungen aus der Zivilgesellschaft

Von den im Laufe des Projektes befragten Experten*Expertinnen wurden auf mehrere Vorstöße und entsprechende Publikationen der Zivilgesellschaft hingewiesen, die die „Baustellen“ in der Zuwendungspraxis detailliert beschreiben (vgl. Deutscher Verein 2009, Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung 2018, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband 2021, Stiftung Bil-

⁵⁴ Seit der Neugestaltung der Webseite von Engagement Global im Juni 2024 erscheint die Mitmachzentrale nicht mehr namentlich auf der Seite, das Angebot besteht aber weiterhin fort. Die Kontaktdaten der Berater*innen finden sich auf: <https://www.engagement-global.de/de/>

⁵⁵ <https://www.bmz.de/resource/blob/154810/engagement-weltweit.pdf>

⁵⁶ Mehr Informationen zu dem Vorhaben gibt es auf der Webseite des Bayerischen Staatsministeriums für Digitales: <https://www.stmd.bayern.de/themen/digitale-verwaltung/foerderfinder/>

⁵⁷ <https://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/anbest-p/>

dung 2023). Im Wesentlichen wiederholen diese, was bereits 2002 im Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ festgestellt wurde: „Das Zuwendungsrecht von Bund und Ländern ist zu flexibilisieren und zu entbürokratisieren. Auf die traditionelle Fehlbedarfsfinanzierung⁵⁸ ist zu verzichten“ (S. 357).

Aus der langen Liste an Empfehlungen zur Flexibilisierung bzw. Entbürokratisierung der Zuwendungspraxis stellt die Festbetragsfinanzierung⁵⁹ als Regelfall den größten Hebel für die Förderung von Nachhaltigkeitsinitiativen dar. Denn damit würden mehrere Forderungen zugleich adressiert⁶⁰:

- ▶ Keine Veränderung der Zuwendungshöhe durch Abweichungen auf der Einnahme- wie auf der Ausgabeseite.
- ▶ Vereinfachungen beim Verwendungsnachweis, da ein detaillierter Nachweis durch Finanzierung eines festen Betrages entfällt.

Auch für die Verwaltung ergibt sich bei der Festbetragsfinanzierung eine erhebliche Reduzierung des Arbeitsaufwands (insbesondere bei der Prüfung von Verwendungsnachweisen). Allerdings erfordert diese Art der Finanzierung eine genaue Prüfung des Finanzierungsplans auf dessen Schlüssigkeit und somit auch eine genaue Kenntnis der Zuwendungsempfänger*innen seitens der Bewilligungsbehörden.

Die bislang gängige Fehlbedarfsfinanzierung bietet zudem keinen Anreiz für Zuwendungsempfänger*innen weitere Mittel einzuwerben, da diese eine Verringerung der Zuwendung nach sich ziehen. Im Gegenzug wird bei der Festbetragsfinanzierung das Einwerben weiterer Gelder belohnt, da dies zu einem Mehr an verfügbaren Mitteln führt. Durch die damit verbundene Diversifizierung der Finanzierungsquellen könnte so langfristig die bisherige Abhängigkeit der Initiativen von einzelnen fördernden Ministerien reduziert werden.

Neben der Festbetragsfinanzierung werden in den genannten Quellen weitere Maßnahmen benannt, die administrative Erleichterungen für Nachhaltigkeitsinitiativen darstellen:

- ▶ Zeitnahe Bewilligungen von Fördermitteln schaffen Planungssicherheit bei Zuwendungsempfänger*innen und reduzieren die Notwendigkeit von Anträgen auf einen vorzeitigen Maßnahmenbeginn.
- ▶ Regelungen in Förderrichtlinien für eine verstärkte Anerkennung von Overheadkosten als Verwaltungspauschalen im Finanzierungsplan.
- ▶ Befreiung kleiner Zuwendungsempfänger*innen von der Beachtung der Vergabevorschriften bei zu vergebenden Auftragswerten unter 100.000 €.
- ▶ Anerkennung von Eigenarbeitsleistungen, insbesondere des ehrenamtlichen Engagements der aktiven Mitglieder einer Initiative, als zuwendungsfähige Ausgaben bzw. fiktive Eigenmittel. Hierfür muss die Definition der Eigenmittel in den Förderrichtlinien entsprechend erweitert werden.

⁵⁸ Die Fehlbedarfsfinanzierung deckt Lücken in der Projektfinanzierung ab. Bei Einsparungen oder zusätzlichen Einnahmen verringert sich die Zuwendung oder muss zurückgezahlt werden.

⁵⁹ Bei dieser Art der Förderung wird für einen Teil der Projektkosten ein fester Betrag gezahlt. Eingesparte Projektausgaben oder zusätzliche eingeworbene Mittel müssen nach Projektende nicht zurückgezahlt werden. Allerdings dürfen die Gesamtausgaben des Projektes nicht unter dem Zuwendungsbetrag liegen.

⁶⁰ Die folgenden Ausführungen gehen aus den genannten Publikationen zivilgesellschaftlicher Organisationen sowie aus einem Interview mit dem Zuwendungsexperten Gerhard Vogt hervor.

- ▶ Bei Fehlbedarfsfinanzierungen: Vereinfachung von Finanzierungsplänen durch den Einsatz von Pauschalen oder einer verstärkten Zusammenfassung verschiedener Ausgaben in übergeordneten Finanzposten z. B. Personal- und Sachkosten.

Ansätze für eine Vereinfachung der Zuwendungspraxis

Ein Beispiel einer niedrigschwelligen und bedarfsorientierten Förderung eines Bundesministeriums ist der Prototype Fund⁶¹, mittels dessen innovative gemeinwohlorientierte Ideen von Open Source Entwickler*innen für einen Zeitraum von 6 Monaten vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert werden. Kennzeichnend für das Förderprogramm sind eine starke Zielgruppenorientierung und Fehlertoleranz:

- ▶ Sehr einfaches Antragsverfahren: 2-seitige Skizze zur Darstellung der Idee und der gesellschaftlichen Herausforderung, die mit dem Projekt adressiert wird und ein grober Finanzplan. Aus allen eingereichten Skizzen werden 25 Projekte ausgewählt, die gefördert werden. Erst nach diesem Schritt müssen die Antragstellende einen Antrag über das Portal easy-online stellen. Dabei werden sie intensiv vom Projektträger und der Programmbegleitung unterstützt (Antragsworkshop und 37-seitige Schritt-für-Schritt Anleitung für easy-online).
- ▶ Ergebnisoffenheit: Der Fokus liegt weniger auf den erzielten Ergebnissen, sondern auf dem Weg dorthin und der Möglichkeit, Menschen Innovationsprozesse mitgestalten zu lassen. Das Scheitern einer Idee wird dabei als ein Schritt in einem langwährenden Trial-and-Error-Prozess betrachtet, aus dem es zu lernen gilt.
- ▶ Schnelle und transparente Prüfung der Skizzen: Nach Ablauf der Einreichungsfrist werden die Anträge innerhalb von 2 Monaten von einer Jury geprüft, deren Mitglieder auf der Website des Prototype Fund öffentlich einsehbar sind.
- ▶ Kostendeckende Förderung: Bei den ersten beiden Förderrunden im Jahr 2016 wurden noch 40 % Eigenmittel gefordert. Da dies für die Fördermittelempfänger*innen nicht finanzierbar war, wurde gegengesteuert und der Eigenmittelanteil auf 5 % gesenkt. Somit werden seither für die IT-Branche angemessene Personalkosten (ca. 50 € Stundensatz) während des Förderzeitraums übernommen. Können Einzelpersonen einen höheren Stundensatz als 50 € nachweisen, wird dieser finanziert. Insgesamt ist die Fördersumme eines Projektes aber bei 47.500 € gedeckelt.
- ▶ Enge Begleitung und Community-Building der Projekte während des Förderzeitraums durch Coaching, Mentoring, Beratung und regelmäßige gemeinsame Absprachen.
- ▶ Bündelung der Schlussberichte der Einzelprojekte in einem Bericht, der von der Programmbegleitung verfasst wird.

Weitere Informationen und Erkenntnisse für potenzielle Fördermittelgeber*innen wurden in einem Handbuch des Prototype Fund festgehalten (OKF 2022). Auch wenn die Förderung spezifisch für den IT-Bereich und Softwareentwicklung konzipiert wurde, eignen sich die Hinweise auch für andere Zielgruppen und Themen vor allem im Hinblick auf die Innovationsförderung.

Maßnahmenvorschläge

1. Verwaltungsinterner Austauschprozess zu Handlungsspielräumen in der Zuwendungspraxis

⁶¹ <https://prototypefund.de/>

Mehrere Bundesministerien (BMUV, BMZ, BMWK, BMBF) fördern Nachhaltigkeitsinitiativen auf unterschiedliche Weise. So verfolgt das BMBF Ansätze, die auf eine Vereinfachung der Antragstellung und Abrechnung abzielen, die für Referate in anderen Ministerien ebenfalls von Interesse sind. Daher wird die Etablierung eines Austauschprozesses vorgeschlagen, an dem Vertreter*innen aus Finanz- und Fachreferaten beteiligt sind. Die Teilnehmenden des Prozesses sollten vertraut sein mit der Projektbegleitung von zivilgesellschaftlichen Initiativen und der Erstellung von Richtlinien zur Förderung von Initiativen. Der Prozess sollte darauf abzielen, Wege zu finden, Initiativen bedarfsorientierter zu fördern und eine Bewegung in Richtung einer „Kultur der Zusammenarbeit“ statt einer „Kultur der Einwände“ darstellen (RNE 2021).

2. Einrichten einer dauerhaften Beratungs- und Anlaufstelle für Engagement im Bereich Nachhaltigkeit

Ähnlich den Anlaufstellen auf kommunaler Ebene, sollte eine Anlaufstelle auf Bundesebene eingerichtet werden, an die sich Initiativen bei Fragen zum Thema Förderung und Entwicklung von Projektideen wenden können. Die Stelle sollte so positioniert sein, dass ein guter Informationsfluss zu Verwaltung und Politik gewährleistet ist und dem Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe folgen. Mit der Anlaufstelle werden vielfältige Zielstellungen verfolgt: 1) Aufnehmen von Unterstützungsbedarfen und Themen der Initiativen, 2) Zielgruppenspezifische Unterstützung zum Thema Förderung im Rahmen von Beratungsgesprächen und Förderseminaren, 3) Erhöhen der Zugänglichkeit der Verwaltung durch das Weiterleiten von Anfragen an geeignete Ansprechpersonen in den Fachreferaten, 4) Ausdruck von Anerkennung und Wertschätzung der Nachhaltigkeitsinitiativen sowie deren Engagement.

Die Aufgaben der Kontaktstelle umfassen:

- ▶ Betreuung einer Hotline für Initialberatung, Aufnehmen der Anfragen
- ▶ Förderberatung und Veranstaltung kostenloser Seminare zu Förderangeboten des Bundes: Hilfestellung beim Scannen von Förderrichtlinien, Unterstützung bei Antragstellung, Hinweis zu den Fallstricken bei der Projektabrechnung
- ▶ Weiterleiten von Anfragen an Fachreferate
- ▶ Organisation eines dauerhaften einmal pro Jahr stattfindenden Austauschs zwischen Vertreter*innen der Verwaltung und zivilgesellschaftlichen Initiativen zur Förderpraxis
- ▶ Scouting von Initiativen
- ▶ Kontakt zu kommunalen Anlaufstellen.

Vorteile solch einer Anlaufstelle sind:

- ▶ Engerer Kontakt zu Initiativen, wodurch mehr gegenseitiges Vertrauen und Verständnis entstehen kann
- ▶ „Finger am Puls“ des Nachhaltigkeitsengagements: ermöglicht schnelleres Aufnehmen neuer Entwicklungen, aber auch Probleme der Initiativen und ggfs. Entwicklung entsprechender Unterstützungsangebote
- ▶ Steigerung der Qualität der Anträge der Initiativen durch die Förderberatung.

3. Praxisorientierte Informationsmaterialien zum Zuwendungsrecht

Für viele Initiativen stellt die Komplexität des Zuwendungsrechts und die damit verbundenen juristischen Fachbegriffe eine Hürde bei der Antragstellung dar. Staatliche Stellen sollten es sich daher zur Aufgabe machen, Komplexität durch eine zielgruppengerechte Kommunikation zu verringern. Um ein möglichst breites Spektrum an Menschen (unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft, Bildungsgrad) zu erreichen, sollten vielfältige Medien gewählt werden, wie Erklärvideos, Online-Spiele oder Broschüren.

Hinweise zur Weiterentwicklung der Maßnahmenvorschläge im Stakeholder-Workshop „Niedrigschwellige Förderung und Förderberatung“

An dem Stakeholder-Workshop nahmen 18 Vertreter*innen aus Verwaltung und Zivilgesellschaft teil. Da nicht alle 3 Maßnahmenvorschläge im Zuge des Stakeholder-Workshops weiterentwickelt und konkretisiert werden konnten, wurden die Teilnehmenden gebeten, eine Priorisierung der Vorschläge hinsichtlich Wirkung und Umsetzbarkeit vorzunehmen. Dabei sollten die Stakeholder die Vorschläge auf einer Skala von 1 (keine Wirkung) bis 5 (große Wirkung) verorten. Die Wirkung eines Austauschprozesses (4,1 Punkte) und einer Förderberatung für Initiativen (3,9 Punkte) wurde ähnlich eingeschätzt, wohingegen praxisnahe Informationsmaterialien als etwas weniger wirkungsvoll eingeschätzt wurden (3,1 Punkte). Dafür wurde bei diesem Vorschlag die Realisierbarkeit am höchsten bewertet (3,9 Punkte), die anderen beiden Vorschläge rangierten auch hier auf einem mittleren Niveau (Austauschprozess 3,3 und Förderberatung 3,0 Punkte). Die Mehrzahl der Teilnehmenden war daran interessiert, an den beiden Vorschlägen zu einem Austauschprozess zur Zuwendungspraxis und einer Förderberatung weiterzuarbeiten. Daher wurde der Vorschlag zu den praxisnahen Informationsmaterialien nicht diskutiert.

1. Diskussionsergebnisse zum Maßnahmenvorschlag „Verwaltungsinterner Austauschprozess zu Handlungsspielräumen in der Zuwendungspraxis“

Die Teilnehmenden trugen zunächst die Gründe zusammen, die für die Umsetzung eines Austauschprozesses zur Zuwendungspraxis sprechen:

- ▶ Gleichwohl Vereinfachungen in der Zuwendungspraxis auch ohne eine Änderung des Zuwendungsrechts möglich sind, sind diese in der Verwaltung oft nicht bekannt. Der Austauschprozess trägt dazu bei, Vertreter*innen der Verwaltung über Möglichkeiten der Ausgestaltung von Förderrichtlinien, relevante parallellaufende Prozesse und Begrifflichkeiten zu informieren.
- ▶ Austausch von (Best-Practice) Beispielen als Motivation Neues/ Anderes auszuprobieren.
- ▶ Schwarmintelligenz: gemeinsam (neue) Ideen und Lösungen erkennen und entwickeln.
- ▶ Ein Austausch der Fachreferate ist notwendig, um Bedarfe der Initiativen zu ermitteln, die dann an die Finanzreferate weitergeleitet werden können. Die Informationen können von der Gruppe der Haushälter*innen, die sich regelmäßig trifft, aufgegriffen werden.

Interessant für die Konzeption eines Austauschs zur Zuwendungspraxis ist die Betrachtung bereits laufender verwaltungsinterner Dialoge, die zeigen, welche Abläufe und Rahmenbedingungen förderlich für die Entstehung eines dauerhaften und produktiven Prozesses sind. In diesem Kontext nannten die Teilnehmenden einen Austausch zwischen Projektträgern der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit, einen themenbezogenen Austausch verschiedener Projektträger zur neuen AGVO (Allgemeinen Gruppenfreistellungsverordnung) sowie die Ressortkreissitzungen für bürgerschaftliches Engagement.

Als zu involvierende Akteure wurden vor allem Vertreter*innen von Bundesministerien genannt, da diese mit ähnlichen Rahmenbedingungen und Standards arbeiten. Die Teilnehmenden führten Beauftragte für Bürokratieabbau aus den Ländern, Stiftungen wie die DSEE und die Zivilgesellschaft, die über Probleme und Bedarfe informiert, als Beteiligte des Prozesses auf. Es gab unterschiedliche Ansichten dazu, welche Instanz den Prozess initiiert und organisiert. Einige hielten das Referat für Fördermanagement des BMUV hierfür geeignet, während andere die Beauftragung eines externen Dienstleisters für zielführender hielten.

Aus der Sicht der Teilnehmenden stellten die bestehende Überlastung der Fachreferate und ggfs. eine fehlende intrinsische Motivation mögliche Herausforderungen dar, die es zu überwinden gelte. Daher müsse bei der Umsetzung darauf geachtet werden, dass der Austausch einen erkennbaren Mehrwert (u.a. Erkenntnisgewinn, erwartbare Entlastung für die eigene Arbeit) für die Beteiligten habe.

Die Vorgehensweise wurde folgendermaßen skizziert:

1. Erfassung der Bedarfe aus der Praxis der Initiativen
2. Herantragen dieser Bedarfe an den Bund
3. Auseinandersetzung zu den Problemstellungen und Bedarfen im Zuge des Austauschprozesses

Ergänzend wurde von den Teilnehmenden des Stakeholder-Workshops empfohlen, gemeinsame Schulungen für Geber- und Nehmerseiten zu entwickeln, um die Bedarfe der Nachhaltigkeitsinitiativen zu erfassen, den gegenseitigen Austausch zu fördern und das Verständnis untereinander zu entwickeln.

2. Diskussionsergebnisse zum Maßnahmenvorschlag „Einrichten einer dauerhaften Beratungs- und Anlaufstelle für Engagement im Bereich Nachhaltigkeit“

Die teilnehmenden Stakeholder wiesen darauf hin, dass bereits verschiedene Webseiten existieren, die eine Übersicht über bestehende Förderprogramme bieten. Allerdings ist es für Nachhaltigkeitsinitiativen nicht immer klar, auf welcher Webseite sie die relevanten Informationen für passende Förderungen finden können. Beratungsstellen/-hotlines können dabei helfen, diese Navigation zu erleichtern, da oft die richtigen Schlagworte für eine passende Filterung bekannt sein müssen. Des Weiteren haben Fördermittelgeber bereits bei der Antragsstellung die Möglichkeit, Orientierung darüber zu geben, ob die Förderung für das jeweilige Vorhaben geeignet ist. Die Bundesgesellschaft Zukunft – Umwelt – Gesellschaft (ZUG) führt bereits eine solche Orientierung durch. Dieses Vorgehen kann auch für andere Förderprogramme adaptiert werden.

Im Verlauf der Diskussion wurde deutlich, dass insbesondere eine digitale Plattform benötigt wird, die eine Bündelung verschiedener Förderungen aus verschiedenen Übersichten als Förderfinder bietet. Diese Plattform soll als Instrument zur Orientierung in der Förderlandschaft fungieren, den Initiativen passende Fördermöglichkeiten vorschlagen und gleichzeitig über Grundsätze und Logiken verschiedener Förderprogramme informieren. Eine Möglichkeit der Vernetzung, durch die Initiativen und Fördermittelgeber ihr Wissen über die Plattform austauschen können, ist ebenfalls denkbar. Darüber hinaus wurde vorgeschlagen, ein kollegiales Coaching über die Plattform einzuführen: Bereits etablierte Initiativen könnten Beratung für neue oder kleinere Initiativen anbieten. Es wird erkannt, dass die Implementierung mit einem erheblichen Aufwand seitens der Verwaltung verbunden ist. Die Einrichtung einer Bundesstelle wird teilweise als unrealistisch angesehen. Eine Beratungsstelle in Form einer digitalen Plattform bietet aus Sicht der Teilnehmenden verschiedene Potenziale:

- ▶ Erleichterung für Initiativen: Die Plattform kann einen umfassenden Überblick über alle vorhandenen Fördermöglichkeiten bieten und ermöglicht eine einfache und schnelle Filterung, die speziell auf die Bedürfnisse von Nachhaltigkeitsinitiativen zugeschnitten ist. Ein solcher Überblick fehlt derzeit.
- ▶ Überblick zur Abfrage von Förderungen: Über die Plattform könnte eine systematische Auswertung zur Abfrage verschiedener Förderungen gelingen. Dadurch können zukünftige Förderprogramme an die Bedürfnisse angepasst werden.
- ▶ Möglichkeit zur Förderung eines breiteren Austauschs zwischen Initiativen und Verwaltung: Die Plattform könnte als Forum dienen, das einen informellen Austausch zwischen Initiativen sowie mit der Verwaltung ermöglicht.
- ▶ Nutzung maschineller Unterstützung: Mittels künstlicher Intelligenz könnten alle Förderprogramme von Relevanz übergreifend erfasst und auf der Plattform bereitgestellt werden.

Die Teilnehmenden regten eine Entwicklung und Finanzierung der Plattform über den Prototype Fund an, ein niedrigschwelliges Förderprogramm für freie Entwickler*innen, die in Deutschland innovative Open-Source-Software entwickeln. Auch im Rahmen eines Open-Source-Marathon des BMBF wäre ein Anstoß des Vorhabens denkbar. Prinzipiell sollten von Beginn an auch die Nachhaltigkeitsinitiativen mit in die Entwicklung einbezogen werden, damit die Plattform ihren Bedürfnissen gerecht wird.

4.2.3 Sichtbarmachen von Initiativen

Für Nachhaltigkeitsinitiativen ist es wichtig, möglichst viele Menschen zu erreichen und sie als Unterstützer*innen oder Nutzende ihrer Angebote zu aktivieren. Jedoch schaffen es Initiativen häufig nicht, jenseits des ihnen bereits bekannten Kreises von bereits aktiven und für das Thema Nachhaltigkeit sensibilisierten Personen zu wirken. Dies schließt Bürger*innen, aber auch politische Vertreter*innen ein, da letztere sich bislang noch zu wenig den Tätigkeiten der Initiativen annehmen.

Die zu erreichenden Zielgruppen setzen sich aus Sicht der Nachhaltigkeitsinitiativen wie folgt zusammen:

- ▶ Verwaltung: Mehr Bewusstsein für Belange der Initiativen, Anstoßen von Kooperationen, direkter Austausch, Aufnahme von Ideen
- ▶ Politik: Mehr Bewusstsein für Belange der Initiativen, direkter Austausch, Aufnahme von Ideen
- ▶ Noch nicht in Initiativen aktive Bürger*innen: Aktivierung, Einbezug von „Randgruppen“ in Aktivitäten der Initiativen
- ▶ andere zivilgesellschaftliche Initiativen: Vernetzung & Austausch, gemeinsame Projekte
- ▶ Bildungsakteure: Verbreitung des Wissens, Erreichen von Multiplikator*innen, mögliche Kooperationspartner*innen
- ▶ Wirtschaft: Aktivierung zu gemeinsamen Projekten, Finanzierungsunterstützung
- ▶ Wissenschaft: Anstoßen von Kooperationen, Einbezug in Forschungsprojekte.

Zielgruppenunabhängig wünschten sich die beteiligten Initiativen in diesem Kontext mehr ideelle Unterstützung von staatlichen Akteuren und äußerten den Wunsch, mehr Unterstützung beim Bekanntmachen ihrer Projekte von öffentlichen Stellen zu erhalten. Konkret spiegelte sich dies in den erarbeiteten Lösungsansätzen „Kommunikation über öffentliche Kanäle“, „Wissens-transfer zwischen den Initiativen“ und der „Plattform für Ideen“ wider. Öffentliche Stellen wurden im Kontext dieses Projektes folgendermaßen eingegrenzt: öffentlich finanzierte Organisationen, wie lokale Ehrenamtsbüros/ Freiwilligenagenturen, Kiez- oder Stadtteilbüros, kommunale Umweltämter, Abteilungen für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit innerhalb von Kommunal-, Landes- und Bundesverwaltungen sowie öffentlich-rechtliche Medien.

Bestehende Herangehensweisen für das Sichtbarmachen von Initiativen

Nachhaltigkeitsinitiativen eine Bühne zu geben, kann grundsätzlich auf unterschiedlichen Wegen geschehen. Einige bestehende Herangehensweisen dazu umfassen:

- ▶ das Ausloben von Umweltpreisen und einer anschließenden Präsentation der Gewinner*innen (u. a. Wettbewerb Projekt N⁶², Umweltpreis der Hansestadt Rostock);
- ▶ Organisation von (Kiez-/Stadt-) Festen, bei denen Initiativen mit Ständen vertreten sind (z. B. Umweltfestival der Grünen Liga⁶³ in Berlin, Solinger Nachhaltigkeitsfestival⁶⁴, Zukunfts- und Nachhaltigkeitsfestival Fürth im Übermorgen⁶⁵);
- ▶ Veranstaltungen zur Umweltbildung und Aktivierung von Bürger*innen (z. B. Langer Tag der Stadtnatur u.a. in Berlin⁶⁶, Hamburg⁶⁷, Bochum⁶⁸);
- ▶ Präsentation von Initiativen als (Forschungs-)Projektpartner auf Social-Media-Kanälen (s. EdiCit Netzwerk auf Instagram⁶⁹);
- ▶ Öffentlichkeitswirksame Kampagnen zur Förderung des Ehrenamts allgemein oder zu Themen mit Nachhaltigkeitsbezug (z. B. Kampagne „Engagement macht stark“⁷⁰, Berliner Freiwilligentage⁷¹, „Zu gut für die Tonne“⁷²);
- ▶ Kommunale Nachhaltigkeitsberichte (z. B. der Stadt Freiburg⁷³);
- ▶ Kommunale Online-Plattformen, die Funktionen zur Vernetzung und Engagementförderung bieten, wie beispielsweise interaktive Karten, Profilseiten, Such- und Filterfunktionen, Veranstaltungskalender, Kommunikations- und Kollaborationstools, und Feedbackmöglichkeiten. Allerdings liegt der Fokus dieser Plattformen vor allem auf der Vernetzung von Bürger*innen und zivilgesellschaftlichen Initiativen. Eine Ausnahme ist die

⁶² <https://www.wettbewerb-projektn.de/>

⁶³ <https://www.umweltfestival.de/aussteller/gruene-liga-berlin/>

⁶⁴ <https://solingen.de/inhalt/nachhaltigkeitsfestival>

⁶⁵ <https://www.fuerth-im-uebermorgen.de/>

⁶⁶ <https://www.langertagderstadtnatur.de/home>

⁶⁷ <https://tagderstadtnaturhamburg.de/>

⁶⁸ <https://www.bochum-tourismus.de/was-ist-los/news/zehnter-langer-tag-der-stadtnatur-in-bochum.html#c2375>

⁶⁹ <https://www.instagram.com/edicitnet/>

⁷⁰ <https://www.engagement-macht-stark.de/>

⁷¹ <https://gemeinsamesache.berlin/>

⁷² <https://www.zugutfuerdietonne.de/jetzt-engagieren/projekte-aus-der-praxis>

⁷³ <https://www.freiburg.de/pb/Lde/1561459.html>

Bürgerplattform Frankfurt/ Oder⁷⁴, die in die Homepage der Stadt eingebettet ist und Bürger*innen die Möglichkeit bietet, ihre Anliegen direkt an die Verwaltung heranzutragen.

- ▶ Beiträge im Rundfunk (s. Sendung „Umwelt und Verbraucher“⁷⁵ im Deutschlandfunk);
- ▶ Betrieb von Webseiten (vgl. Kreis Ahrweiler⁷⁶; Frankfurt Oder⁷⁷; Stadt Augsburg⁷⁸), Plattformen (z. B. Gemeinschaftswerk Nachhaltigkeit⁷⁹, Karte von morgen⁸⁰) oder Apps (z. B. nebenan.de⁸¹) zur Vernetzung und Engagementförderung;
- ▶ Podcasts (z. B. Über Morgen⁸²);
- ▶ (Online) Tageszeitungen (z. B. Perspective Daily⁸³) und anderen Printmedien wie Stadtteilzeitungen.

Die aufgeführten Beispiele veranschaulichen die Vielseitigkeit vorhandener Ansätze, aber auch die Eigeninitiative der Zivilgesellschaft, selbst für die Sichtbarkeit nachhaltiger Ideen zu sorgen. Zugleich zeigen die Beispiele, dass verschiedene öffentlich finanzierte Stellen (Stadtverwaltungen, Rat für Nachhaltige Entwicklung, Rundfunk) bereits aktiv zu einer größeren Sichtbarkeit von Initiativen durch deren Nennung in Nachhaltigkeitsberichten oder in Social-Media-Kanälen beitragen oder entsprechende Projekte finanziell unterstützen⁸⁴. Allerdings finden Aktivitäten oftmals zeitlich und geografisch eher punktuell statt. Dies liegt u. a. an mangelnden finanziellen Ressourcen, aber auch nicht vorhandenen Personalstellen für die Kommunikation mit und Unterstützung von Nachhaltigkeitsinitiativen in Lokalverwaltungen wie auch auf Bundesebene. In den Interviews wurde darüber hinaus festgestellt, dass in vielen Fachämtern z. T. zu wenig Wissen über die strategische Nutzung von Social-Media-Kanälen sowie die geeignete Ansprache ausgewählter (z. B. interkultureller) Zielgruppen besteht. Zum Abbau dieser Wissenslücken stehen Kommunen folgende Fortbildungen und Unterstützungsstrukturen zur Verfügung:

- ▶ Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW)⁸⁵: Im Rahmen des Projekts Globale Nachhaltige Kommunen⁸⁶ werden Kommunen in der strategischen Verankerung der globalen Nachhaltigkeitsziele unterstützt. Die beteiligten Kommunen berichten z. T. über verschiedene öffentliche Kanäle (Webseiten der Stadt; städtische Veranstaltungen etc.) über nachhaltiges Engagement in der Kommune und verorten ehrenamtliche Tätigkeiten

⁷⁴ <https://www.frankfurt-oder.de/Angebote-Beteiligungen/Beteiligungen/Wege-zum-Ehrenamt/>

⁷⁵ <https://www.deutschlandfunk.de/umwelt-und-verbraucher-100.html>

⁷⁶ <https://meinbeitrag.kreis-ahrweiler.de/>

⁷⁷ <https://www.frankfurt-oder.de/Angebote-Beteiligungen/Beteiligungen/Wege-zum-Ehrenamt/>

⁷⁸ <https://www.augsburg.de/umwelt-soziales/soziales/augsburg-engagiert/mitwirkung-fuer-deine-stadt>

⁷⁹ <https://gemeinschaftswerk-nachhaltigkeit.de/>

⁸⁰ <https://www.kartevonmorgen.org/>

⁸¹ <https://nebenan.de/>

⁸² <https://viertel-vor.com/>

⁸³ <https://perspective-daily.de/>

⁸⁴ Z. B. wird der Berliner Lange Tag der Stadtnatur von der Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz und Umwelt gefördert. Der Rat für nachhaltige Entwicklung erhält eine Finanzierung für den Betrieb der Plattform Gemeinschaftswerk Nachhaltigkeit von der Bundesregierung.

⁸⁵ <https://skew.engagement-global.de/global-nachhaltige-kommune.html>

⁸⁶ <https://skew.engagement-global.de/global-nachhaltige-kommune.html>

im Nachhaltigkeitskontext, meist mit Fokus auf die SDGs (Bsp.: Stadt Lüneburg⁸⁷; Stadt Göttingen⁸⁸).

- ▶ Kostenlose Beratungsmöglichkeiten der SKEW und dem Kompetenzzentrum BNE⁸⁹.
- ▶ Fortbildungsmöglichkeiten mit Fokus auf Öffentlichkeitsarbeit für Nachhaltigkeitsinitiativen sowie Kommunen (s. Angebote der SKEW; BFD⁹⁰; BNE-Kompetenzzentrum; FES⁹¹). Allerdings bleibt meist offen, wie Nachhaltigkeitsthemen kommuniziert werden sollten, um die breite Öffentlichkeit zu erreichen. Dies ist ebenso bei praxisorientierten Informationsmaterialien (siehe Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt⁹² oder bagfa⁹³), welche online abrufbar sind, der Fall.
- ▶ Weitere Empfehlungen für Kommunen und Nachhaltigkeitsinitiativen im Themenfeld Kommunikation ehrenamtlicher Initiativen mit Schnittstelle zu Nachhaltigkeitsthemen:
 - Überblickspapier Agenda 2030 kommunizieren durch Kommunen (UBA)⁹⁴
 - Transition Initiative Zürich⁹⁵
 - Tools for Citizens⁹⁶
 - Der Aktionsbaukasten im Klimaschutz (Difu)⁹⁷

Identifizierte Lücken und Maßnahmenvorschläge

Eine der zentralen Herausforderungen besteht darin, den Austausch und den Zugang zu den Ideen und Bedürfnissen der Initiativen sowohl auf lokaler als auch auf Bundesebene zu verbessern. Derzeit fehlen oft geeignete Plattformen oder Netzwerke, die einen effektiven Informationsaustausch ermöglichen.

Des Weiteren besteht eine Lücke im Wissen über die strategische Nutzung von Social-Media-Kanälen sowohl bei den Initiativen als auch in der Verwaltung. Ohne eine angemessene Schulung oder Unterstützung fehlt es oft an der Fähigkeit, Social-Media effektiv als Kommunikationsinstrument zu nutzen, um Nachhaltigkeitsthemen zu verbreiten. Zudem mangelt es an Know-how darüber, wie Nachhaltigkeitsthemen sowohl bei den Initiativen als auch in der Verwaltung effektiv kommuniziert werden können. Es besteht oft Unsicherheit darüber, welche Botschaften am besten funktionieren und wie sie am besten an die Zielgruppen vermittelt werden können. Auch die genannten Fortbildungen können häufig keine Veränderung in Kommunen herbeiführen, die unter Personal- und Finanzmangel leiden, denn aktuell wenden Verwaltungen ihre Ressourcen hauptsächlich für kommunale Pflichtaufgaben auf. Maßnahmen in den Bereichen kom-

⁸⁷ <https://www.lueneburg2030.de/>

⁸⁸ <https://nachhaltigkeit.goettingen.de/portal/seiten/wie-kann-ich-mitmachen--900000623-25480.html>

⁸⁹ <https://www.bne-kompetenzzentrum.de/de>

⁹⁰ <https://www.bpb.de/veranstaltungen/reihen/aktiv-wettbewerb/544485/das-buendnis-fuer-demokratie-und-toleranz-2001-bis-2022/>

⁹¹ <https://www.fes.de/veranstaltungen/veranstaltungsdetail/264054>

⁹² <https://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/dseeerklaert/presse-und-offentlichkeitsarbeit/>

⁹³ <https://bagfa.de/themenwelt-inklusion/oeffentlichkeitsarbeit/>

⁹⁴ <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/ueberblickspapier-zu-moeglichen-formaten-um>

⁹⁵ <https://transition-zuerich.ch/inspirationen/strategien-zur-oeffentlichkeitsarbeit/>

⁹⁶ <https://civilsocietytoolbox.org/about/?lang=de>

⁹⁷ <https://difu.de/publikationen/2022/der-aktionsbaukasten-im-klimaschutz>

munaler Klimaschutz und Klimaanpassung hängen daher noch von der Freiwilligkeit der Kommunen ab. Das Klima-Bündnis⁹⁸ ist der Auffassung, dass diese Themen als Pflichtaufgaben definiert werden müssten, um eine genügende Personalausstattung in den Kommunalverwaltungen zu realisieren (s. Positionspapier des Klima-Bündnisses⁹⁹).

Um diesen Herausforderungen zu begegnen und das Engagement von Nachhaltigkeitsinitiativen auf kommunaler Ebene zu fördern, wurden von den Stakeholdern folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

1. Entwicklung einer nationalen Engagementkampagne zur Aktivierung von Bürger*innen

Staatliche Kampagnen können den Informationsfluss zwischen zivilgesellschaftlichen Initiativen und den Bürger*innen verbessern und die Vernetzung von Nachhaltigkeitsakteuren fördern. Noch ist die staatliche Öffentlichkeitsarbeit zur Sichtbarmachung von Nachhaltigkeitsinitiativen sehr begrenzt. Nachhaltigkeit erfordert aber die moralische und normative Sensibilisierung der Bevölkerung. Weiche Steuerungsinstrumente, wie Kampagnen, können hierzu einen wichtigen Beitrag leisten.

Die Kampagne sollte gemeinsam von Akteuren aus Verwaltung (Lokal- bis Bundesebene), Kommunikationspraktiker*innen/-wissenschaftler*innen und Zivilgesellschaft partizipativ erarbeitet werden. In dem Entwicklungsprozess sollten zunächst Themenbereiche herausgearbeitet und geeignete Ansätze des Sichtbarmachens analysiert werden, um Bürger*innen außerhalb der Nachhaltigkeitsblase zu aktivieren.

2. Ausbau und Förderung bestehender Austauschplattformen für Nachhaltigkeitsakteure

Bestehende Plattformen, u. a. das Gemeinschaftswerk Nachhaltigkeit (vom RNE), dienen zum einen dem Sichtbarmachen und Vernetzen von Nachhaltigkeitsakteuren und zum anderen der Aktivierung der Bürger*innen. Aus Sicht der Initiativen liegt das Potenzial einer solchen Plattform in der gebündelten Ansprache vielfältiger Gruppen –sofern diese auf der Plattform vertreten sind – und dem direkten Draht zur Verwaltung. Eine Reihe digitaler Plattformen, die diese Zielstellungen in Teilen adressieren, existiert bereits in verschiedenen Ausprägungen:

- ▶ Lokale Engagementplattformen für Bürger*innen, z. B. MeinBeitrag im Kreis Ahrweiler¹⁰⁰, Mitwirk-O-Mat Lüneburg¹⁰¹, Stadtgestalten Rostock¹⁰²
- ▶ Regionale Engagementplattform für Unternehmen wie regional-engagiert.de¹⁰³ der Bertelsmann Stiftung
- ▶ Überregionale Vernetzungsplattformen wie u. a. das Gemeinschaftswerk Nachhaltigkeit¹⁰⁴ vom Rat für Nachhaltige Entwicklung, die zivilgesellschaftlich getragenen Netzwerke WeChange¹⁰⁵ und reflecta.network¹⁰⁶ oder Holi Social¹⁰⁷

⁹⁸ <https://www.klimabuendnis.org/home.html>

⁹⁹ https://www.germanwatch.org/sites/default/files/klima-buendnis-positionspapier_-_klimaschutz_als_pflichtaufgabe_lang.pdf

¹⁰⁰ <https://meinbeitrag.kreis-ahrweiler.de/>

¹⁰¹ <http://www.freiwilligenagentur-lueneburg.de/mitwirk-o-mat>

¹⁰² <https://senselab.org/stadtgestalten/>

¹⁰³ <https://regional-engagiert.de/>

¹⁰⁴ <https://gemeinschaftswerk-nachhaltigkeit.de/>

¹⁰⁵ <https://wechange.de>

¹⁰⁶ <https://www.reflecta.org>

¹⁰⁷ <https://holi.social/>

Ein Ausbau und die Förderung zielt darauf ab, bestehende Plattformen um Vernetzungsfunktionen mit der Verwaltung zu ergänzen sowie eine Finanzierung sicherzustellen.

Hinweise zur Weiterentwicklung der Maßnahmen im Stakeholder-Workshop „Sichtbarmachen von Initiativen“

An dem Stakeholder-Workshop nahmen 12 Vertreter*innen aus Verwaltung, Medien und Zivilgesellschaft teil. Die Umfrage zur Einschätzung der Wirkung und Realisierbarkeit der Maßnahmen in dem Stakeholder-Workshop, die auf einer Skala von 1 bis 5 basierte (wobei 1 die niedrigste und 5 die höchste Bewertung darstellte), ergab die folgenden Ergebnisse:

Der Ausbau und die Förderung bestehender Austauschplattformen für Nachhaltigkeitsakteure erhielten mit 4,2 Punkten eine höhere Bewertung in Bezug auf die Wirkung im Vergleich zur Entwicklung einer nationalen Engagementkampagne zur Aktivierung von Bürger*innen, die nur 2,9 Punkte erzielte. Im weiteren Verlauf des Workshops und des Stakeholder-Prozesses wurde der Fokus auf den Maßnahmenvorschlag des Ausbaus und der Förderung bestehender Austauschplattformen gelegt, da er mit einer Durchschnittsbewertung von 4,4 Punkten als besonders realisierbar eingeschätzt wurde. Im Vergleich dazu erhielt die Entwicklung einer nationalen Engagementkampagne lediglich eine Bewertung von 2 Punkten.

Im weiteren Verlauf des Workshops wurde diskutiert, wie die bestehenden Plattformen weiterentwickelt und miteinander vernetzt werden können, um die Synergien zu nutzen und eine umfassende Unterstützungsstruktur für Nachhaltigkeitsinitiativen zu schaffen. Es wurde festgestellt, dass eine rein digitale Plattform möglicherweise nicht alle Bedürfnisse abdecken kann, insbesondere wenn es um den direkten Austausch zwischen Verwaltung und Initiativen geht. Daher wurde vorgeschlagen, Schnittstellen zwischen digitalen und analogen Vernetzungsmöglichkeiten zu schaffen, um eine ganzheitliche Unterstützung zu gewährleisten. Dies könnte durch die Integration von Funktionen zur Organisation von analogen Treffen in digitale Plattformen erfolgen.

Mit Blick auf die Vielzahl bestehender Angebote wurde von den Stakeholdern im Rahmen der Weiterentwicklung des Lösungsansatzes hauptsächlich ein Bedarf für mehr Schnittstellen zwischen den vorhandenen Online-Plattformen sowie Offline-Formen der Begegnung (z. B. in sozialen Zentren im Kiez, Vernetzungstreffs u. ä.) gesehen. Eine stärkere Verzahnung der Online-Plattformen kommt dabei insbesondere den bereits aktiven Nutzer*innen zu Gute, die besser über die Aktivitäten auf anderen Plattformen informiert sind und nicht mehr zwingend Profile auf verschiedenen Plattformen benötigen. Schnittstellen zur analogen Welt haben dagegen eine Brückenfunktion für Gruppen, die auf den digitalen Plattformen (noch) nicht aktiv sind, wie z. B. Vertreter*innen der Verwaltung, Politik oder sozialen Randgruppen. Aus diesem Grund sollten digitale Plattformen Funktionen in ihre Struktur integrieren, die auch die Organisation von analogen Treffen unterstützen. Um die konkrete Ausgestaltung zu erarbeiten, wird von den Teilnehmenden angeregt, Fokusgruppen mit Nutzer*innen einzurichten, um zu einem gemeinsamen Verständnis der Bedürfnisse zu gelangen.

4.2.4 Evaluation der Stakeholder-Workshops

Bei dem letzten zusammenführenden Workshop mit den Nachhaltigkeitsinitiativen im März 2023 zeigte sich nur ein geringer Rücklauf bei der quantitativen Evaluation. Dieser war zwar sehr positiv, konnte aber nur begrenzt quantitativ ausgewertet werden. Aufgrund dieser Erfahrung wurde die Evaluation aus einem standardisierten quantitativen Online-Fragebogen, Vorschlagsmanagement (offene Fragen, Kritik und Anregungen) und erneut durch eine teilnehmende Beobachtung realisiert. Die geschlossenen Fragen wurden am Ende der drei Stakeholder-

Workshops abgefragt und kurz diskutiert. Weitere Kritik und Anregungen konnten die teilnehmenden Stakeholder per E-Mail an das Evaluationsteam richten.

Wie auch schon bei den Innovations-Workshops fokussierte sich die Evaluation auf die Bewertung der Workshop-Organisation, Offenheit und Qualität der Diskussion, Rolle der Moderator*innen und die Zufriedenheit mit den Ergebnissen. Zusätzlich zu einer Online-Abfrage fand eine teilnehmende Beobachtung statt.

Die Organisation der Stakeholder-Workshops wurde kontinuierlich – auch auf Anregen der Evaluation hin – leicht modifiziert und von den Teilnehmenden in Bezug auf Informations- und Diskussionsqualität sehr gut bewertet. Auch die Effektivität dieser Workshops wurde gut bewertet. Die Repräsentation zentraler Akteure und Initiativen war weitgehend gegeben und fiel lediglich bei dem dritten Stakeholder-Workshop zum Thema Sichtbarmachen von Initiativen aufgrund von Absagen etwas ab. Häufig waren die diskutierten Innovationen bereits bekannte Best Practices aus anderen Politikbereichen. Dabei wurden in der Diskussion Anregungen zu deren Modifikation und Anlassung gemacht. Wichtig ist es, diese modifizierten Best Practices einer breiten Öffentlichkeit zu vermitteln.

4.3 Handlungsansätze zur Stärkung zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen

4.3.1 Maßnahmen zur Etablierung lokaler Anlaufstellen

Der Ansatz der „Lokalen Anlaufstellen“ wurde entwickelt, um eine zentrale Anlaufstelle zu schaffen, die Bürger*innen als One-Stop-Shop für ihre Anliegen dient. Dabei war es wichtig, sicherzustellen, dass die dortigen Ansprechpersonen angemessen fokussiert sind. Gleichzeitig sollte dieser Ansatz auch die Herausforderungen der schwierigen Zusammenarbeit mit der Verwaltung und der politischen Trägheit adressieren. Für eine breite Etablierung der Anlaufstellen kommen auf kommunaler Ebene verschiedene Handlungswege in Frage, die diverse Herausforderungen mit sich bringen können. Die erarbeitete Maßnahme adressiert eine Umsetzung von lokalen Anlaufstellen durch den Ausbau bestehender Kontakt- bzw. Personalstellen auf kommunaler Ebene. Innerhalb des Umsetzungsprozesses wird zunächst eine Testphase vorgeschlagen, um passende Strukturen zu den lokalen Gegebenheiten zu identifizieren und notwendige Partner*innen mit einzubinden. Vielerorts scheitern die Bestrebungen an mangelnden finanziellen Ressourcen. Daher wird mit der Maßnahme 1.2 eine Förderung zur Etablierung von Anlaufstellen über ein entsprechendes Bundesförderprogramm vorgeschlagen, welches zunächst in einem Modellprojekt erprobt werden soll. Aus diesem können anschließend die passenden Rahmenbedingungen für das Förderprogramm abgeleitet werden.

Maßnahme 1.1: Ausbau bestehender Kontakt- bzw. Personalstellen zur Etablierung einer kommunalen Anlaufstelle für nachhaltiges Engagement

Es gibt nicht den einen Königsweg, um lokale Anlaufstellen für Nachhaltigkeitsinitiativen zu etablieren. Gerade in kleinen und mittleren Kommunen ist es finanziell herausfordernd, von Grund auf neue Stellen zu schaffen. Vielmehr liegt der Schlüssel zur Förderung von Nachhaltigkeitsinitiativen oft in der gezielten Weiterentwicklung bereits vorhandener Strukturen und Ressourcen als Anlaufstellen vor Ort. Dazu verdeutlichte die Projektrecherche und der Austausch mit den Stakeholdern, dass vielerorts bereits vielfältige lokale Strukturen existieren, auf die aufgebaut werden kann, wie z.B. Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsbeauftragte oder Freiwilligenagenturen in kommunaler Trägerschaft.

Daher wird an dieser Stelle prototypisch skizziert, wie im Rahmen einer Testphase ohne größere finanzielle und personelle Aufwendungen die Erweiterung bestehender Strukturen im Sinne einer lokalen Anlaufstelle umgesetzt werden kann. Idealerweise folgt auf die Testphase ein politischer Beschluss, der die dauerhafte Verankerung der Anlaufstelle herbeiführt. Eine Verankerung kann auch über die Integration als Maßnahme innerhalb einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie erfolgen. Die Testphase kann hierfür ausreichend argumentative Grundlagen und Erfahrungen bereitstellen.

Initiative ergreifen: In den Gesprächen mit den Stakeholdern wurde deutlich, dass für derartige organisationale Veränderungen der Einsatz einzelner Personen innerhalb oder außerhalb der Verwaltung entscheidend ist. Externe Impulse, wie Anfragen von Bürger*innen oder lokale Initiativen können, wie das Beispiel des Berliner Gemeinschaftsgartenbeauftragten zeigt, dabei ein Startpunkt sein. Letztlich liegt es aber an den Entscheidungstragenden in der Verwaltung und Politik, sich diesem Anliegen anzunehmen.

Konzept erarbeiten: In der Konzeptphase ist zunächst wichtig, einen Überblick über bestehende Strukturen zu gewinnen, auf die aufgebaut werden kann. Dies beinhaltet persönliche Gespräche mit lokalen Nachhaltigkeitsinitiativen, Recherchen in sozialen Netzwerken und Besuche von Stadtteilaktionen. Zusätzlich ist ein ressortübergreifender Austausch innerhalb der Verwaltung erforderlich, um die Idee einer Anlaufstelle aufzunehmen und gemeinsam weiterzudenken. Dabei sollte das Entstehen von Doppelstrukturen vermieden werden.

Bei der Konzeption der Testphase sind mehrere zentrale Punkte zu berücksichtigen:

1. Personalausstattung: Es sollte eine Person benannt werden, die die Koordination des Tests übernimmt und als Ansprechpartner*in fungiert. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass für die Testphase keine neue Stelle geschaffen werden muss. Stattdessen kann eine bereits bestehende Stelle im Aufgabenbereich erweitert werden, um die Testphase zu koordinieren.
2. Ziele und Aufgaben: In der Testphase müssen noch nicht alle Aufgaben zur Unterstützung abgedeckt werden. Vielmehr gilt es, mit leicht umsetzbaren Maßnahmen und Aktivitäten einen ersten Kontakt zu Nachhaltigkeitsinitiativen herzustellen, um einen Überblick über die konkreten Bedarfe, Kommunikationswege und Herausforderungen zu erhalten. Priorisiert werden sollten Arbeitsfelder mit guten Erfolgsaussichten und günstigen Startbedingungen.
3. Ressortübergreifender Austausch: Bereits in der Testphase sollten die Kommunikationswege der Anlaufstelle innerhalb der Verwaltung getestet werden. Ziel ist zu prüfen, wie die Anliegen der Nachhaltigkeitsinitiativen bestmöglich weitergetragen und ressortübergreifend koordiniert werden können.
4. Öffentlichkeitsarbeit zur Steigerung der Bekanntheit der Anlaufstelle: Hierbei sind zunächst niedrigschwellige Mittel zu wählen, wie die Bekanntgabe des Testlaufs und der Ansprechperson auf der Webseite der Kommune, in Newslettern, sozialen Medien, Pressemitteilung oder über Multiplikator*innen.
5. Langfristige Orientierung: Trotz des Fokus auf die Testphase sollte stets die langfristige Orientierung im Blick behalten werden. Es ist wichtig, bereits während der Testphase darauf hinzuwirken, dass die Anlaufstelle auch langfristig Bestand hat und weiterentwickelt werden kann.

Testphase und Evaluation: Während der Testphase von etwa einem halben Jahr liegt der Fokus darauf, die genauen Bedarfe der Nachhaltigkeitsinitiativen vor Ort zu ermitteln und die Kommunikationswege zu testen. Durch diese Phase wird ein tieferes Verständnis für die konkreten Anforderungen und Herausforderungen der örtlichen Nachhaltigkeitsinitiativen erlangt. Gleichzeitig bietet die Testphase die Möglichkeit, verschiedene Ansätze und Maßnahmen zu er-

proben und ihre Wirksamkeit zu bewerten. Eine Evaluation der Testphase liefert wichtige Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Anlaufstelle. Auf Grundlage dieser Erfahrungen können konkrete Aussagen gemacht werden, welche Ressourcen die Anlaufstelle benötigt und wie eine dauerhafte Umsetzung gelingen kann.

Langfristige Verankerung: Basierend auf den gesammelten Informationen während der Testphase wird eine Beschlussvorlage für die Politik erstellt. Diese enthält eine Beschreibung des Aufgaben- und Zuständigkeitsprofils sowie die dafür notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen.

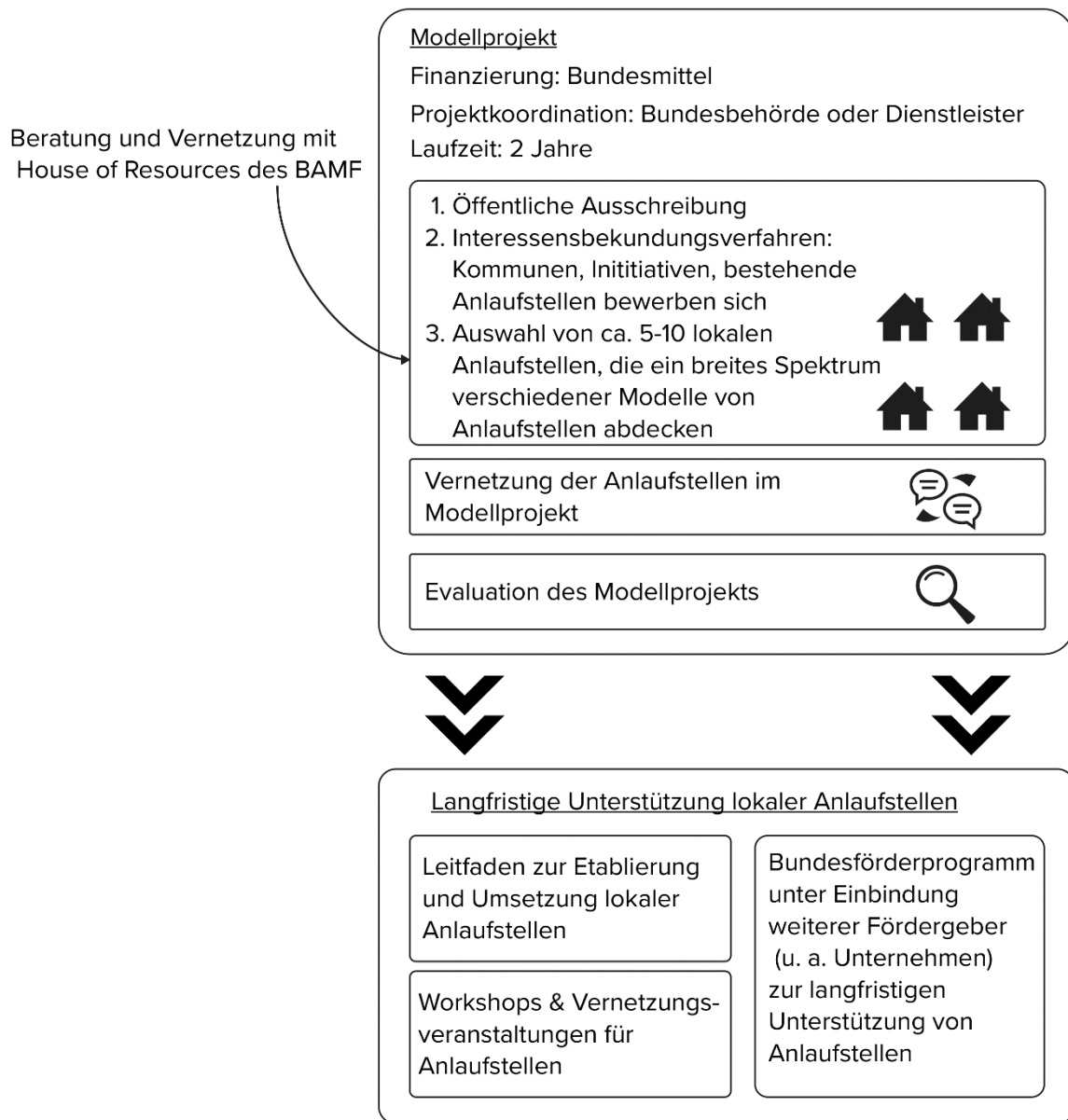
Maßnahme 1.2: Modellprojekt zur Förderung lokaler Anlaufstellen für nachhaltiges Engagement durch Bundesmittel

Für die Etablierung weiterer lokaler Anlaufstellen als Schnittstellen zwischen Zivilgesellschaft und Verwaltung ist angesichts der schwierigen finanziellen Lage in vielen Kommunen eine externe (Anschub-)Finanzierung nötig. Ein Förderprogramm auf Bundesebene, ähnlich dem House of Resources, kann hier Abhilfe schaffen. Mittels eines 2-jährigen Modellprojekts soll zunächst erprobt werden, wie:

1. Anlaufstellen gestaltet sein müssen (u. a. Personalausstattung, Räume, Trägerschaft).
2. Kooperative Finanzierungsmodelle für Anlaufstellen aus einer Kombination öffentlicher und privatwirtschaftlicher Geldgebenden gestalten werden können.
3. Kooperationen zwischen Initiativen und der Kommune initiiert werden können (z. B. Werkstattgespräche, Runder Tisch, Akteursrunden u. ä.).
4. Die Vernetzung lokaler Anlaufstellen zum Erfahrungsaustausch gelingen kann.

Die Konzeption des Modellprojekts sollte von Beginn an auch die Perspektive der Nachhaltigkeitsinitiativen sowie weiterer Intermediäre mit einbeziehen. Sofern die Evaluation grünes Licht für den Ausbau des Modellprojekts gibt, werden aus den gewonnen Erkenntnissen Rückschlüsse für die Ausgestaltung des Förderprogramms gezogen. Die gesammelten Erfahrungen sollten zudem in einem Leitfaden zur Etablierung und Umsetzung lokaler Anlaufstellen festgehalten werden, um sowohl der Verwaltung als auch potenziellen Trägern vor Ort eine Orientierungshilfe beim Aufbau des Angebots zu bieten. Bei der Gestaltung des Förderprogramms sollte eine Vernetzung der Anlaufstellen mitgedacht und gefördert werden, um einen Austausch zu guter Praxis ermöglichen (zur Veranschaulichung des Modellprojekts siehe Abbildung 7).

Abbildung 7 Ausbau von Fördermöglichkeiten für lokale Anlaufstellen – Vom Modellprojekt zum Bundesförderprogramm



Quelle: eigene Darstellung

4.3.2 Maßnahmen zur Vereinfachung der Zuwendungspraxis

Maßnahme 2. 1: Entbürokratisierung der Zuwendungspraxis durch Anpassungen in Förderrichtlinien

Viele Vereinfachungen in der Zuwendungspraxis sind bereits jetzt, auch ohne eine Änderung des Zuwendungsrechts möglich. Ariane Fäscher, Mitglied im Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement des Deutschen Bundestages, verwies im Rahmen eines Fachgesprächs¹⁰⁸ darauf, dass es hinsichtlich der Flexibilisierung der Förderpraxis kein Erkenntnisproblem gebe, sondern viel eher ein Umsetzungsproblem.

Hierfür stehen grundsätzlich zwei mögliche Wege zur Verfügung:

1. Änderung der Verwaltungsvorschriften zu § 44 Bundeshaushaltsordnung/ Landeshaushaltsordnungen (BHO/ LHO) bzw. der Allgemeinen Nebenbestimmungen, die den finanztechnischen Rahmen aller Fördermaßnahmen in allen Geschäftsbereichen darstellen. Bislang wurden entsprechende Änderungsvorschläge vom Bundesfinanzministerium abgelehnt.
2. Anpassung einzelner oder ganzer Bündel an Förderrichtlinien hinsichtlich verfahrensmäßiger Erleichterungen. In Förderrichtlinien können auch von den Verwaltungsvorschriften zu § 44 BHO/ LHO abweichende oder sie ergänzende Verfahrensregelungen getroffen werden, z. B. über die Anerkennung von Overheadkosten. Diese gelten dann nur für diesen Förderbereich. Aus Sicht von Experten*Expertinnen ist hier von einem eher geringen Widerstand des Finanzministeriums, welches diese Änderungen absegnen muss, auszugehen.

Für die Stärkung von Nachhaltigkeitsinitiativen bedeutet dies, dass vor allem die mit der Förderung der Initiativen betrauten Bundesministerien (BMUV, BMWK, BMZ) Erleichterungen in ihren Förderrichtlinien ermöglichen sollten. Der Grund für die Fokussierung auf die Bundesebene ist, dass in den Ländern bereits vielerorts Lockerungen vorgenommen wurden (u.a. einfacher Verwendungsnachweis, vermehrte Festbetragsfinanzierung) und der Bund bislang zurückhaltender agierte (s. Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung 2018: 23). Zudem ist davon auszugehen, dass eine Entbürokratisierung der Zuwendungspraxis auf Bundesebene Katalysator für entsprechende Maßnahmen in den Ländern und Kommunen sein kann.

Die Vorgehensweise ist hierbei die folgende:

1. Fach- und Finanzreferate verankern Erleichterungen (Festbetragsfinanzierung, Anerkennung von Overheadkosten usw.) für gemeinnützige Organisationen punktuell in Förderrichtlinien (z. B. Verbändeförderung) oder einen gesamten Geschäfts- bzw. Zuständigkeitsbereich eines Ministeriums. Orientierung können hier entsprechende Formulierungen der Allgemeinen Kulturförderrichtlinien in Nordrhein-Westfalen¹⁰⁹, Rheinland-Pfalz¹¹⁰, Sachsen¹¹¹ und weitere¹¹² bieten.
2. Das betreffende Ministerium holt Feedback bei zivilgesellschaftlichen Organisationen zu den geplanten Änderungen ein (ggfs. Einbettung in Maßnahme 2.2).
3. Das Finanzreferat stimmt die Änderungen mit dem entsprechenden Spiegelreferat (für das betreffende Ministerium) der Haushaltsabteilung des Bundesfinanzministeriums ab.

¹⁰⁸ Diese Aussage entstammt einem digitalen Fachgespräch mit zivilgesellschaftlichen Akteur*innen und Ariane Fäscher im Mai 2023. Eine Zusammenfassung des Gesprächs sowie ein Videomitschnitt findet sich [hier](#).

¹⁰⁹ https://www.brd.nrw.de/system/files/media/document/2022-02/20220222_4_48_Kulturförderrichtlinie.pdf

¹¹⁰ <https://landesrecht.rlp.de/bsrp/document/VVRP-VVRP000004078/part/F>

¹¹¹ <https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift/18065-Foerderrichtlinie-Kunst-und-Kultur#roml>

¹¹² <https://kupoge.de/kulturförderrichtlinien/>

Dennoch sind Anpassungen des Zuwendungsrechts mittels entsprechender Änderungen der Verwaltungsvorschriften und Allgemeinen Nebenbestimmungen dringend erforderlich. In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass die vielen schlüssigen und umfangreichen Empfehlungen der Zivilgesellschaft wenig bewirkt haben. Daher sollten Vertreter*innen der Verwaltung, die mit der Förderung von Nachhaltigkeitsinitiativen befasst sind, vor allem gegenüber Entscheidungstragenden des in zuwendungsrechtlichen Belangen federführenden Finanzministeriums dafür werben, Änderungen bei den Verwaltungsvorschriften zu § 44 BHO/LHO vorzunehmen.

Maßnahme 2.2: Austauschprozess zu bestehender Förderpraxis

Die Anpassung von Förderrichtlinien stellt zwar einen entscheidenden Schritt zur Vereinfachung der Zuwendungspraxis dar, sollte aber in einen größeren Austauschprozess eingebettet sein. Denn das Wissen in der Verwaltung über vorhandene zuwendungsrechtliche Handlungsspielräume und die Problemlagen der Zuwendungsempfänger*innen ist oftmals begrenzt. Der Austauschprozess sollte daher Akteure aus den Bundesministerien einbeziehen, die Nachhaltigkeitsinitiativen fördern, wodurch eine größere Übertragbarkeit von Erfahrungen und Beispielen guter Praxis gegeben ist.

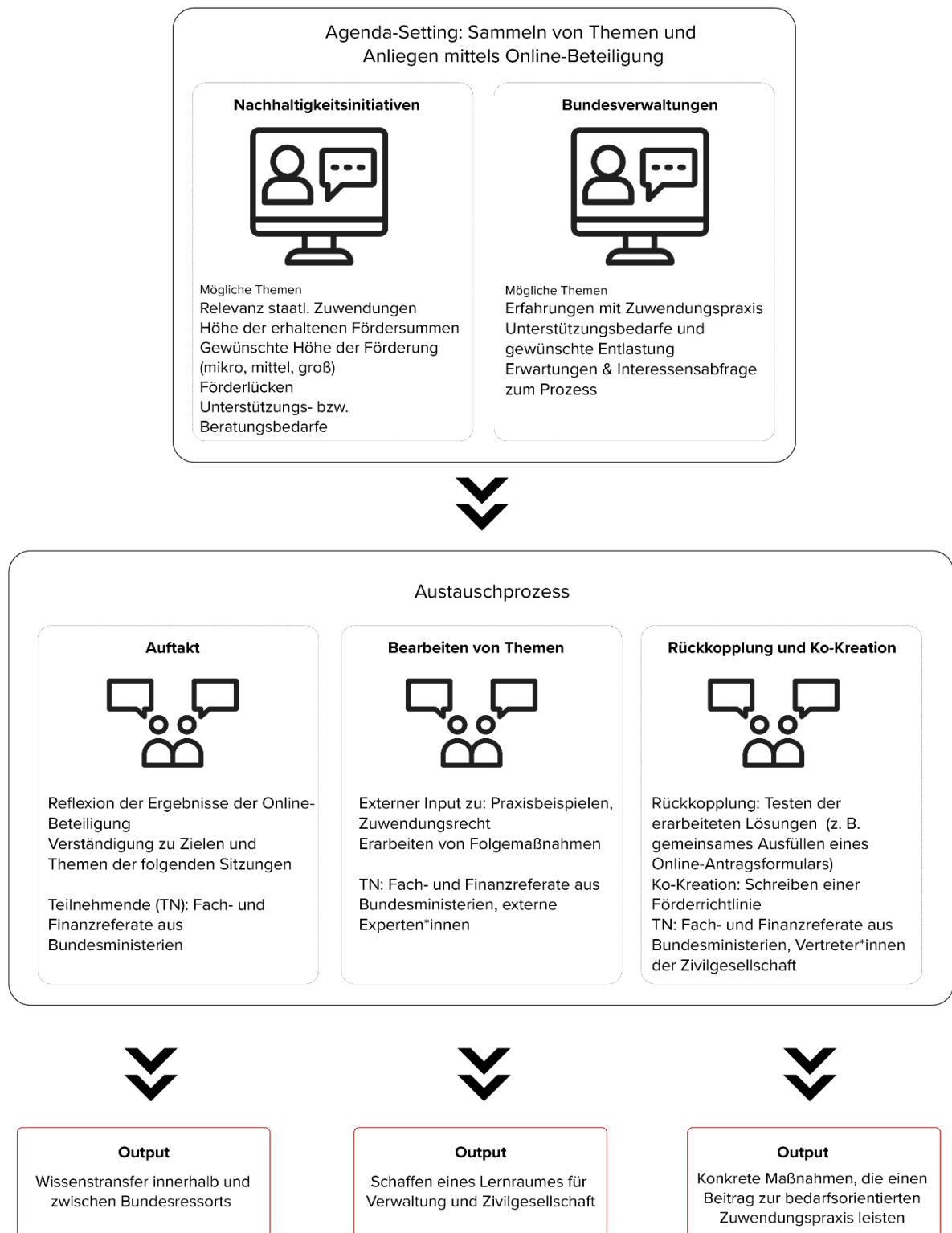
Ziele des Austauschprozesses:

- ▶ Gegenseitige Sensibilisierung für Problemstellungen und Bedarfe der Zuwendungsgebenden und -empfangenden.
- ▶ Verbreitung von Wissen und Erfahrungen zu Handlungsspielräumen im Zuwendungsrecht als Motivation, Förderrichtlinien zielgruppengerechter zu gestalten.
- ▶ Referat- und Ressortübergreifend gemeinsam (neue) Ideen und Lösungen für zielgruppengerechte Förderprogramme erkennen und entwickeln.

Beteiligte Akteure:

- ▶ Initiator*in: Ministerien und nachgeordnete Behörden.
- ▶ Teilnehmende: Vertreter*innen aus Finanz- und Fachreferaten verschiedener Bundesministerien (z. B. BMUV, BMWK, BMZ, BMBF, BMF).
- ▶ Inputgebende: Experten*Expertinnen zum Thema Zuwendungsrecht, Vertretende des Bundesjustizministeriums (z. B. Geschäftsstelle Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau), Beauftragte für Bürokratieabbau aus den Bundesländern, Vertreter*innen des Bundesrechnungshofs u. ä.
- ▶ Vertreter*innen der Zivilgesellschaft, die über Bedarfe und Probleme von Zuwendungsempfangenden informieren.

Abbildung 8 Ablauf des Austauschprozesses



Quelle: eigene Darstellung

Die Dauer des Prozesses sollte sich an der Anzahl der Themen und den Bedarfen der Beteiligten orientieren. Denkbar wäre z. B. eine intensivere Austauschphase von 2 bis 3 Jahren, innerhalb

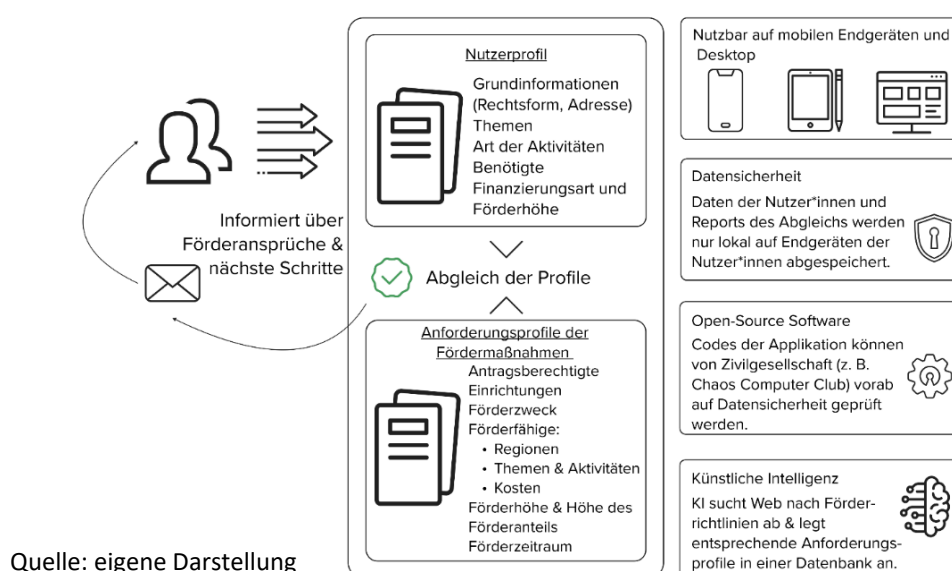
derer Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden, mit anschließenden anlassbezogenen Treffen. So könnte eine Online-Beteiligung in regelmäßigen Abständen neu entstandene Bedarfe und Problemlagen identifizieren und Anlass für einen weiteren Austausch geben.

Maßnahme 2. 3: „FörderScout“¹¹³ Applikation für eine vereinfachte Fördermittelsuche

Die Förderlandschaft im Bereich nachhaltige Entwicklung ist sehr vielfältig, dabei aber auch undurchsichtig. Vor allem was größere Zuwendungen betrifft, können sich Nachhaltigkeitsinitiativen um Förderungen auf Landes- oder Bundesebene bemühen und müssen dafür unterschiedliche Webseiten der jeweiligen Ministerien oder Portale durchforsten. Daneben sind Antragsverfahren z. T. sehr kompliziert und über die fördernden Einrichtungen hinweg verschieden. Dies bedeutet insbesondere für kleinere Initiativen einen enormen Aufwand bei der Recherche und Beantragung von Fördermitteln. Folglich erreichen Fördermaßnahmen nicht immer ihre Zielgruppen und die erhoffte Wirkung.

Für mehr Übersicht sorgt künftig voraussichtlich der Förderfinder (s. Seite 73). Allerdings haben Nachhaltigkeitsinitiativen im Vergleich zu anderen Zuwendungsempfängenden aufgrund ihrer begrenzten personellen Ressourcen einen besonderen Unterstützungsbedarf bei der Fördermittelsuche, wofür es einer Weiterentwicklung der Idee des Förderfinders bedarf. Über diese Bündelung vorhandener Förderangebote hinaus sollte die Verwaltung proaktiv Nachhaltigkeitsinitiativen über die für sie geeigneten Förderungen informieren. Dies wird durch eine KI-gestützte Applikation ermöglicht, die die Daten der Initiativen erfasst, diese mit den Förderdatenbanken und Webseiten der Fördermittelgebenden abgleicht und daraus eine Übersicht mit für die Initiativen passenden Förderprogrammen erstellt. Sobald neue Förderprogramme veröffentlicht werden und es ein Match mit dem Profil einer Initiative gibt, erhält die Initiative eine Benachrichtigung. Die Applikation könnte in bestehende Austauschplattformen für Nachhaltigkeitsinitiativen (z. B. Gemeinschaftswerk Nachhaltigkeit, WeChange, Reflecta u. ä.) integriert werden und so deren Relevanz steigern. Die Applikation¹¹⁴ auf einen Blick:

Abbildung 9 Visualisierung der Applikation und ihrer Eigenschaften



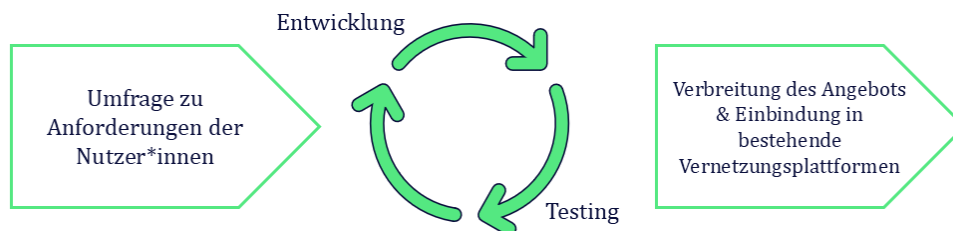
Quelle: eigene Darstellung

¹¹³ Kurz vor Beendigung des Projektes wurde der *Förderpilot* veröffentlicht, der dem hier vorgeschlagenen Tool stark ähnelt. Dieses ist allerdings, anders als die hier vorgeschlagene Applikation, nicht gratis für Vereine und kostet monatlich 69 €. Künftig sollte geprüft werden, inwiefern der Förderpilot die hier vorgestellte Maßnahme abdeckt. Vor einer etwaigen Entwicklung der Applikation sollte der Austausch gesucht werden, um Doppelstrukturen zu vermeiden und eine mögliche Kooperation zu knüpfen.

¹¹⁴ Die Idee ist eine Weiterentwicklung der FörderFunke App. Für mehr Informationen siehe: www.foerderfunke.org

- ▶ Ziele und Mehrwerte für Verwaltung und Politik:
 - Größere (kostengünstige) Reichweite durch Kooperation mit Vernetzungsplattformen
 - Besser informierte Zielgruppen
 - Höhere Inanspruchnahme von Fördermaßnahmen durch Nachhaltigkeitsinitiativen
- ▶ Ziele und Mehrwerte für Nachhaltigkeitsinitiativen:
 - Mehr Durchblick im Fördermittelschongel schaffen.
 - Schonung von personellen und zeitlichen Ressourcen bei der Fördermittelsuche macht Kapazitäten frei für Schreiben von Anträgen.
 - Finanzlage der Initiativen durch größere Inanspruchnahme von Förderungen verbessern.
- ▶ Beteiligte Akteure:
 - Open-Source Entwickler*innen
 - Experten*Expertinnen aus der Zivilgesellschaft, die die Datensicherheit der Applikation überprüfen.
 - Nachhaltigkeitsinitiativen geben Auskunft zu ihren Anforderungen an die Applikation sowie Feedback im Rahmen von Nutzertests.

Abbildung 10 Beispielhaftes Vorgehen bei der Anwendungsentwicklung



Quelle: eigene Darstellung

4.3.3 Maßnahme für mehr Sichtbarkeit von Nachhaltigkeitsinitiativen über digitale Plattformen

Maßnahme 3: Förderung von Schnittstellen zwischen digitalen Plattformen

In Deutschland gibt es mehrere hundert Verbände und Netzwerke, die Daten zu Nachhaltigkeitsinitiativen auf Plattformen zur Verfügung stellen. Schnittstellen sind wie Brücken, die es diesen Plattformen ermöglichen, Daten nahtlos zwischen den Plattformen zu übertragen und zu aktualisieren, ohne dass Benutzer*innen manuell eingreifen müssen. Die Informationen auf den Plattformen sind so stets korrekt und auf dem neuesten Stand ohne erheblichen Zeit- und Ressourcenaufwand. Wenn diese Schnittstellen implementiert werden, können Nutzer*innen auf eine Vielzahl von Informationen und Diensten zugreifen, ohne zwischen verschiedenen Plattformen wechseln zu müssen. Dies macht es viel einfacher, nachhaltige Initiativen und Orte zu finden sowie die Zusammenarbeit im Bereich der Nachhaltigkeit zu fördern. Kommunalakteure können

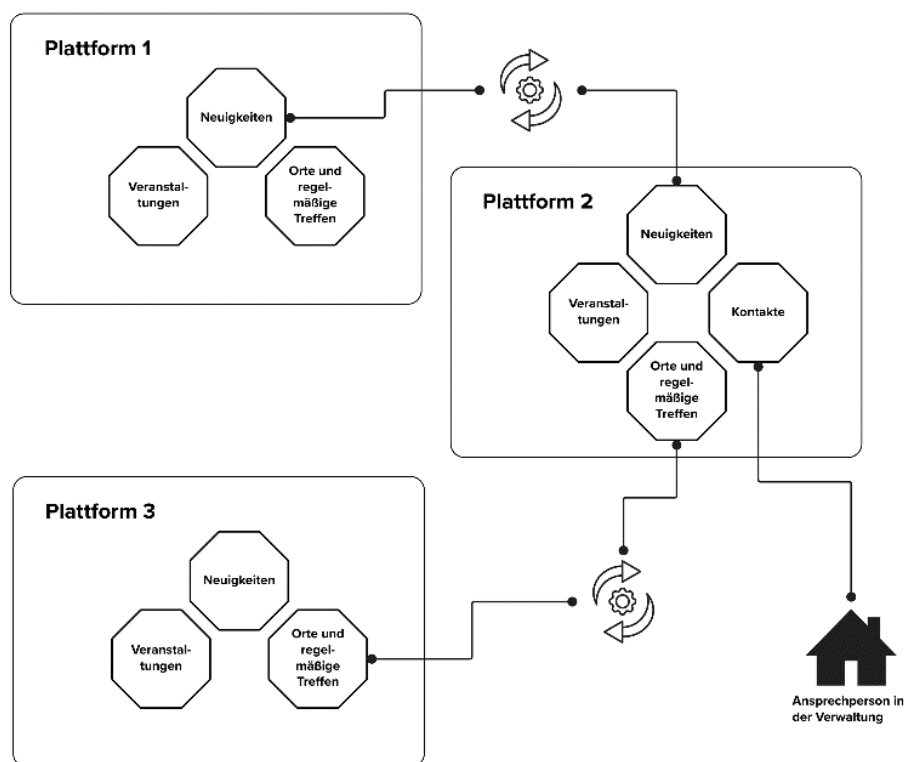
mit der Integration von Schnittstellen sehr schnell Informationen für einen Ort und eine Region auf eigenen Plattformen zur Verfügung stellen.

Durch die Verwendung von Systemen, die neue Inhalte automatisch hinzufügen und Änderungen schnell verbreiten können (Pull- und Push-Systeme), können neue Inhalte und Änderungen zwischen den beteiligten Plattformen nahtlos eingearbeitet werden. Dadurch wird es Nutzer*innen ermöglicht, Initiativen und nachhaltige Orte auf allen Plattformen zu finden und die Zusammenarbeit im Bereich der Nachhaltigkeit zu stärken.

Die Schnittstellen sollten so gestaltet sein, dass jede Plattform selbst entscheiden kann, welche Datenquellen sie nutzen möchte und von welchen sie Updates erhalten möchte. Dies gibt Initiativen, Gemeinden, Freiwilligenagenturen und anderen Akteuren die Möglichkeit, ihre Daten einfach auf verschiedenen Plattformen zu veröffentlichen.

Gleichzeitig ist es wichtig, doppelte Inhalte erkennen zu können. Ein intelligentes Modul zur Erkennung von Dubletten muss entwickelt werden, um sicherzustellen, dass Nutzer*innen auf allen Plattformen jede Initiative und Veranstaltung nur einmal finden können, selbst wenn sie auf mehreren Plattformen eingetragen wurden. Abbildung 11 zeigt, wie die Datensynchronisation durch Schnittstellen und mögliche Andockpunkte für eine offline Vernetzung funktionieren kann.

Abbildung 11 Lösungsansatz - Schnittstellen zwischen Plattformen und Verzahnung mit offline Formaten der Zusammenarbeit



Quelle: eigene Darstellung

Viele Betreiber*innen bestehender Plattformen arbeiten bereits daran, Schnittstellen zwischen ihren Datensätzen zu schaffen, doch dieser Prozess ist kostspielig und zeitaufwändig. Daher ist es das Ziel dieser Maßnahme, diesen Prozess durch eine finanzielle Förderung und staatliche Eigeninitiative zu unterstützen, um eine iterative Entwicklung von Schnittstellenmodulen zu fördern. Die Module sollen dadurch kostenlos als Plugin/Service für Nachhaltigkeitsplattformen bereitgestellt werden können, um langfristig alle Nachhaltigkeitskarten, Engagementführer und

Vernetzungsplattformen miteinander zu verbinden. Dadurch eröffnen sich für Plattformen vielfältige Möglichkeiten, ihre Funktionalität zu erweitern, die Benutzererfahrung zu verbessern und die Innovationsgeschwindigkeit zu steigern:

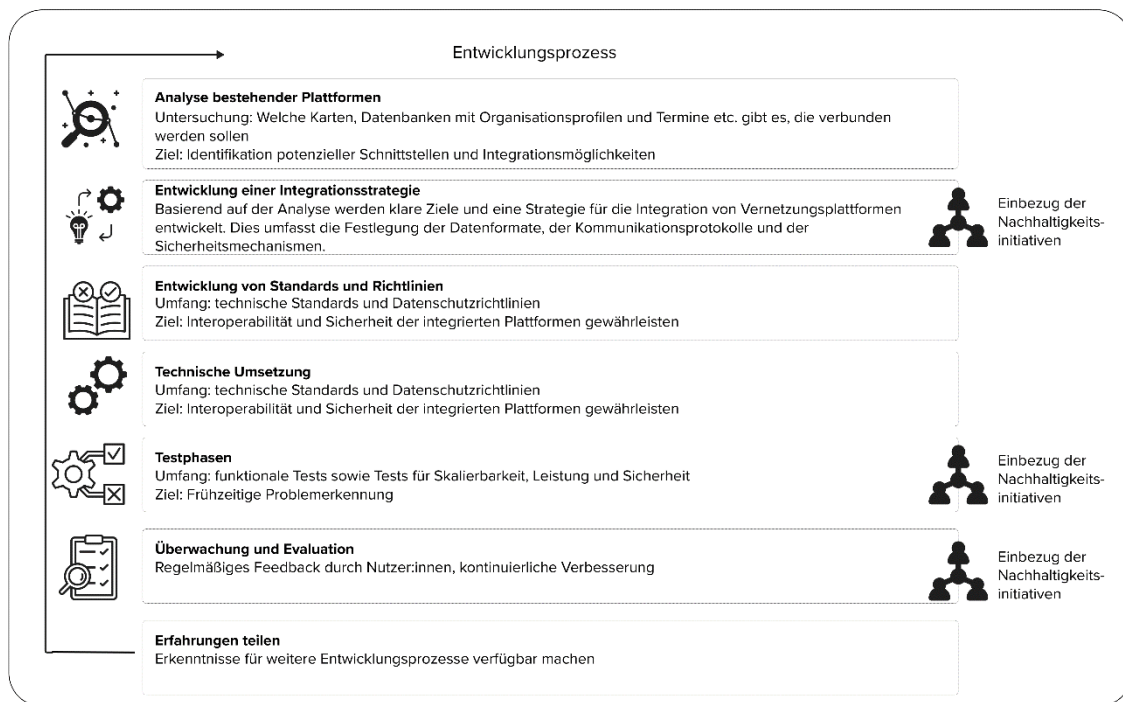
- ▶ Ein breiteres Spektrum an Informationen für Nutzer*innen trägt dazu bei, die Nutzerbindung zu erhöhen, da die Plattform als umfassender und relevanter erfahren wird.
- ▶ Nachhaltigkeitsinitiativen können ihre Sichtbarkeit erhöhen, da ihre Informationen auf mehreren Plattformen gleichzeitig verfügbar sind. Zudem können sie von einem erhöhten Engagement profitieren, da Nutzer*innen sie leichter finden und unterstützen können.
- ▶ Nutzer*innen sowie staatliche und wirtschaftliche Akteure erhalten einen verbesserten Zugang zu Informationen über Nachhaltigkeitsinitiativen, was ihnen ermöglicht, mit diesen zu kooperieren und aktiv an nachhaltigen Lösungen teilzunehmen.

Als Grundlage für den iterativen Entwicklungsprozess muss zunächst die passende finanzielle Grundlage eruiert werden. Dies sollte zunächst im Austausch mit Entwickler*innen und Betreibern bestehender Plattformen erfolgen. Aufgrund von Bedenken zu möglichen Marktverzerrungen gab es bislang zuwendungsrechtliche Schwierigkeiten für eine direkte Projektförderung zur Entwicklung von Schnittstellen für einzelne Plattformbetreiber. In diesem Kontext wäre eine Lösung, Schnittstellen im Rahmen der Funktionserweiterung des Gemeinschaftswerks Nachhaltigkeit zu entwickeln, da die Plattform bereits staatlich finanziert ist.

Abbildung 12 veranschaulicht den Entwicklungsprozess für ein Schnittstellenmodul. Dieser beginnt mit der Analyse bestehender Plattformen, um potenzielle Schnittstellen zu identifizieren. Anschließend wird eine Integrationsstrategie entwickelt, wobei die Auswahl der geeigneten Methode von den spezifischen Anforderungen und der vorhandenen Infrastruktur abhängt. Basierend auf den Anforderungen werden dann die Schnittstellen entworfen und entwickelt. Vor der Implementierung werden die Schnittstellen gründlich getestet, um sicherzustellen, dass sie ordnungsgemäß funktionieren und die Daten korrekt übertragen werden.

Technische Standards und Datenschutzrichtlinien sind entscheidend, um die Interoperabilität und Sicherheit von integrierten Systemen zu gewährleisten. Sie bieten klare Richtlinien und bewährte Verfahren, die Entwicklern helfen, effektive und verantwortungsvolle Integrationen zu erstellen, die den Anforderungen der Benutzer und den gesetzlichen Vorgaben entsprechen. Das Vorgehen ist so angelegt, dass die Nachhaltigkeitsinitiativen als primäre Nutzer der Plattform an zentralen Stellen einbezogen werden: Zunächst bei der Identifikation von potenziellen Schnittstellen und Integrationsmöglichkeiten, anschließend beim Testen und der Evaluation. Erkenntnisse aus dem Prozess sollen anschließend in die Entwicklung weiterer Schnittstellenmodule fließen.

Abbildung 12 Entwicklungsprozess von Schnittstellen zwischen Plattformen



Quelle: eigene Darstellung

5 Reflexion und Ausblick

5.1 Übergeordnete Erkenntnisse aus dem Projekt

Das Forschungsprojekt „Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen auf dem Weg in nachhaltige Politik stärken, skalieren, vernetzen“ richtete seinen Fokus auf die strukturellen Herausforderungen und Hürden, die einer höheren Wirksamkeit von Nachhaltigkeitsinitiativen entgegenstehen und eine Skalierung der Initiativen erschweren, sowie auf Lösungsansätze zu deren Überwindung. Das Projekt war von Beginn an geprägt von einem partizipativen Charakter. So wurden die Herausforderungen und Hürden zusammen mit Vertreter*innen von zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen aus unterschiedlichen Aktionsfeldern (Wohnen & Mobilität; Bildung, Politik & Kultur; Energie & Klima sowie Landwirtschaft, Natur & Konsum) in mehreren Workshops ermittelt. Deutlich wurde, dass die Nachhaltigkeitsinitiativen handlungsfeldübergreifend ähnlichen Herausforderungen gegenüberstehen, aber sich auch nischen-spezifische Bedürfnisse zeigen. Die Auseinandersetzung mit dem Status Quo diente anschließend der gemeinsamen Erarbeitung und Priorisierung von Lösungsansätzen, die an die Bedürfnisse der Initiativen anknüpfen.

In der übergeordneten Betrachtung der Hürden und der priorisierten Lösungsansätze wurden drei grundlegende Bedingungen deutlich, um das Transformationspotenzial der Nachhaltigkeitsinitiativen zu fördern:

1. Eine Skalierung in Richtung Wandel von Institutionen und Regeln (scaling up) erfordert eine Öffnung staatlicher Akteure hin zu einer stärkeren Kultur des Miteinander, z. B. durch die Benennung von Ansprechpartner*innen und den Einbezug von Initiativen in die Politikgestaltung mittels Beteiligungsformaten.
2. Eine Skalierung in Richtung Veränderungen kultureller und gesellschaftlicher Werte (scaling deep) setzt voraus, dass Nachhaltigkeitsinitiativen die „breite Masse“ bzw. große Teile der Bevölkerung mit ihren Ideen und Aktivitäten erreichen. Da dies von einzelnen Initiativen allein kaum bewerkstelligt werden kann, ist eine breitere netzwerkübergreifende Vernetzung notwendig.
3. Die organisatorische Handlungsfähigkeit (und damit der Fortbestand) vieler Nachhaltigkeitsinitiativen ist aufgrund der derzeitigen Zuwendungspraxis unsicher, weshalb es einer bedarfsgerechteren Förderung seitens staatlicher Stellen bedarf.

Basierend auf diesen Erkenntnissen wurden in Zusammenarbeit mit Vertreter*innen aus Verwaltung sowie dem Bereich Engagement und Ehrenamt, unter fortwährender Einbindung der Initiativen, insgesamt sechs Maßnahmen entwickelt, die dazu beitragen, die Rahmenbedingungen für die Nachhaltigkeitsinitiativen langfristig zu verbessern: (1) Ausbau bestehender Kontakt- bzw. Personalstellen zur Etablierung einer kommunalen Anlaufstelle für nachhaltiges Engagement; (2) Modellprojekt zur Förderung lokaler Anlaufstellen für nachhaltiges Engagement durch Bundesmittel; (3) Entbürokratisierung der Zuwendungspraxis durch Anpassungen in Förderrichtlinien; (4) Austauschprozess zu bestehender Förderpraxis; (5) Online-Applikation für eine vereinfachte Fördermittelsuche sowie (6) Förderung von Schnittstellen zwischen digitalen Plattformen.

Für eine erste Reflexion der entwickelten Maßnahmen und einen vertieften Austausch zu bereits bestehender guter Praxis diente die digitale Abschlussveranstaltung des Projekts, die am ... stattfand. Bei dieser kamen ca. 45 Vertreter*innen aus Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft zusammen. Die Veranstaltung hob die Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft hervor. Der Austausch mit und das Feedback

von den Teilnehmenden bestätigte, dass die Maßnahmenvorschläge an den richtigen Stellen ansetzen. Kurze Inputs aus der Praxis zeigten grundlegende Voraussetzungen für Kooperationen von Verwaltung und Zivilgesellschaft auf, wie z. B. Rahmenbedingungen, die für alle Seiten verständlich und tragbar sind, Ansprechpartner*innen, die direkt und auf Augenhöhe miteinander kommunizieren, sowie klare Rollenverteilungen und Kooperationsvereinbarungen. Betont wurde ebenso, dass es nicht nur die Verwaltung und die Politik sind, die für Kooperationen mit der Zivilgesellschaft zur Verfügung stehen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sowie kommunale Unternehmen wurden als geeignete Partner benannt, um kooperativ die sozial-ökologische Transformation voranzubringen.

In den folgenden Abschnitten werden die Erkenntnisse zu den Forschungsfragen (s. Kapitel 1.2) zusammengefasst dargelegt.

Nischen-spezifischen Bedürfnisse von Nachhaltigkeitsinitiativen

Welche Nischen-spezifischen Bedürfnisse bestehen in den Aktionsfeldern Wohnen & Mobilität; Bildung, Politik & Kultur; Energie & Klima sowie Landwirtschaft, Natur & Konsum?

Im Allgemeinen haben Nachhaltigkeitsinitiativen aus den verschiedenen Aktionsfeldern ähnliche Bedürfnisse und Herausforderungen, wobei die Unterschiede meist nur geringfügig sind. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass diese Analyse auf sehr kleinen Stichproben aus den einzelnen Aktionsfeldern basiert, sodass diese Ergebnisse lediglich Tendenzen widerspiegeln können. Eine umfassendere repräsentative Befragung von Nachhaltigkeitsinitiativen z. B. über die Karte von morgen hätte in diesem Kontext eine höhere Fallzahl und eine einfachere Abgrenzung einzelner Typen von Nachhaltigkeitsinitiativen erlaubt. Zudem war es teilweise schwierig, die Aktionsfelder klar voneinander abzugrenzen, da viele Initiativen aktionsfeld- bzw. themenfeldübergreifend arbeiten, was die Genauigkeit der Ergebnisse beeinträchtigt.

Spezifisch zeigten sich im Aktionsfeld **Wohnen & Mobilität** Hürden in Bezug auf den Zugang zu Raum und Boden sowie den Regularien des Baugesetzbuchs. Auch verschiedene Vergabekriterien wurden als problematisch identifiziert. Der rechtliche Rahmen, insbesondere die fehlende Anerkennung des gemeinnützigen Zwecks für Unternehmen, die bezahlbaren Wohnraum schaffen, erweist sich als blockierend. Des Weiteren wurde ein Mangel an Strukturen für die Beratung von Wohnungseigentümergeinschaften festgestellt.

Im Aktionsfeld **Energie & Klima** wurden die Herausforderungen des Fachkräfte- und Materialmangels, steigende Energiepreise, dominante Wirtschaftsinteressen und eine besonders starke Verzögerung der Transformation durch politische Entscheidungen als besonders gravierend gesehen. Im Vergleich zu anderen Aktionsfeldern sind Nachhaltigkeitsinitiativen aus diesem Bereich von politischen und gesetzlichen Vorgaben zum Klimaschutz wie z. B. dem Erneuerbare-Energien-Gesetz abhängig und weniger stark auf Förderungen angewiesen, da insbesondere Energiegenossenschaften sich durch eine Kombination verschiedener Geldquellen (u.a. Eigenkapital der Mitglieder, Bankkredite, Crowdfunding etc.) finanzieren.

Nachhaltigkeitsinitiativen aus dem Aktionsfeld **Bildung, Kultur und Politik** legten einen stärkeren Fokus darauf, wie die Gesellschaft zusammenwirken kann. Besonders intensiv wurde während des Innovations-Workshops das Konzept des Ehrenamts und die Valuation von Arbeit diskutiert. Dabei wurde die kapitalistische Wirtschaftsordnung als Grundproblem identifiziert und ein Mangel an Wertschätzung für ehrenamtliche gemeinwohlorientierte Arbeit kritisiert.

Im Bereich **Landwirtschaft, Natur & Konsum** wurden spezifische Herausforderungen, wie die steigenden Preise für Flächen, der Mangel an geeigneten Räumlichkeiten und die fehlende Wirtschaftlichkeit identifiziert. Besonders prägnant in diesem Aktionsfeld waren zudem fehlende Finanzmittel und unpassende Fördermöglichkeiten staatlicher Akteure.

Nachhaltigkeitsinitiativen im Spannungsfeld zwischen innovativer Unabhängigkeit und einengender Förderung

*Wie reagieren für Nachhaltigkeit engagierte Bürger*innen auf die Herausforderungen zwischen Aufstieg in den Mainstream und Erhalt des Transformationspotentials für Nachhaltigkeit sowie Notwendigkeit der Förderung und mögliche Einengung durch Regularien?*

Es liegt im Wesen des zivilgesellschaftlichen, meist ehrenamtlichen Engagements, dass es sich in einem Spannungsverhältnis zwischen innovativer Unabhängigkeit und einengender Förderung bewegt. Die Herausforderungen für Nachhaltigkeitsinitiativen entstehen daraus, dass sie für ihren Aufstieg in den Mainstream – also für eine größere Bekanntheit und die weitreichende Übernahme ihrer Ideen und Praktiken durch die Gesellschaft – auf Unterstützung von Akteuren aus Politik und Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft angewiesen sind. Diese Unterstützung ist jedoch häufig mit Bedingungen verbunden, was zu Konflikten führen kann.

Auch in diesem Projekt wurden bei der Betrachtung der Hürden der Nachhaltigkeitsinitiativen Herausforderungen deutlich, die sich durch die Notwendigkeit der Förderung und eine damit einhergehende Einengung ergeben. So wurde von den Initiativen das Verbot der Rücklagenbildung bei Gemeinnützigkeit oder der Verlust von Fördermitteln bei Abweichungen von Finanzplänen moniert. Auch die Strukturen und Arbeitsweisen der Initiativen können durch staatliche Förderung beeinflusst werden. Die Teilnehmenden bemängelten allzu starre Berichterstattungspflichten, die nicht dem Arbeitsfluss der Initiativen entsprächen und von einem Misstrauen gegenüber der Initiativen zeugten. Entsprechend forderten sie ein engeres vertrauensbasiertes Verhältnis zu Fördermittelgebern, was zumindest einen Teil der Berichte überflüssig machen sollte. Darüber hinaus unterscheiden sich staatliche Instanzen und Nachhaltigkeitsinitiativen in der Betrachtung der Aktivitäten der Initiativen: Während Fördermittelgeber in Projektzyklen denken, sind Initiativen an einer langfristigen Planung und Sicherung ihrer Aktivitäten interessiert, die gemäß der jetzigen Zuwendungspraxis im Zuge von Projektanträgen immer wieder eines neuen Framings bedürfen.

In dem Projekt wurden verschiedene Umgangsweisen der Nachhaltigkeitsinitiativen mit diesen Einengungen ersichtlich:

- ▶ Die meisten Initiativen reagierten auf staatliche Regularien durch **Anpassung** z. B. mittels Wahl einer für Förderungen geeigneten Rechtsform oder der Aneignung von Wissen z. B. zu Hygienevorschriften oder Verwaltungsvorgängen.
- ▶ Der **Aufbau von Kooperationen mit der Verwaltung** wurde als wichtige Strategie benannt. Schließlich ist die Verwaltung nicht nur Fördermittelgeber, sondern kann auch einzelfallbasiert Entscheidungen zur (Nicht-)Umsetzung von Vorschriften (z. B. Stellplatzschlüssel bei Neubauten) treffen oder Genehmigungen von Zwischennutzungen erteilen. Zudem besteht die Hoffnung seitens der Initiativen, dass erfolgreiche **Einzelfalllösungen** eine Vorbildwirkung entfalten und den Weg für weitere Projekte oder Experimente ebnen. Auch wenn dies nicht gleichzusetzen ist mit einem Aufstieg in den Mainstream, eröffnet sich hierbei das Potenzial der Skalierung (scaling up), im Sinne einer Institutionalisierung von Handlungsansätzen der Initiativen. Künftig verringert sich dadurch nicht nur der bürokratische Aufwand für andere Initiativen, wenn z. B. vom vorgeschriebenen Stellplatzschlüssel bei Neubauten abgewichen wird, sondern es werden auch klimapolitische Ziele durch die Verringerung verfügbarer Parkplätze erreicht. Auf welchen Wegen diese Einzelfälle in reguläre Verwaltungspraxis überführt und welche Wirkungen für das Erreichen der Nachhaltigkeitsziele entfaltet werden, bedarf einer genaueren Betrachtung bzw. Erforschung.

- ▶ Einigen Initiativen gelingt ein **kreativer Umgang mit staatlichen Vorschriften**, indem diese einfallsreich (und regelkonform) umschifft werden, wie etwa das bereits benannte Neuframen fortlaufender Aktivitäten aufgrund des Innovationszwangs bei Zuwendungen oder die Etablierung tragfähiger Finanzierungsmodellen für Erneuerbare-Energie-Anlagen.
- ▶ Allerdings zeigen viele Initiativen auch Zeichen der **Resignation** angesichts der als unveränderbar erscheinenden Regeln, was im schlimmsten Fall zu einem Verebben oder Einstellen der Aktivitäten führen kann.

Über diese individuellen Umgangsweisen hinaus, zeigt sich bei den Nachhaltigkeitsinitiativen eine generell große Bereitschaft, mit Verwaltung und Politik zusammenzuarbeiten, um von Anfang an Rahmenbedingungen zu schaffen, die den Bedürfnissen der Initiativen entgegenkommen werden. Deshalb beinhalten die im Rahmen dieses Projekts entwickelten Maßnahmen Elemente des Austauschs und der Zusammenarbeit, etwa durch die gemeinsame Entwicklung von Modellprojekten oder die Einbeziehung der Initiativen in Testphasen. Es liegt an den staatlichen Stellen und weiteren möglichen Kooperationspartnern, diese Bereitschaft aufzugreifen und in bestehende oder neue Prozesse zu integrieren.

Verwaltung und Politik als Schlüsselakteure für Nachhaltigkeitsinitiativen

Welchen Beitrag können Verwaltung und Politik dazu leisten, dass strukturelle Hürden für den Aufstieg von Nachhaltigkeitsinitiativen in den Mainstream abgebaut werden, ohne die Innovationskraft und das Transformationspotenzial für Nachhaltigkeit zu verringern?

Im Projekt wurde insgesamt offensichtlich, dass, trotz regulatorischer Einengungen, für die Mehrzahl der Initiativen vor allem die Verwaltung eine Schlüsselrolle für die Umsetzung und mögliche Skalierung ihrer Aktivitäten spielt. Zur Rolle der Politik lässt sich jedoch, basierend auf den Projektergebnissen, kaum eine eindeutige Aussage treffen. Zwar befanden etwa 40 % der Initiativen in der Vorbefragung politische Parteien als relevant für die eigene Arbeit, im Rahmen der Workshops wurden sie aber kaum als Adressat*innen der erarbeiteten Lösungsansätze benannt. Für Initiativen ist die Verwaltung das staatliche Frontend und als Kooperationspartner gefragt, der über Entscheidungsmacht und Zugang zur Politik verfügt, die letztlich die großen politischen Weichenstellungen und somit Rahmenbedingungen, innerhalb derer Nachhaltigkeitsinitiativen sich bewegen, bestimmt.

Da viele der im Projekt identifizierten strukturellen Hürden bedingt werden durch Gesetze, Verwaltungsvorschriften und politische Strategien (u. a. Gemeinnützigkeits- und Zuwendungsrecht, Baurecht, Bundes-Klimaschutzgesetz, Erneuerbare-Energien-Gesetz, Fahrradstrategie, Biodiversitätsstrategie u.v.m.), schlummert hier ein großes Potenzial, bei künftigen Entscheidungen Problemlagen zu beheben, die die Innovationskraft und das Transformationspotenzial von Nachhaltigkeitsinitiativen schmälern. Im Zuge der „Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen“ (2023) hat die Bundesregierung Handlungsfelder („Vernetzung, Kollaboration und Transfer voranbringen“, „Förderinstrumente bedarfsgerecht entwickeln und ausbauen“, „Sichtbarkeit und Anerkennung erhöhen“) identifiziert, die analog zu den Ergebnissen dieses Projektes sind. Die Strategie geht dabei auch dezidiert auf eine „verstärkte Kollaboration und Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Initiativen“ ein, die realisiert wird durch „einen breiten Beteiligungsprozess (Open), um gesellschaftliche Herausforderungen (Social) mit neuen Lösungen (Innovation) anzugehen“ (S. 24). Für das Gelingen einer solchen Zusammenarbeit (z. B. in der gemeinsamen Gremienarbeit) zeigten sich in diesem Projekt die folgenden Faktoren als besonders relevant:

- **Offenheit beim Agenda-Setting:** Als stark arbeitsteilig und hierarchisch organisierte Organisation, ist das Vorgehen der öffentlichen Verwaltung klassischerweise geprägt von top-down Prozessen, bei denen politisch legitimierte Zielsetzungen und Programmstrukturen von der Führungsebene zur Umsetzung an untere Ebenen durchgereicht werden (Richter 2012, Peuker et al. 2020). Dies steht im Konflikt zu dem Anliegen der Nachhaltigkeitsinitiativen eigene, für sie relevante, Themen oder Projekte vorzuschlagen, mit dem Ergebnis, dass der Verwaltung Starrheit und fehlendes Verständnis für die Initiativen vorgeworfen wird. Um Kooperationen im Sinne einer Kultur des Miteinander zu ermöglichen, sollten sich Verwaltungsakteure offen zeigen für die Belange und Themen der Initiativen. In der Folge muss ausgelotet werden, ob und wie prioritär diese Anliegen adressiert werden können. Geschieht diese Abwägung ausschließlich verwaltungsintern, sollten zumindest die Gründe transparent dargelegt werden. Eine solche Vorgehensweise beim Agenda-Setting ermöglicht es Behörden gesellschaftliche Problemlagen aufzugreifen und gemeinsam mit zivilgesellschaftlichen Akteuren wirksam zu bearbeiten.
- **Kommunikation auf Augenhöhe:** Dieser Aspekt wurde von den beteiligten Initiativen besonders oft als fehlend bemängelt. Gewünscht wurde sich in diesem Zusammenhang: gegenseitiger Respekt und Wertschätzung, das Bereitstellen bzw. die Zugänglichkeit von Informationen, Transparenz zum Umgang mit Ergebnissen oder das Einholen von Feedback. Für die Kommunikation sollte die Verwaltung eine verlässliche Ansprechperson benennen, die sicherstellt, dass eine solche Kommunikation auf Augenhöhe mit den Initiativen stattfindet. Langfristig kann so die Kluft, die mitunter zwischen Nachhaltigkeitsinitiativen und staatlichen Akteuren besteht, verringert werden, indem beide Seiten für die jeweiligen Handlungs- und Denkweisen sensibilisiert werden.
- **„Inklusive“ Rahmenbedingungen:** Aufgrund der in diesem Bericht bereits aufgeführten strukturellen Hürden, sind die zeitlichen und personellen Kapazitäten von Nachhaltigkeitsinitiativen oftmals begrenzt. Wollen staatliche Akteure mit Initiativen kooperieren ist es wichtig, zunächst gemeinsam Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit zu klären. Dafür können Fragen zu Tagungszeiten, -dauer und -frequenz, Kommunikationswegen, Notwendigkeit einer Aufwandsentschädigung oder eines Honorars etc. leitend sein.

Beteiligung als Schlüssel für demokratische Teilhabe und Empowerment

Welchen Beitrag kann eine innovative Beteiligung leisten, um Transformation angesichts der Dringlichkeit durch Klimawandel und Biodiversitätsverlust zu unterstützen und Demokratie zu fördern und wie muss diese Beteiligung aussehen?

Das Forschungsprojekt hat die Dringlichkeit für Beteiligungsprozesse im Zuge der sozial-ökologischen Transformation verdeutlicht. Es zeigte sich ein großer Bedarf seitens der Nachhaltigkeitsinitiativen, als Schlüsselakteure der Transformation, stärker an staatlichen Aushandlungsprozessen zur konkreten Ausgestaltung des gesellschaftlichen Wandels beteiligt zu werden.

Das Besondere an dieser Beteiligung liegt nicht unbedingt in der Nutzung neuer Methoden, sondern darin, dass verschiedene Diskussions- und Handlungsgruppen auf Augenhöhe zusammengebracht werden, die bislang oftmals noch getrennt agieren. Dazu gehören Personen aus der kommunalen, regionalen oder nationalen Verwaltung und Politik, die Gesetze und Richtlinien beeinflussen können, Vertreter*innen der Initiativen sowie ggf. weitere Stakeholder, wie Wirtschaftsakteure oder Akteure aus dem Bildungsbereich. Ein zentraler Aspekt ist hierbei, die Sichtweisen aller Beteiligten zu berücksichtigen und ihnen einen Perspektivwechsel zu ermöglichen. Um diesen Perspektivwechsel vollziehen zu können, muss den beteiligten Akteur*innen ausrei-

chend Zeit und Gelegenheit für ein gegenseitiges Kennenlernen und Darlegen der eigenen Positionen eingeräumt werden. Schlussendlich geht es nicht so sehr darum, dass staatliche Akteure alle Empfehlungen aus Beteiligungsprozessen umsetzen, sondern die Motive und Problemlagen der relevanten Akteur*innen verstehen und diese bei politischen Entscheidungen beachten. Die Beteiligung von Nachhaltigkeitsinitiativen stellt daher eine wichtige Form der demokratischen Teilhabe dar.

Ein weiterer wichtiger Beitrag, den Beteiligung leisten kann, ist die Förderung von Selbstwirksamkeitserfahrungen der Beteiligten. Im Rahmen von Beteiligungsprozessen können diese durch eine Verantwortungsübernahme innerhalb des Prozesses (z. B. in Arbeitsphasen), das Aneignen von Wissen, das Fällen gemeinsamer Entscheidungen und im Nachgang durch das Erhalten von Feedback zur Verwendung der Ergebnisse, entstehen. Letzteres vermittelt den Teilnehmenden mit ihrer Expertise ernstgenommen und gehört worden zu sein. Wer Selbstwirksamkeit erfährt, gewinnt außerdem Vertrauen in die eigene Fähigkeit, etwas bewirken zu können (Bandura 1977). Insofern stellen Beteiligungsverfahren selbst einen Weg des Empowerments von Nachhaltigkeitsinitiativen dar. Allerdings können Beteiligungsverfahren, die Qualitätsstandards guter Beteiligung (vgl. Leitlinien des BMUV 2023¹¹⁵) nicht gerecht werden, auch genau den gegenteiligen Effekt haben und das Vertrauen der beteiligten Akteure in demokratische Institutionen erodieren lassen. Wie dies verhindert werden kann, wird in den folgenden Empfehlungen zur Ausgestaltung künftiger Beteiligungsprozesse mit Nachhaltigkeitsinitiativen dargelegt.

5.2 Empfehlungen

Beteiligungsprozesse im Kontext der sozial-ökologischen Transformation können einen wichtigen Beitrag zur Stärkung von Nachhaltigkeitsinitiativen leisten. Seitens der Initiativen besteht zudem ein großes Interesse, sich mit ihren Ideen für einen gesellschaftlichen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit in politische Entscheidungen einzubringen. Basierend auf den Ergebnissen des vorliegenden Projektes, ergeben sich für die Konzeption künftiger Beteiligungsverfahren mit Nachhaltigkeitsinitiativen, die die Qualitätsstandards guter Beteiligung erfüllen, die folgenden Empfehlungen für Entscheidungsträger*innen in Verwaltung und Politik:

- **Zielgruppenfokussierung in der Konzeption der Beteiligung:** Bei der Gestaltung von Beteiligungsprojekten ist entscheidend, die Zielgruppen genau zu kennen und ihre Fähigkeiten, Bedarfe, aber auch zeitlichen Ressourcen zu berücksichtigen. Nachhaltigkeitsinitiativen verfügen z. B. über viel Wissen aus ihrem Aktivitätsbereich, nicht aber unbedingt über Verwaltungsprozesse. Diese Wissensgrenzen der beteiligten Akteure zu kennen ist wichtig, um ggfs. die Teilnehmenden mithilfe von inhaltlichen Inputs zu empower, fachlich fundierte Empfehlungen zu entwickeln. Für eine zielgruppenorientierte Konzeption ist es ebenso wichtig, die Interessenslagen und Bedarfe der Teilnehmenden sowie den sich daraus ableitenden Mehrwert der Beteiligung für die Teilnehmenden zu antizipieren. Aus den Rückmeldungen der Vertreter*innen der beteiligten Nachhaltigkeitsinitiativen lässt sich ein besonderer Mehrwert bei den folgenden Aspekten ableiten: das Knüpfen von Kontakten mit Vertreter*innen aus der Verwaltung und Politik, der Austausch mit Gleichgesinnten, Einblick in Verwaltungslogik und -prozesse, Zugewinn an Know-How, Teilen von Best-Practice.
- **Klare Definition und Kommunikation des Handlungsspielraums:** Eine häufige Erfahrung bei Beteiligungsverfahren, die im Rahmen von Forschungsprojekten durchgeführt

¹¹⁵ Der Leitfaden ist digital verfügbar unter: https://www.bmuv.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Buergerbeteiligung/leitlinien_buergerbeteiligung_bmuv_bf.pdf (abgerufen am 08.07.2024).

werden, ist, dass Teilnehmende sehr früh im Prozess Fragen zur Umsetzung der Empfehlungen stellen. Dies ist nicht überraschend, da die Umsetzung von erarbeiteten Ergebnissen ein wichtiger Faktor für die Selbstwirksamkeitserfahrung der Teilnehmenden ist. Auch in dem vorliegenden Projekt „Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen auf dem Weg in nachhaltige Politik stärken, skalieren, vernetzen“, das als Forschungs- und Beteiligungsprojekt angelegt war, stand die Frage nach einer Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen bei den Workshops mit den Nachhaltigkeitsinitiativen von Beginn an im Raum. Definitive Aussagen zum Handlungsspielraum bei der Umsetzung konnten aber aufgrund des Forschungscharakters des Projektes nicht getroffen werden. In diesem Kontext sei noch zu erwähnen, dass in dem Prozess eine eher geringe intrinsische Motivation zur Teilnahme an einem Forschungsvorhaben zu beobachten war. Die Teilnehmenden äußerten sehr deutlich den Wunsch, etwas bewegen zu können und Veränderungen bzw. spürbare Verbesserungen bewirken zu können.

- **Anknüpfen an Ergebnisse vorheriger Projekte:** In den letzten Jahrzehnten lässt sich eine stetig steigende Anzahl von Beteiligungsprozessen beobachten. Obwohl diese Entwicklung durchaus zu begrüßen ist, birgt dies auch die Gefahr, dass es zu großen inhaltlichen Überschneidungen bei Beteiligungsverfahren kommt. Erkennen Teilnehmende, dass aus vorherigen ähnlichen Verfahren bereits Empfehlungen vorliegen, ruft dies bei vielen Skepsis hinsichtlich der Sinnhaftigkeit ihrer Partizipation hervor. So zeigten einige Teilnehmende der Innovations-Workshops sich frustriert, dass bei den Veranstaltungen viel Zeit mit der Identifikation von Hürden und dem Generieren von Lösungsansätzen verbracht wurde. Aus ihrer Sicht gab es hierzu bereits ausreichend Wissen, weshalb sie sich eine stärkere Auseinandersetzung mit der Frage, warum die Lösungen nicht umgesetzt werden, gewünscht hätten. Liegen konkrete Kenntnisse aus vorangegangenen Vorhaben (s. Peuker et al. 2020) vor, sollte stärker auf diesen aufgebaut werden, anstatt von Neuem Problemlagen und Themen zu sammeln.
- **Starkes Commitment der Verwaltung:** Im Rahmen der Umsetzung eines Beteiligungsprozesses, der die Verwaltungskultur betrifft, ist eine Mitwirkung von Akteur*innen aus Verwaltung, idealerweise von Beginn an, essenziell. Um eine solche Mitwirkung von Verwaltungsmitarbeitenden zu sichern, sollte auch hier der Nutzen einer Beteiligung deutlich herausgestellt und kommuniziert werden (z. B. Zugewinn an Know-How, Ideenaustausch mit anderen Stakeholdern o. ä.).
- **Zuständigkeiten für nachhaltiges Engagement klären:** Nachhaltigkeit ist ein Querschnittsthema für Verwaltung und Politik, was sich in den dafür zuständigen staatlichen Strukturen widerspiegelt. Für Nachhaltigkeitsinitiativen ist dieses Netz an Behörden mit unterschiedlichen Aufgaben und Zuständigkeiten nur schwer zu durchschauen. Werden bei Beteiligungsverfahren Empfehlungen zu Maßnahmen im Bereich nachhaltiges Engagement entwickelt, ist die Benennung verantwortlicher Institutionen für Fragen der Finanzierung und Implementierung der Maßnahmen maßgebend. Hierzu bestanden in diesem Projekt oftmals Unklarheiten, da die Zuständigkeit für die Unterstützung und Förderung von Nachhaltigkeitsinitiativen vor allem auf Bundesebene nicht eindeutig geklärt werden konnte. Um Maßnahmen künftig adressatengerecht formulieren zu können, sollte die Zuständigkeiten für Nachhaltigkeitsinitiativen zwischen Akteuren wie dem BMUV, BMWK, BMFSFJ, RNE, DSEE und ggfs. weiteren geklärt werden.
- **Mehr gemeinsame Workshops von Initiativen und Stakeholdern:** Durch die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren z. B. bei Dialogrunden oder Workshops erfahren Nachhaltigkeitsinitiativen eine Stärkung, da sie dabei für die Bedarfe und Anliegen anderer

Stakeholder sensibilisiert werden. Dieser Wissenszuwachs hilft Initiativen ihr Umfeld realistischer einschätzen zu können und anschlussfähige Projekte zu entwickeln. Es stellte sich über alle Innovations-Workshops hinweg heraus, dass genau dieses Wissen über die Handlungslogiken anderer gesellschaftlicher Akteure aus dem Umfeld der beteiligten Nachhaltigkeiten mehrheitlich fehlte. Die Teilnehmenden wünschten sich daher künftig mehr gemeinsame Workshops mit anderen Stakeholdern. Daher wird empfohlen, den Austausch, z. B. zwischen Nachhaltigkeitsinitiativen und der Verwaltung, in themenspezifischen Workshops gezielt fortzusetzen.

- ▶ **Vernetzung und Austausch zu guter Praxis im Rahmen von Beteiligungsverfahren stärken:** Die Möglichkeit der Vernetzung und des Erfahrungsaustauschs in dem Projekt wurden von den beteiligten Nachhaltigkeitsinitiativen als sehr positiv wahrgenommen. Mitunter wurde bemängelt, dass Elemente, die das gegenseitige Lernen fördern, in den Innovations-Workshops zu kurz kamen. Bei künftigen Beteiligungsverfahren sollte dem mehr Raum gegeben werden, z. B. durch separate Arbeitseinheiten zum Best-Practice-Sharing.
- ▶ **Wertschätzung für Engagement der Nachhaltigkeitsinitiativen vermitteln:** Um die Motivation und Selbstwirksamkeitserfahrung von Beteiligten zu stärken, ist ein wertschätzender Umgang von großer Bedeutung. Auch wenn sich Beteiligungsverfahren mit Nachhaltigkeitsinitiativen methodisch nicht von anderen Bürger- oder Stakeholderbeteiligungsprozessen unterscheiden, handelt es sich bei ehrenamtlich Engagierten doch um eine ganz besondere Zielgruppe: viele handeln aus Überzeugung, in der Hoffnung, ihre Ideen und Praktiken in der Gesellschaft zu verankern, z. T. auch über die Grenzen des Leistbaren hinaus. Daher sollten Auftraggebende und Durchführende von Beteiligungsprozessen mit Nachhaltigkeitsinitiativen für einen wertschätzenden Rahmen der Veranstaltung sorgen, wie eine der Arbeitsintensität und -dauer angemessene Aufwandsentschädigung oder ein Catering mit warmen Mittagessen und Nachmittagsverpflegung bei ganztägigen Veranstaltungen. Eine Wertschätzung für die geleistete inhaltliche Arbeit der Beteiligten sollte auch mit einem Feedback zur Verwendung der Ergebnisse, nach Ende des Beteiligungsprozesses, zum Ausdruck gebracht werden. Dies könnte als Rundmail mit Erläuterungen zum aktuellen Stand der Diskussion oder Maßnahmenumsetzung erfolgen (u. a. welche Empfehlungen wurden aufgenommen, welche nicht, mit entsprechender Begründung). Für eine solche Rückmeldung sollte den Verwaltungsmitarbeitenden ausreichend zeitliche Kapazitäten zur Verfügung stehen, die im Personal- bzw. Zeitplan entsprechend veranschlagt werden müssen.
- ▶ **Mischung von Online- und Offline-Formaten:** Die Mischung von Präsenz- und Online-Formaten hat sich im Beteiligungsprozess bewährt und empfiehlt sich für künftige ähnliche Prozesse. Fachgespräche im Online-Format ermöglichen mehr Beteiligung, wohingegen Präsenz-Formate Vertrauen und Engagement erhöhen. Längere Beteiligungsprozesse sollten daher mit einer oder ggfs. auch mehreren Präsenzsitzungen beginnen und in der Folge, wenn sich ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den Teilnehmenden etabliert hat, online fortgeführt werden.

Empfehlungen für die weitere Forschung:

- ▶ **Auseinandersetzung mit staatlicher Förderlogik und Förderbedarfen:** Wie sich in dem Projekt zeigte, spielen staatliche Zuwendungen für Nachhaltigkeitsinitiativen eine

wesentliche Rolle. Im Zuge der Recherche zeigte sich eine große Bandbreite an Förderprogrammen, bei denen Nachhaltigkeitsinitiativen antragsberechtigt sind. Gleichwohl einzelne dieser Programme evaluiert werden, fehlt bislang eine Auseinandersetzung zur Effektivität der in der Gesamtheit zur Verfügung stehenden Förderungen für Nachhaltigkeitsinitiativen, von Kleinstförderungen bis hin zu großen Fördersummen im sechsstelligen Bereich. Relevante Fragen für eine solche Auseinandersetzung sind:

- Welche Förderungen werden von Nachhaltigkeitsinitiativen in Anspruch genommen? Welche Wirkung entfalten die Förderungen?
- Welcher Bedarf hinsichtlich Fördermittelhöhe und Förderzwecke besteht seitens der Nachhaltigkeitsinitiativen? Inwiefern wird dieser Bedarf von bestehenden Förderungen abgedeckt? Wo gibt es Fehlstellen?

In Bezug auf eine Verstetigung und Verbreitung von Ansätzen von Nachhaltigkeitsinitiativen wurde festgestellt, dass Förderrichtlinien öffentlicher Zuwendungsgebenden mehrheitlich auf die Erprobung innovativer Ideen abzielen, nicht aber auf die Fortsetzung bestehender Projekte. Eine fortlaufende Finanzierung kann mit staatlichen Fördermitteln derzeit kaum realisiert werden. In diesem Kontext besteht ein Forschungsbedarf, welche langfristigen Finanzierungsmodelle, wie z. B. das social Franchising für Nachhaltigkeitsinitiativen, erfolversprechend sein können und für welche Initiativen bzw. Projekte sich diese eignen.

- ▶ **Effektivität staatlicher Maßnahmen zur Förderung des Gemeinwohls:** Von den beteiligten Vertreter*innen der Initiativen wurde vielfach das Handeln staatlicher Akteur*innen als nicht (ausreichend) gemeinwohlorientiert bemängelt. In diesem Zusammenhang sei zu erwähnen, dass gleichwohl die Förderung des Gemeinwohls laut Grundgesetz eine zentrale Aufgabe des Staates ist, es in einer pluralistischen offenen Gesellschaft kein Konsens über die exakte Ausgestaltung gemeinwohlorientierten Handelns existiert. Strittig ist zudem, ob bereits vor der Umsetzung eines Vorhabens oder erst danach ermittelt werden kann, ob und wenn ja, inwiefern damit dem Gemeinwohl gedient wird (Schubert & Klein 2020). Als möglicher Referenzrahmen für die Beurteilung staatlichen Handelns wurde von Vertreter*innen der Nachhaltigkeitsinitiativen in diesem Projekt die Gemeinwohl-Matrix¹¹⁶ der Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland aufgeführt. Einige erste Kommunen haben unter Zuhilfenahme der Matrix bereits Gemeinwohlbilanzen erstellt (s. Butscher et al. 2021). Eine Auswertung der Erfahrungen der Kommunen mit diesem Analyse-Instrument sollte dazu genutzt werden, zu eruieren:

- Welche Veränderungen im Handeln von Verwaltung und Politik feststellbar sind (z. B. mehr Partizipation der Bevölkerung in Entscheidungsprozessen, größere Transparenz politische Prozesse, Veränderungen in der Beschaffung u. ä.) und zu welchem Grad dies für die Gesellschaft vor Ort wahrnehmbar ist.
- Ob eine Gemeinwohl-Matrix ein geeignetes Beurteilungsinstrument für die Planung und Analyse der Arbeit von Landes- und Bundesbehörden sein kann.

¹¹⁶ Gemeinwohl-Matrix der Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland für Gemeinden: https://www.web.ecogood.org/media/filer_public/42/fb/42fb4b77-4d7e-4d1c-93eb-495878010680/arbeitsbuch_gemeinden_v2.pdf

Quellenverzeichnis

Amrhein, U. (2021): Social Franchise als Weg aus der „Projektitis“. Vom Leuchtfeuer zum Flächenbrand: Wie sich soziale Innovationen systematisch verbreiten lassen. In: Schmidt, U., Schönheim, K. [Hrsg.]: Transfer von Innovation und Wissen - Gelingensbedingungen und Herausforderungen. Springer VS, Wiesbaden, S. 217-225.

Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung (2018): Impulspapier - Modernisierung der Zuwendungspraxis für den Dritten Sektor. Aufrufbar unter: <https://www.awv-net.de/upload/pdf/Zuwendungspraxis/AWV-Impulspapier-Modernisierung-der-Zuwendungspraxis-fr-den-Dritten-Sektor.pdf> (zuletzt am 20.06.2023).

Bandura, A. (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84, S. 191-215.

Bauwens, T., Vaskelainen, T., & Frenken, K. (2022): Conceptualising institutional complexity in the upscaling of community enterprises: Lessons from renewable energy and carsharing. Environmental Innovation and Societal Transitions, 42, S. 138-151.

Berkhout, F. G. H., Smith, A., & Stirling, A. (2004). Socio-technological regimes and transition contexts. In: Elzen, B., Geels, F. W., Green, K. [Hrsg.]: System Innovation and the Transition to Sustainability. Edward Elgar Publishing Limited, S. 48-75.

BAMF (2020): Aus Dialog wird Partnerschaft. Fonds „Auf Augenhöhe“ kooperiert mit House of Resources. Aufrufbar unter: <https://www.bamf.de/SharedDocs/ProjekteReportagen/DE/Projekte/200803-kooperation-fonds-augenhoehe-hor.html?nn=282388> (zuletzt am 19.06.2024).

BMUV (2023): Gute Bürgerbeteiligung - Leitlinien für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz. Aufrufbar unter: https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Buergerbeteiligung/leitlinien_buergerbeteiligung_bmu_bf.pdf (zuletzt am 12.04.2024).

BMZ (2023): Engagement weltweit - Strategie zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements in der Entwicklungszusammenarbeit in und aus Deutschland. Aufrufbar unter: <https://www.bmz.de/re-source/blob/154810/engagement-weltweit.pdf> (zuletzt am 20.06.2023).

Bundesregierung (2023): Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen. Aufrufbar unter: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/nationale-strategie-soziale-innovationen-gemeinwohlorientierte-unternehmen.pdf> (zuletzt am 22.05.2024).

Bode, R. Vogt, G. (2019): Modernisierung des Zuwendungsrechts. Der aktuelle Stand in Nordrhein-Westfalen. In: Kulturpolitische Mitteilungen 2/2019, S. 45-47.

Brand, U. (2014): Transition und Transformation: sozialökologische Perspektiven. In: Brie, M. [Hrsg.]: Futuring. Perspektiven der Transformation im Kapitalismus über ihn hinaus. Westfälisches Dampfboot, Münster, S. 242-280.

Braun, F. (2022): Kleine Förderfibel Für Vereine und Verbände im Bereich nachhaltige Entwicklung. Wandel gemeinsam gestalten. RENN.süd [Hrsg.], Karlsruhe, Nürnberg.

Butscher, A., Kasper, M., Koloo, S., Riedel, H. (2021): SDGs und kommunale Gemeinwohl-Bilanz - Wie die Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen mit der Gemeinwohl-Bilanz von Städten, Kreisen und Gemeinden verknüpft werden können. In: Lebenswerte Kommune, Ausgabe 1.

Celata, F., Coletti, R. (2019): Borderscapes of external Europeanization in the Mediterranean neighbourhood. European Urban and Regional Studies, 26 (1), S. 9-21.

Clausen, J., Fichter, K. (2019): Governance radikaler Umweltinnovationen: Theoretische Grundlagen und Forschungskonzeption. Borderstep Institut, Berlin.

Clausen, J., Fichter, K., Winter, W. (2011): Theoretische Grundlagen für die Erklärung von Diffusionsverläufen von Nachhaltigkeitsinnovationen. Borderstep Institut, Berlin.

Deflorian, M. (2020): Transformative Bewegungen? Nischenaktivismus zwischen Management und Überwindung der sozial-ökologischen Krise. In: I. Blühdorn (Hg.), Nachhaltige Nicht-Nachhaltigkeit. Warum die ökologische Transformation der Gesellschaft nicht stattfindet. Transcript Verlag, Bielefeld, S.205-226.

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband (2021): Entbürokratisierung der Zuwendungspraxis – Handlungsempfehlungen für eine wirkungsorientierte Zuwendungspraxis. Aufrufbar unter: [https://www.paritaet-berlin.de/fileadmin/user_upload/redaktion/Bilder/publikationen/Paritaet Broschuere Zuwendungspraxis_2024.pdf](https://www.paritaet-berlin.de/fileadmin/user_upload/redaktion/Bilder/publikationen/Paritaet_Broschuere_Zuwendungspraxis_2024.pdf) (zuletzt am 05.10.2023).

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (2009): Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Modernisierung und Entbürokratisierung des Zuwendungsrechts. Aufrufbar unter: <https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/dv-09-09.pdf> (zuletzt am 20.06.2023).

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002): Bericht. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden.

Erpf, P. (2017): Das „Social-Entrepreneurship-Hexagon“ – ein Beitrag zur Klärung eines schillernden Begriffs. In: L. Theuvsen, R. Andeßner, M. Gmür & D. Greiling (Hrsg.) Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 181-190.

Feola, G. (2015): Societal transformation in response to global environmental change: A review of emerging concepts. *Ambio* 44, S. 376–390.

Fischer, F. (2017): Climate Crisis and the Democratic Prospect - Participatory Governance in Sustainable Communities. Oxford.

Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience Thinking: Integrating Resilience, Adaptability and Transformability. *Ecology and Society*, 15(4).

Frantzeskaki, N., Dumitru, A., Anguelovski, I., Avelino, F., Bach, M., Best, B., Binder, C., Barnes, J., Carrus, G., Durrant, R. and et al, (2017): Elucidating the changing roles of civil society in urban sustainability transitions. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 22, S. 41-50.

Gatterer, H. (2020): Innovation nach Corona: Jetzt das Richtige richtig machen. In: Wirtschaft nach Corona – The Next Generation of Business. Zukunftsinstitut, Frankfurt am Main.

Geels, F.W. (2011): The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), S. 24-40.

Gemeinswohl-Ökonomie Deutschland (o.A.): Gemeinwohlbericht für Gemeinden Version 2.0 – Arbeitsbuch. Abrufbar unter: https://www.web.ecogood.org/media/filer_public/42/fb/42fb4b77-4d7e-4d1c-93eb-495878010680/arbeitsbuch_gemeinden_v2.pdf (zuletzt am 10.04.2024)

Genus, A. & Coles, A. (2008): Rethinking the multi-level perspective of technological transitions. *Research Policy*, 37(9), S. 1436-1445.

Guggenberger, B. (2021): Bürgerinitiativen. In: Andersen, U., Bogumil, J., Marschall, S., Woyke, W. (Hg.) Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. Springer VS, Wiesbaden.

Hölscher, K., Wittmayer, J.M., Loorbach, D. (2018): Transition versus transformation: What's the difference? *Environmental Innovation and Societal Transitions* 27, S. 1–3.

Karte von morgen (o.A.): Die Nachhaltigkeitskarte für den Wandel. Blog der Karte von morgen. Abrufbar unter <https://blog.vonmorgen.org/> (zuletzt am 17.09.2021).

Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream - Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. Umweltbundesamt Texte 86/2015. Aufrufbar unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/378/publikationen/texte_86_2015_von_der_nische_in_den_mainstream.pdf (zuletzt am 18.09.2024).

Lahme, C. (2018): Social Franchising – Systematische Skalierung gesellschaftlich relevanter Tätigkeiten. Springer, Dortmund.

Levin, K., Cashore, B., Bernstein, S., Auld, G., (2007): Playing it forward: Path dependency, progressive incrementalism, and the ‘Super Wicked’ problem of global climate change. In International Studies Association 48th Annual Convention, Chicago.

Loorbach, D., Frantzeskaki, N., Avelino, F. (2017): Sustainability Transitions Research: Trans-forming Science and Practice for Societal Change. Annual Review of Environment and Resources, 42(1), S. 599-626.

Manstetten, R., Kuhlmann, A., Faber, M., & Frick, M. (2021): Grundlagen sozial-ökologischer Transformationen: Gesellschaftsvertrag, Global Governance und die Bedeutung der Zeit: Eine konstruktive Kritik des WBGU-Gutachtens „Welt im Wandel - Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation“.

Moore, M., Riddell, D., Vocisano, D. (2015): Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep – Strategies of Non-profits in Advancing Systemic Social Innovation. The Journal of Corporate Citizenship, 58, S.67-84.

Bourato, J. M., Bussler, A. (2019): Community-based initiatives and the politicization gap in socio-ecological transitions: Lessons from Portugal. Environmental Innovation and Societal Transition, Volume 33, S. 268-281.

Olsson, P., Gunderson, L.H., Carpenter, S.R., Ryan, P., Lebel, L., Folke, C., Holling, C.S., (2006): Shooting the rapids: navigating transitions to adaptive governance of social-ecological systems. Ecology and Society 11 (1), 18.

Open Knowledge Foundation (2022): Funding for Future - Wirkungen eines leichtgewichtigen und niederschweligen Förderinstruments für Open-Source-Software. Aufrufbar unter: <https://prototypefund.de/wp-content/uploads/2022/05/Handbuch-Funding-for-Future.pdf> (zuletzt am 20.06.2023).

Paech, N. (2012): Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie. oekom Verlag, München.

Patterson, J., Schulz, K., Vervoort, J., Van der Hel, S., Widerberg, O., Adler, C., Hurlbert, M., Anderton, K., Sethi, M., Barau, A. (2017): Exploring the governance and politics of trans-formations towards sustainability. Environmental Innovation and Societal Transitions, 24, S. 1-16.

Pelling, M., High, C., Dearing, J., Smith, D. (2008): Shadow spaces for social learning: a relational understanding of adaptive capacity to climate change within organisations. Environment and Planning A, 40(4), S. 867-884.

Peuker, B., Rückert-John, J., Betsch, A., Egermann, M. (2020): Innovative gemeinwohlorientierte Initiativen und ihr Beitrag zur sozial-ökologischen Transformation. Umweltbundesamt Texte 104/2020. Aufrufbar unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/texte_104-2020_innovative_gemeinwohlorientierte_initiativen_und_ihr_beitrag_zur_sozial-oekologischen_transformation_0.pdf (zuletzt am 18.09.2024).

Rat für Nachhaltige Entwicklung (2021): Empfehlungen zur Reform der Regierungsarbeit –Bessere Governance für die Nachhaltige Entwicklung. Aufrufbar unter: https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2021/10/20211004_RNE-Stellungnahme_Reform-der-Regierungsarbeit-Bessere-Governance-fuer-die-Nachhaltige-Entwicklung.pdf (zuletzt am 13.09.2023).

Reichel, A. (2015): What’s NEXT?. Wirtschaften jenseits des Wachstums. Aufrufbar unter: https://www.andre-reichel.de/wp-content/uploads/Next_Economy_Report.pdf (zuletzt am 20.06.2023).

- Richter, P. (2012): Die Organisation öffentlicher Verwaltung. In: Apelt, M., Tacke, V. [Hrsg.]: Handbuch Organisationstypen, 2012, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Röbke, T. (2014): Vernetzen, beraten, ermöglichen – Strukturen für Engagement. In: Bertelsmann Stiftung [Hrsg.]: Zivilgesellschaft KONKRET, 2014, 3, ZiviZ im Stifterverband.
- Rogers, E. (2003): Diffusion of Innovations. 5. Auflage. Free Press, London.
- Rostock, S. (2014): Die große Transformation. Gesucht: Ein neues gesellschaftliches Leitbild. German Watch Hintergrundpapier. Aufrufbar unter: <https://www.germanwatch.org/de/11459> (zuletzt am 30.09.2022).
- Schaltegger, S. (2011). Von CSR zu corporate sustainability. In Corporate social responsibility in kommunalen Unternehmen. S. 187-199. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schubert, K., Klein, M. (2020): Das Politiklexikon. Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.), Bonn.
- Schumacher, K., Nissen, C., Repenning, J., Liste, V. (2023): Evaluation 2020/2021 der Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI) – Gesamtbericht. https://www.klimaschutz.de/sites/default/files/mediathek/dokumente/0_Gesamtbericht%20NKI-Evaluation_2021.pdf (zuletzt am 19.03.2024).
- Seyfang, G. & Smith, A. (2007): Grassroots innovations for sustainable development: To-wards a new research and policy agenda, Environmental Politics, 16(4), S. 584-603.
- Smith, A., Stirling, A., Berkhout, F. (2005): The governance of sustainable socio-technical transitions. Research Policy, 34(10), S. 1491-1510.
- 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), S. 407-432.
- Smith, A., Raven, R. (2012): What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability. Research Policy, 41 (6), S. 1025-1036.
- Smith, A., Stirling, T. (2018): Innovation, sustainability and democracy: An analysis of grassroots contributions. Journal of Self-Governance and Management Economics, 6 (1), S. 64-97.
- Stiftung Bildung (2023): Entbürokratisierung der Förderung zivilgesellschaftlichen Engagements - Empfehlungen und Anregungen für eine höhere gesellschaftliche Wirkung. Aufrufbar unter: <https://www.stiftungbildung.org/entbuerokratisierung-der-foerderung-zivilgesellschaftlichen-engagements/#more-31901> (zuletzt am 20.06.2023).
- Stirling, A. (2014): Emancipating Transformations – From controlling ‘the transition’ to culturing plural radical progress. In: I. Scoones, M. Leach, P. Newell (Hg.), The Politics of Green Transformations. Routledge, London.
- Voigt, K., Weber, J. (2018): Economies of Scale. Gabler Wirtschaftslexikon. Springer. Aufrufbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/economies-scale-36167/version-259630> (zuletzt am 26.04.2022).
- Wagenaar, H., Healey, P., Laino, G., Healey, P., Vigar, G., Riutort Isern, S., Honeck, T., Beunderman, J., van der Heijden, J. (2015): The transformative potential of civic enterprise. Planning Theory & Practice, 16(4), S. 557-585.
- Westley, F., Antadze, N., Riddell, D., Robinson, K., Geobey, S. (2014): Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada. The Journal of Applied Behavioral Science, 50(3), S. 234–260.
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011): Welt im Wandel Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Aufrufbar unter: <https://www.wbgu.de/de/publikationen/publikation/welt-im-wandel-gesellschaftsvertrag-fuer-eine-grosse-transformation> (zuletzt am 30.09.2022).

Wunder, S., Albrecht, S., Porsch, L., Öhler, L. (2019): Kriterien zu Bewertung des Transformationspotentials von Nachhaltigkeitsinitiativen. Umweltbundesamt-Texte 33/2019. Aufrufbar unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2019-03-26_texte_33-2019_transformationspotential.pdf (zuletzt am 18.09.2024).

Zetek, U., Fender, K., Dienel, H. (2024): Den sozial-ökologischen Wandel gemeinsam gestalten. Maßnahmen für die Stärkung und Vernetzung zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen. Umweltbundesamt (Hg.), Dessau-Roßlau. Aufrufbar unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/den_sozial-oekologischen_wandel_gemeinsam_gestalten_bf.pdf (zuletzt am 18.09.2024).

A Anhang

A.1 Fragebogen an Nachhaltigkeitsinitiativen für die Selbstevaluation (AP 2)

Ziele

- ▶ Weitere Informationen über Initiativen erhalten
→ Ergänzen der Ausprägungen des Kriterien-Sets (da nicht bei allen Initiativen über die Desktop-Recherche alle Ausprägungen ausgefüllt werden konnten)
- ▶ Selbsteinschätzung der Initiativen über ihr Transformationspotential & erste Reflektion über Hürden
→ Startpunkt für erste Kleingruppenarbeit im Workshop
- ▶ Erkenntnisse für Evaluation gewinnen

Allgemeine Informationen

1. Wie heißt Eure Initiative?
[Freifeld]
2. Wann wurde Eure Initiative gegründet?
[Freifeld]
3. Wie viele Menschen sind bei Eurer Initiative beteiligt (als Mitglieder, Unterstützer*innen, Mitarbeitende o. ä.)?
 - ▶ Über 100 Mitglieder
 - ▶ Zwischen 20 und 100 Mitgliedern
 - ▶ Unter 20 Mitglieder
 - ▶ Weiß nicht/Keine Angabe
4. Wie entwickelt sich diese Zahl?
 - ▶ Eher steigend
 - ▶ Gleichbleibend
 - ▶ Sinkend
 - ▶ Weiß nicht/Keine Angabe
5. Wie viele Menschen arbeiten aktiv mit? Wie viele beteiligen sich gelegentlich?
 - ▶ Anzahl aktiv Mitarbeitende:
 - ▶ Anzahl gelegentlich Beteiligte:
6. Habt Ihr bezahlte Mitarbeitende in Eurer Initiative? Wenn ja, wie viele?
 - ▶ Keine
 - ▶ 1-3 bezahlte Mitarbeitende

- ▶ Mehr als 3 bezahlte Mitarbeitende
- ▶ Keine Angabe

7. Welche Rechtsform hat Eure Initiative?

- ▶ eingetragener Verein (e.V.)
- ▶ eingetragene Genossenschaft (e.G.)
- ▶ gemeinnützige GmbH (gGmbH)
- ▶ gemeinnützige Unternehmensgesellschaft (gUG)
- ▶ andere Rechtsform und zwar: [Freifeld]
- ▶ Initiative ohne Rechtsform

Ziele & Wirkung

8. Was sind die Ziele Eurer Initiative?

- ▶ Kurzfristig: [Freifeld]
- ▶ Mittelfristig: [Freifeld]
- ▶ Langfristig: [Freifeld]

9. Welches Eurer Ziele habt Ihr schon erreicht?

- ▶ Keins, weil [Freifeld]
- ▶ Ja, und zwar: [Freifeld]

10. Wer sind Eure Zielgruppen? Erreicht Ihr diese und wenn nein, warum nicht?
[Freifeld]

11. Möchtet Ihr neue Zielgruppe(n) gewinnen? Wenn ja: welche und wie?

- ▶ Nein
- ▶ Ja, Welche und wie? [Freifeld]

12. Wie schätzt Ihr die Wirksamkeit Eurer Initiative ein?

- ▶ Hoch. Weil: [Freifeld]
- ▶ Mittel. Weil: [Freifeld]
- ▶ Gering. Weil: [Freifeld]

13. Für welche Themen setzt Ihr Euch ein? (Mehrfachnennungen möglich)

	Sehr stark	Teils/teils	Sehr wenig
Mobilität			
Wohnen			

	Sehr stark	Teils/teils	Sehr wenig
Ernährung			
Konsum und Landwirtschaft			
Naturschutz			
Energie			
Klima			
Demokratie und Beteiligung			
Bildung und Kommunikation			
Kunst, Kultur & Freizeit			
Sonstiges: _____			

14. Agiert Ihr in Euren Aktivitäten lokal, regional oder darüber hinaus?

- ▶ Lokal
- ▶ Regional
- ▶ Deutschlandweit
- ▶ International

15. Auf welche Errungenschaft(en) könnt Ihr zurückblicken (umgesetztes Projekt, erreichtes Ziel, Auszeichnung etc.)?
[Freifeld]

16. Welche Organisationen spielen bei Eurer Arbeit eine wichtige Rolle?

	Sehr un- wichtig	Un- wichtig	Teils- teils	Wichtig	Sehr wichtig	k. A./weiß nicht
Öffentliche Verwaltung						
Politische Parteien						
Zivilgesellschaftliche Organisationen (Ini- tiativen, Verbände, Stiftungen etc.)						
Unternehmen						
Universitäten oder andere Forschungs- einrichtungen						
Karte von Morgen						
Andere Plattformen bzw. Listen						
Netzwerke, z. B.: _____						
Sonstiges? _____						

17. Wie schätzt Ihr Euren Bekanntheitsgrad ein?

	Hoch	Mittel	Gering
Bei Eurer Zielgruppe			
Überregional			

18. Wurde über Euch in den Medien berichtet? Wenn ja, wie oft?

- ▶ Noch nicht
- ▶ Einmal
- ▶ Zwischen zwei und 5-mal
- ▶ Öfter als das

19. Wie gut werden Eure Angebote und/ oder Veranstaltungen von der Öffentlichkeit angenommen (hinsichtlich der Anzahl der Nutzer*innen bzw. Besucher*innen)?

- ▶ Sehr gut
- ▶ Gut
- ▶ Mittel
- ▶ Weniger gut
- ▶ Gar nicht
- ▶ Ist für uns nicht relevant

Selbsteinschätzung zu Eurem Transformationspotenzial

Mit den folgenden Fragen möchten wir herausfinden, wie Ihr den gesellschaftlichen Wandel voranbringt und Euch anregen, darüber nachzudenken, welches transformative Potenzial in Eurer Initiative steckt. Die Grundannahme ist hierbei, dass Initiativen innovativ sind und mit ihrer Arbeit vorherrschende nicht nachhaltige Strukturen und Praktiken hinterfragen und verändern. Unter Innovation werden nicht nur grundlegende Neuerungen, sondern auch Wiederentdeckungen und Aktivitäten gegen bestehende Strukturen, Instrumente oder Technologien verstanden (vgl. Wunder et al., 2019: 22).

20. Wie sehr trägt Eure Initiative dazu bei, innovative Praktiken anzuwenden und einen tiefgreifenden Wandel zu fördern?

- ▶ Hoch – wenig – gar nicht

21. Vereint Ihr in Eurer Arbeit ökologische, soziale und/oder ökonomische Ziele?

- ▶ Ja
- ▶ Nein

22. Wie sehr achtet Ihr bei der Planung und Umsetzung Eurer Projekte darauf Zielkonflikte und negative (unbeabsichtigte) Effekte zu vermeiden?

- ▶ Wir denken Zielkonflikte mit und vermeiden sie
- ▶ Wir denken Zielkonflikte mit, können sie aber nicht vermeiden
- ▶ Zielkonflikte haben wir bisher nicht mitbedacht

23. Wie tragt Ihr zum sozial-ökologischen Wandel der Gesellschaft bei? Durch ...

- ▶ das Anstoßen gesellschaftlicher Debatten
- ▶ das Hinterfragen grundlegender Annahmen
- ▶ das Anstoßen transformativer Lernprozesse
- ▶ Infrastrukturen, Räume und Produkte, die nachhaltige Lebensstile und Alltagspraktiken ermöglichen.

24. Welche Aktivitäten setzt Ihr dabei konkret um?

- ▶ Bildungsangebote
- ▶ Sensibilisierung/ Bewusstseinsförderung (durch Kunstaktionen, Events oder Veröffentlichungen)
- ▶ Lobby- und Kampagnenarbeit
- ▶ Produktentwicklung
- ▶ Vernetzungsaktivitäten
- ▶ Infrastrukturaufbau
- ▶ Neue Wirtschaftsformen (Sharing, Selbstversorgung etc.)
- ▶ Andere Aktivitäten und zwar: [Freifeld]

25. Wie sorgt Ihr für eine positive gesellschaftliche Resonanz Eurer Ideen?

	Sehr wichtig	Wichtig	Teils-teils	Weniger wichtig	Gar nicht	k. A./weiß nicht
Verständlichkeit Eurer Ziele und Aktivitäten						
Zielgruppengerechte Kommunikation						
Berücksichtigung der Anschlussfähigkeit an bestehende Alltagspraktiken und Prozesse						

Herausforderungen

26. Welches sind die größten Herausforderungen, die Eure Arbeit und das Erreichen Eurer Ziele erschweren?

27. Welche Herausforderungen habt Ihr schon gemeistert? Wenn ja, wie?

28. Habt Ihr dabei externe Unterstützung bekommen? Von wem?

29. Wie sehr vertraut Ihr ... ?

	Sehr	Eher	Teils- teils	Weniger	Gar nicht	k. A./weiß nicht
... Euren Fähigkeiten Eure Arbeit erfolgreich anzugehen?						
...der Politik Nachhaltigkeit voranzutreiben?						
...der öffentlichen Verwaltung Nachhaltigkeit voranzutreiben?						
...der Gesellschaft Nachhaltigkeit voranzutreiben?						

Fragen zum Workshop

30. Was erhofft bzw. erwartet Ihr vom Workshop?

	Sehr wichtig	Wichtig	Teils- teils	Weniger wichtig	Sehr unwichtig	k. A./weiß nicht
Verständliche und ausreichende Hintergrundinformation						
Ausreichend Zeit für Diskussion						
Offene und respektvolle Diskussion						
Gleichberechtigte Diskussion						
Passende Räumlichkeiten und Infrastruktur						
Faire Moderation (freundlich, kompetent, unparteiisch)						
Vernetzung mit anderen Organisationen						
Kontakt zu Umweltbundesamt und Bundesumweltministerium						
Input für die weitere Arbeit						

31. Habt Ihr noch weitere Erwartungen an den Workshop?

A.2 Fragebogen an Nachhaltigkeitsinitiativen für die Evaluation (AP 6)

1. Wie heißt Eure Initiative?

[Freifeld] (freiwillige Angabe. Die Analyse läuft anonymisiert über Prof. Kersting der Universität Münster)

2. Wie sehr vertraut Ihr... ?

	Sehr	Eher	Teils- teils	Weniger	Gar nicht	k. A./weiß nicht
... Euren Fähigkeiten Eure Arbeit erfolgreich anzugehen?						
...der Politik Nachhaltigkeit voranzutreiben?						
...der öffentlichen Verwaltung Nachhaltigkeit voranzutreiben?						
...der Gesellschaft Nachhaltigkeit voranzutreiben?						

3. Was würde die Teilnahmebereitschaft an Workshops wie diesem erhöhen?

	Sehr wichtig	Wichtig	Teils- teils	Weniger wichtig	Sehr unwichtig	k. A./weiß nicht
Höhere Aufwandsentschädigung						
Kinderbetreuung						
Hybride (analoge und digitale) Formate						
Rein digitale Formate (zoom etc.)						
Sonstiges: _____						

4. Was sind die Haupthürden, welche die Entwicklung Eurer Initiative erschweren?

	Sehr wichtig	Wichtig	Teils- teils	Unwichtig	Sehr unwichtig	k. A./weiß nicht
Fehlende Ressourcen der Initiative (Zeit, Geld etc.)						
Zu wenige oder ständig wechselnde Engagierte/Ehrenamtliche						
Überlastung der sich viel engagierenden Personen						
Unzureichende öffentliche Förderstrukturen						

	Sehr wichtig	Wichtig	Teils-teils	Unwichtig	Sehr unwichtig	k. A./weiß nicht
Komplizierte öffentliche Förderstrukturen						
Prozesse und Ideen müssen stark an Fördervorgaben und -richtlinien angepasst werden						
Komplexe Verwaltungsstrukturen, die bei der Arbeit der Initiativen berücksichtigt werden müssen						
Mangelndes Entgegenkommen und Unterstützung durch (kommunale) Verwaltung und Politik						
Fehlendes Interesse und Wissen in der Bevölkerung in Bezug auf die Themen der Initiative						
Fehlende Unterstützung von Skeptiker*innen aus der Gesellschaft/ aus dem Aktivitätsbereich der Initiative (z. B. Anwohner*innen, Wirtschaft etc.)						
Weitere, und zwar:						

5. Wie bewertet Ihr folgende Bereiche im Workshop? Wie wurden sie umgesetzt?

	Sehr gut	gut	Teils-teils	Eher schlecht	Sehr schlecht	k. A./weiß nicht
Verständliche und ausreichende Hintergrundinformation						
Ausreichend Zeit für Diskussion						
Offene und respektvolle Diskussion						
Gleichberechtigte Diskussion						
Passende Räumlichkeiten und Infrastruktur						
Faire Moderation (freundlich, kompetent, unparteiisch)						
Vernetzung mit anderen Organisationen						
Kontakt zu Umweltbundesamt und Bundesumweltministerium						
Input für die weitere Arbeit						

6. Weitere Kommentare oder Anregungen: _____

A.3 Ergebnisse der Reflexion der Maßnahmenvorschläge in den Stakeholder-Workshops

A.3.1 Link zum Mural des Stakeholder-Workshops „Etablierung lokaler Anlaufstellen“ – Finanzierung von Nachhaltigkeitsbeauftragten in Kommunalverwaltungen

<https://app.mural.co/t/nexusinstitut0899/m/nexusinstitut0899/1698240395645/0ac014c082a1b46778bd61ca670d9f5fb2a915d2?sender=u141891628be68b2d0f914209>

A.3.2 Link zum Mural des Stakeholder-Workshops „Etablierung lokaler Anlaufstellen“ – Förderung trägergeführter Anlaufstellen

<https://app.mural.co/t/nexusinstitut0899/m/nexusinstitut0899/1701941079096/d5b58ef6fc3bc8dcc141bcbad6351545e1302c1b?sender=u141891628be68b2d0f914209>

A.3.3 Link zum Mural des Stakeholder-Workshops „Niedrigschwellige Förderung und Förderberatung“ – Dauerhafte Beratungs- und Anlaufstelle auf Bundesebene für Engagement im Bereich Nachhaltigkeit

<https://app.mural.co/t/nexusinstitut0899/m/nexusinstitut0899/1701941061924/f868212995a79e9e41c3b2ce352890c4b8223d94?sender=u141891628be68b2d0f914209>

A.3.4 Link zum Mural des Stakeholder-Workshops „Niedrigschwellige Förderung und Förderberatung“ – Austauschprozess zur Zuwendungspraxis

<https://app.mural.co/t/nexusinstitut0899/m/nexusinstitut0899/1699873354580/df0878afe59b7980cc68e46051087e4da0c32dca?sender=u141891628be68b2d0f914209>

A.3.5 Link zum Mural des Stakeholder-Workshops „Sichtbarmachen von Initiativen“ – Ausbau und Förderung von Austauschplattformen für Nachhaltigkeitsinitiativen

<https://app.mural.co/t/nexusinstitut0899/m/nexusinstitut0899/1700129905928/8fdae25c2335ab61865b0a4d55fe6c09664df5ba?sender=u141891628be68b2d0f914209>