

Wohlrab, Josephine

## Research Report

Kommunale Unterstützung transformativer Nachhaltigkeitsinitiativen im Rahmen der Wirtschaftsförderung 4.0: Eine Bedarfsanalyse am Beispiel von Initiativen in der Stadt Osnabrück

Wuppertaler Studienarbeiten zur nachhaltigen Entwicklung, No. 18

## Provided in Cooperation with:

Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy

*Suggested Citation:* Wohlrab, Josephine (2019) : Kommunale Unterstützung transformativer Nachhaltigkeitsinitiativen im Rahmen der Wirtschaftsförderung 4.0: Eine Bedarfsanalyse am Beispiel von Initiativen in der Stadt Osnabrück, Wuppertaler Studienarbeiten zur nachhaltigen Entwicklung, No. 18, ISBN 978-3-946356-12-7, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, Wuppertal, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:wup4-opus-73592>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/201851>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

*18\_ Wuppertaler Studienarbeiten  
zur nachhaltigen Entwicklung | August 2019*

# **Kommunale Unterstützung transformativer Nachhaltigkeits- initiativen im Rahmen der Wirtschaftsförderung 4.0**

Eine Bedarfsanalyse am Beispiel von  
Initiativen in der Stadt Osnabrück

---

*Josephine Wohlrab*

**Herausgeber:**

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH  
Döppersberg 19  
42103 Wuppertal  
www.wupperinst.org

**Autorin:**

Josephine Wohlrab  
j.wohlab@posteo.de

Diese Masterarbeit ist in Zusammenarbeit des Wuppertal Instituts mit der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg entstanden.

**Wuppertaler Studienarbeiten zur nachhaltigen Entwicklung**

Das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie erforscht und entwickelt Leitbilder, Strategien und Instrumente für Übergänge zu einer nachhaltigen Entwicklung auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene. Im Zentrum stehen Ressourcen-, Klima- und Energieherausforderungen in ihren Wechselwirkungen mit Wirtschaft und Gesellschaft. Die Analyse und Induzierung von Innovationen zur Entkopplung von Naturverbrauch und Wohlstandsentwicklung bilden einen Schwerpunkt seiner Forschung.

In dieser Reihe werden herausragende wissenschaftliche Diplom-, Master- oder Staatsexamensarbeiten publiziert, die im Rahmen der Nachhaltigkeitsforschung am Wuppertal Institut entstanden. Die Arbeiten wurden hier in Kooperation mit Hochschulen betreut, von den Universitäten angenommen und hervorragend bewertet.

Das Wuppertal Institut versteht die Veröffentlichung als wissenschaftliche Vertiefung des gesellschaftlichen Diskurses um den Übergang in eine nachhaltige Wirtschafts- und Lebensweise.

Wuppertal, August 2019

ISBN 978-3-946356-12-7

Dieses Werk steht unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung-Nicht Kommerziell-Keine Bearbeitung 4.0 International.

Die Lizenz ist abrufbar unter <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



## Vorwort

Die regionalen Ökonomien stehen unter Druck: Der liberalisierte Warenverkehr hat für einen radikalen Wettbewerb gesorgt. Auf der Suche nach Produktivitätssteigerungen und maximal günstigen Produktionsbedingungen fusionieren Unternehmen und verlagern ihre Produktion in andere Länder. Selbst einfachste Produkte, wie etwa eine Brezel vom Bäcker, werden inzwischen zu einem guten Teil in Ländern außerhalb der Europäischen Union hergestellt. Die Kommunalpolitiker empfinden ein Ohnmachtsgefühl gegenüber dieser Entwicklung. Sie verkennen dabei zumeist ihre Gestaltungspotenziale gegenüber einem sich weiter dynamisierenden Wettbewerb. Vielfach sind es die zivilgesellschaftlichen Akteure, die kreativ und mutig neue Möglichkeiten des sozial-ökologischen Wirtschaftens aufzeigen. Sie werden jedoch bisher von kommunalen Akteuren häufig nicht gezielt unterstützt.

Vor diesem Hintergrund befasst sich Josephine Wohlrab in ihrer Masterarbeit mit der »Wirtschaftsförderung 4.0«. Dieses Konzept hat zum Ziel, die regionalen und gemeinwirtschaftlichen Potenziale systematisch zu fördern. Hieran knüpft die Autorin an und erarbeitet empirisch die Unterstützungsbedarfe zivilgesellschaftlicher Initiativen am Beispiel der Stadt Osnabrück sowie Handlungsempfehlungen für kommunale Akteure. Es ist der Autorin sehr gut gelungen, profunde Ergebnisse der zurückliegenden Transformationsforschung mit dem Ansatz der Wirtschaftsförderung 4.0 zu kontextualisieren.

Die Masterarbeit wurde von Dr. Irene Antoni-Komar von der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg sowie vom Wuppertal Institut betreut und war in das Forschungsprojekt »Wirtschaftsförderung 4.0: Entwicklung und Umsetzung eines Konzepts zur Stärkung kollaborativer Resilienzinitiativen in Kommunen« des Wuppertal Instituts eingebunden. Sie lieferte einen wichtigen Beitrag für den abschließenden Projektbericht.

Dr. Michael Kopatz

Projektleiter  
Forschungsbereich Energiepolitik  
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie

## Kurzbeschreibung

Im Rahmen des Forschungsprojekts „Wirtschaftsförderung 4.0“ leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zum besseren Verständnis der systematischen Stärkung zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen. Das Ziel der Analyse besteht darin, Ansatzpunkte möglicher Unterstützungsmaßnahmen aufzuzeigen, die im Zuge kommunaler Wirtschaftsförderung aufgegriffen werden können.

Zur Erarbeitung wurden zunächst mithilfe theoretischer Grundlagen aus der Transition- und Diffusionsforschung zentrale Einflussfaktoren zusammengetragen, die förderlich oder hemmend auf transformative Nachhaltigkeitsinitiativen wirken können. Mit dem Ziel, kontextangepasste Maßnahmen zu entwickeln, wurden die literaturbasierten Faktoren anschließend in einer qualitativen Befragung mit einer Praxisperspektive verglichen und ergänzt: Mittels leitfadengestützter Experteninterviews mit nachhaltigkeitsorientierten Initiativen in der Region Osnabrück wurden kommunale Gegebenheiten sowie die jeweiligen Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Bedarfe der Graswurzelinitiativen erfasst.

Im Ergebnis zeigen sich sieben übergreifende Bedarfswelder, die vor allem aus der empirischen Erhebung abgeleitet wurden. Aus ihnen wurden Handlungsempfehlungen und Ansatzpunkte kommunaler Unterstützung erarbeitet und diskutiert.

## Abstract

Within the framework of the research project “Wirtschaftsförderung 4.0”, the present thesis contributes to a deeper insight of a systematic enhancement of civil sustainability initiatives. The aim of this analysis is to show starting points for possible support measures that can be taken up by municipal economic development agencies.

For this purpose, the main conducive and restraining influencing factors on transformative initiatives have been brought together, drawing on theoretical foundations from research on transition and diffusion processes. In order to develop custom-fit measures, the literature-based factors have been compared with and complemented by practical insights: Guided interviews with experts from sustainability initiatives in the German region of Osnabrück have collected municipal circumstances as well as success factors, challenges and requirements of local grassroots initiatives.

As a result, seven overarching areas of need have been derived, especially from the empirical survey. Subsequently, recommendations for action and possible starting points for municipal support have been detected and discussed.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Verzeichnis der Anhänge</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1    Notwendigkeit einer Transformation zur zukunftsfähigen Gesellschaft .....	1
1.2    Ansatz der Wirtschaftsförderung 4.0 .....	3
1.3    Vorgehensweise und Zielsetzung der Arbeit .....	5
<b>2 Nischenentwicklungen für eine gesellschaftliche Transformation</b> .....	<b>8</b>
2.1    Bottom-up-Initiativen als Keimzellen des Wandels .....	8
2.1.1    Qualitäten transformativer Initiativen .....	8
2.1.2    Soziale Innovationen und Potenziale von Graswurzelinitiativen .....	9
2.2    Gesellschaftlicher Wandel aus Sicht der Transition-Forschung .....	11
2.2.1    Transition-Forschung und die Multi-Level-Perspective (MLP) .....	11
2.2.2    Zusammenspiel der Ebenen der MLP und die Rolle von Initiativen .....	14
<b>3 Erfolgsfaktoren von Nachhaltigkeitsinitiativen in der Theorie</b> .....	<b>18</b>
3.1    Überblick über relevante Literatur zu Erfolgsfaktoren .....	18
3.2    Schlüsselfaktoren des Erfolgs .....	21
3.2.1    Individuelle Erfolgsfaktoren .....	22
3.2.2    Gruppeninterne Erfolgsfaktoren .....	24
3.2.3    Gruppenexterne Erfolgsfaktoren .....	27
<b>4 Barrieren von Nachhaltigkeitsinitiativen in der Theorie</b> .....	<b>31</b>
4.1    Vorgehen und Übersicht .....	31
4.2    Stabilität des nichtnachhaltigen Regimes .....	32
4.3    Herausforderungen innerhalb ehrenamtlicher Initiativen .....	35
4.4    Barrieren der Adoption nachhaltigen Verhaltens .....	36
<b>5 Empirie: Untersuchung von Nachhaltigkeitsinitiativen in Osnabrück</b> .....	<b>40</b>
5.1    Vorgehensweise und Ziele .....	40
5.2    Auswahl und Beschreibung der befragten Initiativen .....	41
5.3    Beschreibung des Interviewleitfadens .....	43
5.4    Auswertung .....	44
5.5    Bildung von Keypoints .....	45
5.6    Methodische Reflexion .....	48

---

<b>6</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>50</b>
6.1	Hauptergebnisse zu Erfolgsfaktoren, Barrieren und Bedarfen .....	50
6.2	Kurze Fallzusammenfassungen .....	52
6.3	Ergebnisbeschreibung in Keypoints und Diskussion .....	54
6.3.1	<i>Mitglieder und Zeit</i> .....	55
6.3.2	<i>Gesellschaftliche Akzeptanz</i> .....	59
6.3.3	<i>Politischer Rahmen</i> .....	62
6.3.4	<i>Kommunale Unterstützung</i> .....	64
6.3.5	<i>Finanzierung</i> .....	66
6.3.6	<i>Neue Projekte</i> .....	68
6.3.7	<i>Netzwerke</i> .....	70
<b>7</b>	<b>Diskussion: Ansatzpunkte kommunaler Unterstützung für die Wirtschaftsförderung 4.0</b> .....	<b>72</b>
7.1	Übergeordnete Handlungsempfehlungen .....	72
7.2	Konkrete Ansatzpunkte kommunaler Unterstützung .....	74
<b>8</b>	<b>Schlussbetrachtung</b> .....	<b>77</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>80</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>90</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung der Multi-Level-Perspective des Transition Managements ...	15
Abbildung 2: Zusammenspiel lokaler Projekte und der globalen Nischenebene .....	16
Abbildung 3: Ansatzpunkte für die erfolgreichen Gestaltung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse .....	19
Abbildung 4: Keypoints und Anzahl der Textstellen insgesamt .....	46
Abbildung 5: Sortierung der Keypoints in drei Gruppen .....	48
Abbildung 6: Haupt- und Zwischenkategorien mit Anzahl der Textstellen .....	50
Abbildung 7: Sortierung der Keypoints und dazugehörige Unterthemen .....	54
Abbildung 8: Auswahl wichtiger und bedarfsgerechter Ansatzpunkte der Wf4.0 .....	74



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Schlüsselfaktoren des Erfolgs aus der Theorie .....	22
Tabelle 2: Wichtigste Barrieren aus der Theorie.....	32
Tabelle 3: Deduktive Hauptkategorien und dazugehörige Thesen.....	45
Tabelle 4: Vorgehen für Erstellung einer Rangfolge der Keypoints.....	47
Tabelle 5: Subkategorien zu „Ausreichend und engagierte Mitglieder“ im Keypoint „6.3.1 Mitglieder und Zeit“ .....	55
Tabelle 6: Subkategorien zu „Zeitliche Ressourcen für Ehrenamt“ im Keypoint „6.3.1 Mitglieder und Zeit“ .....	56
Tabelle 7: Subkategorien zu „Professionalisierung“ im Keypoint „6.3.1 Mitglieder und Zeit“ .....	57
Tabelle 8: Subkategorien zu „Förderliche Qualifikationen“ im Keypoint „6.3.1 Mitglieder und Zeit“ .....	58
Tabelle 9: Subkategorien zu „Öffentliches Interesse“ im Keypoint „6.3.2 Gesellschaftliche Akzeptanz“ .....	60
Tabelle 10: Subkategorien zu „Öffentlichkeitsarbeit“ im Keypoint „6.3.2 Gesellschaftliche Akzeptanz“ .....	61
Tabelle 11: Subkategorien zu „Förderlicher politischer Rahmen“ im Keypoint „6.3.3 Politischer Rahmen“ .....	62
Tabelle 12: Subkategorien zu „Infrastrukturen“ im Keypoint „6.3.3 Politischer Rahmen“ .....	63
Tabelle 13: Subkategorien im Keypoint „6.3.4 Kommunale Unterstützung“ .....	64
Tabelle 14: Subkategorien zu „Finanzielle Ressourcen“ im Keypoint „6.3.5 Finanzierung“ .....	67
Tabelle 15: Subkategorien zu „Materielle Ressourcen“ im Keypoint „6.3.5 Finanzierung“ .....	67
Tabelle 16: Subkategorien zu „Vision“ im Keypoint „6.3.6 Neue Projekte“ .....	68
Tabelle 17: Subkategorien zu „Erfolge“ im Keypoint „6.3.6 Neue Projekte“ .....	69
Tabelle 18: Subkategorien zu „Lernprozesse“ im Keypoint „6.3.6 Neue Projekte“ .....	69
Tabelle 19: Subkategorien im Keypoint „6.3.7 Netzwerke“ .....	71

**Abkürzungsverzeichnis**

BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CSA	Community Supported Agriculture
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
MLP	Multi-Level-Perspective
SNM	Strategic Niche Management
Solawi	Hof einer Solidarischen Landwirtschaft
Wf4.0	Wirtschaftsförderung 4.0

## Verzeichnis der Anhänge

Anhang 1	Gestaltungsfelder der Wirtschaftsförderung 4.0 .....	90
Anhang 2	Interviewleitfaden .....	91
Anhang 3	Schlüsselfaktoren des Erfolgs als Reflexionsanstoß im Interview .....	93
Anhang 4	Vollständiges Kategoriensystem .....	94
Anhang 5	Codierleitfaden zu den Hauptkategorien .....	97
Anhang 6	Übersichtstabelle der Hauptkategorie „Erfolgsfaktoren“ .....	121
Anhang 7	Übersichtstabelle der Hauptkategorie „Barrieren“ .....	122
Anhang 8	Übersichtstabelle der Hauptkategorie „Bedarfe“ .....	123
Anhang 9	Übersichtstabelle der Keypoints.....	124
Anhang 10	Ausführliche Fallzusammenfassungen .....	126

## 1 Einleitung

### 1.1 Notwendigkeit einer Transformation zur zukunftsfähigen Gesellschaft

*„Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser wird, wenn es anders wird;  
aber so viel kann ich sagen, es muss anders werden, wenn es gut werden soll.“*

*(Georg Christoph Lichtenberg)*

Dieses Zitat aus dem Jahr 1796 lässt sich auch auf eine der größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts übertragen: Die Notwendigkeit einer gesellschaftlichen Transformation in Richtung einer zukunftsfähigen Entwicklung. Diese leitet sich daraus ab, dass die gegenwärtigen Konsum- und Produktionsweisen in Deutschland sowie in den meisten Ländern des globalen Nordens nach wie vor weder ökologisch nachhaltig noch sozial gerecht sind. Ein sowohl ökonomisches als auch kulturelles Wachstumsstreben bewirkt hier, dass Wohlstand an den Konsum materieller Güter geknüpft wird und der Ressourcenverbrauch global weiterhin steigt. (vgl. Stengel 2011, 184)

Gegenwärtig werden bereits vier planetare Grenzen sowie die ökologische Tragfähigkeit der Erde seit Längerem überschritten (vgl. Rockström et al. 2009, 472; Steffen et al. 2015, 736). Probleme wie die Übernutzung natürlicher Ressourcen, der Rückgang an Biodiversität und ein unumkehrbarer Klimawandel sind nur einige der gravierenden Folgen. Um diese zu reduzieren und um das bei den Weltklimaverhandlungen in Paris beschlossene Ziel zu erreichen, die Erderwärmung möglichst auf 1,5 Grad zu begrenzen (vgl. UNFCCC 2015, 22), müssten die globalen Treibhausgasemissionen bis zum Jahr 2050 um bis zu 95 % drastisch reduziert (vgl. IPCC 2014, 15) bzw. der Verbrauch natürlicher Ressourcen um rund 90 % eingeschränkt werden (vgl. Schmidt-Bleek 2007, 86).

Diese ambitionierten Ziele werden allein mit technischen Innovationen oder klassischen Politikinstrumenten nicht verwirklicht, da durch diese die ressourcenintensiven Systeme im Kern unverändert bleiben (vgl. Griebhammer/Brohmann 2015, 9). Technisch-ökonomische Potenziale können nur dann ausgeschöpft werden, wenn sich auch soziale Praktiken entsprechend verändern (vgl. Schwarz et al. 2010, 168). Im Grunde bedarf es daher einem Zusammenspiel technischer, geschäftsfeldbezogener, sozialer und institutioneller Innovationen, nachhaltiger Lebensstile, ermöglichender staatlicher Rahmenbedingungen sowie Veränderungen von Werten und Kultur (vgl. Fichter/Clausen 2013, 30). Für dieses Vorhaben ist eine komplette Restrukturierung des aktuellen Systems notwendig, die mit einem radikalen Wandel einhergehen muss (vgl. Rotmans/Loorbach 2010, 108). Der WBGU (2011, 1) verbindet mit dieser Großen Transformation<sup>1</sup> „tiefgreifende Änderungen von Infrastrukturen, Produktionsprozessen, Regulierungssystemen und Lebensstilen sowie ein neues Zusammenspiel von Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft“. Das Ziel dieses Wandels zu einer ressourcenleichten Gesellschaft sollte ein ökonomisches System sein, das auf ökologische Limits, Solidarität, Zufriedenheit und intergenerationale Gerechtigkeit ausgelegt ist (vgl. Narberhaus 2013, 2). Besonders aufgrund

---

<sup>1</sup> Die Begriffe *Transformation* und *Transition* werden in dieser Arbeit synonym verwendet, um einen umfassenden gesellschaftlichen Wandel in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung zu beschreiben (vgl. WBGU 2011, 89).

des ökologischen Problemdrucks ist es von Bedeutung, Nachhaltigkeitstransformationen zu beschleunigen und aktiv zu gestalten (vgl. Heyen/Brohmann 2017, 72). Deren genaues Aussehen ist jedoch nicht genau vorherzusagen und wird als gesellschaftlicher „Such-, Lern- und Experimentierprozess“ verstanden (vgl. Reißig 2009, 154).

In der aktuellen Diskussion um Nachhaltigkeit richtet sich der Blick häufig auf die politische Ebene und internationale Klimaverhandlungen, bei denen oft das Bild einer Uneinigkeit über ambitionierte Ziele dominiert. Vorkommnisse wie der Wiederaustritt der USA aus dem globalen Klimaabkommen im August 2017 verstärken das allgemein un-gute Gefühl und es entsteht der Eindruck, dass die internationale Staatengemeinschaft in Bezug auf Ressourcenschonung und Klimaschutz nicht zu ausreichend Zugeständnissen bereit ist. Die scheinbare Unverbindlichkeit getätigter Aussagen erhöht sich durch die utopisch anmutende Umsetzung von wirksamen Maßnahmen. Aufgrund der Dringlichkeit globaler Probleme geschieht die internationale Einigung daher nicht schnell genug.

Klimaschutzmaßnahmen werden zudem häufig mit persönlichen Einschränkungen und einem Rückgang an Bequemlichkeit assoziiert. So führen Vorschläge wie der Verzicht auf Fleisch und Flugreisen oder die aktuell eingeführten Dieselfahrverbote in einigen deutschen Großstädten zu stark negativ geprägten Bildern und folglich in großen Teilen der Bevölkerung zu einer ablehnenden Haltung gegenüber Nachhaltigkeitsambitionen. Den „von oben“ aufgesetzten Maßnahmen, die zudem angeblich die in modernen Gesellschaften vorherrschenden Freiheitsbestrebungen einzuschränken scheinen, werden wenig Verständnis und starker Widerstand entgegengebracht. Die großen politischen Parteien greifen Themen wie Kohleausstieg, zukunftsfähige Mobilität und ökologische Landwirtschaft daher, wenn überhaupt, ebenfalls nur mit Vorsicht und Zurückhaltung auf.

Da internationale und nationale politische Bemühungen offenbar wenig oder zu langsam Erfolg haben, rückt seit einiger Zeit eine globale Bewegung aus der entgegengesetzten Richtung in den Fokus: Die Zivilgesellschaft. Immer mehr Menschen machen sich weltweit auf, um Veränderungen selbst in die Hand zu nehmen und eine gesellschaftliche Transformation einzufordern. Sie stellen damit wichtige Akteur\*innen einer nachhaltigen Stadt- und Regionalentwicklung<sup>2</sup> dar. Zivilgesellschaftliche Pionier\*innen des Wandels warten nicht auf eine politische oder gesamtstaatliche Einigung, sondern beginnen im Hier und Jetzt vor Ort, Dinge anders zu machen und zukunftsfähige Projekte anzustoßen. Die Stärkung von Ernährungssouveränität, Geschlechtergerechtigkeit oder fairen Arbeitsbedingungen sind nur einige der sozialökologisch motivierten Themen, die dabei aufgegriffen werden. Positive und lebensbejahende Beispiele wie Gemeinschaftsgärten, eine von Bürger\*innen getragene regionale Energieversorgung oder gemeinschaftliche Wohnprojekte zeigen auf, dass ressourcenleichtere Alternativen möglich sind und viele Stärken mit sich bringen. So fördern diese Projekte Regionalität, Selbstversorgung, demokratische Strukturen, Klimaschutz sowie das Zusammengehörigkeitsgefühl vor Ort und machen eine Region damit insgesamt krisenfester.

---

<sup>2</sup> Da der Begriff *nachhaltige Stadtentwicklung* häufig als unscharf wahrgenommen wird, erfolgt derzeit verbreitet eine Spezifizierung als *suffiziente* oder *resiliente Stadtentwicklung*.

Zivilgesellschaftlichen, transformativen Nachhaltigkeitsinitiativen<sup>3</sup> wird ein großes Potenzial zugeschrieben, da sie in gesellschaftlichen Nischen eine veränderte soziale Praxis ausprobieren, einüben und vorleben. So besteht in der Transformationsforschung relativ große Einigkeit darüber, dass diese Nischenakteur\*innen als Keimzellen des Wandels für Übergänge in eine zukunftsfähige Gesellschaft eine zentrale Rolle spielen (vgl. Kny et al. 2015, 93). Zivilgesellschaftliche Vorreiter\*innen sollten daher für die Beschleunigung eines gesellschaftlichen Wandels in Richtung Nachhaltigkeit gezielt gestärkt, ermutigt und vervielfacht werden (vgl. WBGU 2011, 277). Dies begründet den Fokus der vorliegenden Arbeit auf derartige Initiativen. Der zivilgesellschaftliche Beitrag zur Transformation wird dabei als Ausgangspunkt gewählt. Konkrete Transformationspotenziale der Initiativen werden hier jedoch nicht genauer analysiert.

Von dieser positiven Wirkung ausgehend ist es von großer Relevanz, zu untersuchen, unter welchen Umständen die meist noch kleinen Nischenakteur\*innen an Dynamik und Stärke gewinnen oder einen substantiellen Effekt auf gesellschaftliche Entwicklungen erreichen (vgl. Grabs et al. 2016, 100). So ist weiterhin offen, welche konkrete förderliche Bedingungen wären, wie Barrieren überwunden und wie diese Gruppen gezielt unterstützt werden können. Hierbei geht es besonders um die Fragen, welche Faktoren die Stabilisierung von Beispielen erfolgreicher Pionier\*innen und Praktiken sowie deren Mainstreaming ohne Qualitätseinbußen<sup>4</sup> (Kny et al. 2015, 22) beeinflussen, zu denen die Transformationsforschung bisher nur wenige Antworten finden konnte (vgl. ebd., 93).

## 1.2 Ansatz der Wirtschaftsförderung 4.0

Als Schlüsselakteur der lokalen Unterstützung von Nischenentwicklungen gelten Kommunen. Kommunalpolitisch-administrative Maßnahmen können die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Modellprojekte zuerst auf lokaler Ebene erprobt werden. Im Erfolgsfall kann dann die Weiterverbreitung gefördert und ein Upscaling auf (inter-)nationaler Ebene ermöglicht werden. (vgl. Griebhammer/Brohmann 2015, 63) Dies würde insbesondere für ehrenamtlich organisierte Initiativen, die häufig an Kapazitätsgrenzen stoßen, eine große Unterstützung darstellen (vgl. Kopatz 2015, 107).

Systematische kommunale Förderkonzepte<sup>5</sup> für Nachhaltigkeitsinitiativen gibt es bisher allerdings kaum (vgl. Kopatz 2016, 282). An diesem Punkt setzt das aktuelle Forschungsprojekt „Wirtschaftsförderung 4.0 – Entwicklung und Umsetzung eines Konzepts zur Stärkung kollaborativer Resilienzinitiativen in Kommunen“ des Wuppertal Instituts an,

---

<sup>3</sup> In der Arbeit werden *zivilgesellschaftliche Graswurzelinitiativen* und *kollaborative Resilienzinitiativen* synonym verwendet, um mehr oder weniger stark institutionalisierte Gruppen der Zivilgesellschaft zu bezeichnen, die sich für einen umfassenden, nachhaltigkeitsorientierten Wandel der Gesellschaft einsetzen. *Transformative Initiativen* werden als eine Form von Graswurzelinitiativen verstanden, bei denen weitere Aspekte im Fokus stehen (vgl. Kapitel 2.1.1).

<sup>4</sup> Hierunter verstehen Kny et al. (2015, 22), dass sich die soziale Praxis „guter Beispiele nachhaltigen Handelns“ im Zuge des Mainstreamings derartig (ökologisch oder sozial) negativ verändert, dass die neue Form nicht mehr zu einem „guten Beispiel“ gezählt werden kann.

<sup>5</sup> Unter *Förderung* wird in dieser Arbeit eine umfassende Unterstützung verstanden, die sich nicht auf finanzielle Förderung beschränkt, wie der Begriff zum Teil konnotiert ist.

in dessen Rahmen die vorliegende Arbeit eingebettet ist. Schlüsselakteur des hier entwickelten neuen Konzepts ist die kommunale Wirtschaftsförderung. Die Wirtschaftsförderung 4.0<sup>6</sup> (Wf4.0) ist eine Ergänzung der klassischen Wirtschaftsförderung, die meist nur auf gewerbliche Unternehmen sowie die Sicherung von Arbeitsplätzen und Wirtschaftswachstum fokussiert ist. Die Idee einer innovativen Wf4.0 dagegen ist es, den Prozess eines sozialkulturellen und ökonomischen Wandels gezielt zu unterstützen und zu steuern. Ziele sind die Stärkung der Regionalwirtschaft sowie die Förderung von kooperativen und nachhaltigen Initiativen, Wirtschaftsformen und Unternehmen, welche der Daseinsvorsorge und dem Gemeinwohl dienen. (vgl. ebd., 281 ff.) Die Wf4.0 wird damit als Teil der Großen Transformation angesehen (vgl. ebd., 292), da hierdurch nachhaltige Wirtschafts- und Lebensformen aufgebaut sowie Ressourcenschonung und der soziale Zusammenhalt gefördert werden. (vgl. Kopatz 2017, 316)

Mögliche Handlungsansätze einer Wf4.0 lassen sich in fünf Gestaltungsfelder einteilen: Es sollte eine systematische Stärkung von (i) Initiativen der Sharing Economy, (ii) kollektiven Formen der Produktion, (iii) Formen des komplementären Leistungsaustauschs in der Finanzwirtschaft, (iv) Sozialunternehmen und Formen gegenseitiger Hilfe sowie (v) resilienten und regionalen Unternehmen (Local Business) erfolgen (vgl. Wuppertal Institut 2018). Konkrete Initiativen in diesen Feldern sind bspw. Tauschringe, Soziale Kaufhäuser und Solidarische Landwirtschaften, in denen Menschen Möglichkeiten finden, vor Ort und mit unmittelbarem Bezug zur eigenen Lebenswelt aktiv zu werden und die insgesamt die Resilienz<sup>7</sup> einer Region stärken (vgl. Kopatz 2016, 282). Weitere Initiativen und deren Einteilung in die Gestaltungsfelder sind Anhang 1 zu entnehmen.

Die Förderung ehrenamtlichen Engagements ist ein zentrales Handlungsfeld der Wf4.0 (vgl. ebd., 287). In dieser Arbeit wird der Schwerpunkt daher weniger auf kommunale Unternehmen, sondern auf zivilgesellschaftliche Initiativen gelegt. Diese werden im Forschungsprojekt „kollaborative Resilienzinitiativen“<sup>8</sup> genannt, was den Schwerpunkt auf Gemeinschaftsbildung, Zusammenarbeit und Krisenfestigkeit verdeutlicht. Als Laboratorien resilienter Zukunftslösungen rücken dabei Regionen in den Mittelpunkt (vgl. Hahne 2013, 31). Eine resiliente Region kann sich (anders als klassische Strukturen) zum Teil auch in turbulenten Zeiten selbst versorgen und die Lebensqualität bewahren. Sie ist weniger sensibel gegenüber konjunkturellen Schwankungen, Branchenveränderungen oder dem Klimawandel. Als entscheidender Faktor dafür werden eine starke Gemeinschaft und soziale Netzwerke gesehen. (vgl. Kopatz 2016, 286 f.)

---

<sup>6</sup> Der Kunstbegriff *Wirtschaftsförderung 4.0* lehnt sich an die Strategie einer „Industrie 4.0“ an, mit dem die Bundesregierung das Ziel verfolgt, die Digitalisierung der Industrie voranzutreiben. Der Begriff verweist darauf, dass es sich auch bei der WF4.0 um ein Zukunftsprojekt handelt. Hierunter wird jedoch keine Hightech-Strategie, sondern die Unterstützung kollaborativer Resilienzinitiativen verstanden. (vgl. Kopatz 2016, 281)

<sup>7</sup> Unter *Resilienz* versteht man in diesem Zusammenhang die Fähigkeit eines Systems, sich trotz Störungen selbst zu erhalten und zu reorganisieren sowie dabei weiterhin die wichtigsten Funktionen und Strukturen aufrechtzuerhalten (vgl. Walker et al. 2004, 5). Kommunale Anpassungsfähigkeit und Krisenfestigkeit gewinnen dabei an Bedeutung (vgl. Hahne 2013, 31).

<sup>8</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird jedoch mit dem Begriff der *transformativen Nachhaltigkeitsinitiativen* gearbeitet, da dies im Kontext der Transformationsforschung und des Forschungsinteresses passender erscheint. Gleichzeitig wird Resilienz als wichtiges Anliegen transformativer Initiativen gesehen.

Kollaborative Resilienzinitiativen zeichnen sich demnach durch eine verbesserte Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen oder möglichen Klimafolgen sowie weniger Wachstumsabhängigkeit aus (vgl. Kopatz/Rudolph 2016, 5 f.). Dieses Engagement kann sich besonders dann entfalten, wenn auf unterschiedlichen Ebenen förderliche Rahmenbedingungen geschaffen werden. Genau dies ist das Ziel der Wf4.0, das sich in diesem Sinne als Gegenstromverfahren versteht, bei dem Top-down- und Bottom-up-Ansätze zusammenspielen. (vgl. Kopatz 2016, 292) Das Wuppertaler Forschungsprojekt erarbeitet dafür ein Handlungskonzept am Beispiel der Stadt Osnabrück. Diese dient im Rahmen transformativer Aktionsforschung als Urban Transition Lab (vgl. Schäpke et al. 2017, 35), in dem Transformationen angestoßen und geeignete Maßnahmen exemplarisch umgesetzt und erprobt werden. (vgl. Kopatz/Rudolph 2016, 2 ff.) Der folgende Abschnitt verdeutlicht die Einordnung der vorliegenden Arbeit in diesen Projekthintergrund.

### 1.3 Vorgehensweise und Zielsetzung der Arbeit

Für die Erarbeitung passender kommunaler Unterstützungsmaßnahmen im Rahmen der Wirtschaftsförderung 4.0 ist es von großer Relevanz, die jeweiligen Probleme, Bedürfnisse und Wünsche zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen zu erfassen. Hilfestellung sollte dann an den konkreten Bedarfen<sup>9</sup> der Gruppen ansetzen. Das vorliegende Forschungsvorhaben bezieht sich daher auf die Frage, welche Unterstützung aus Sicht transformativer Initiativen benötigt wird. Es wird die Zielsetzung verfolgt, daraus Ansatzpunkte für adäquate Maßnahmen zur strategischen Stärkung von Nachhaltigkeitsinitiativen zu erarbeiten. Daraus ergeben sich die folgenden Forschungsfragen, die in dieser Arbeit beantwortet werden sollen:

*Vor welchen Herausforderungen stehen transformative Nachhaltigkeitsinitiativen in Osnabrück und welche Unterstützungsbedarfe haben sie?*

*Was sind Ansatzpunkte für kommunale Unterstützungsmöglichkeiten?*

Diese Fragen schließen inhaltlich an das Arbeitspaket „Synthese des Bedarfs“ des Forschungsprojekts an und liefern somit Beiträge, die in das Projekt einfließen sollen. Mit dem Fokus auf die Stärkung zivilgesellschaftlicher Aktivitäten liefert die Arbeit zudem einen Beitrag zum Verständnis von gesellschaftlichem Wandel. Die Beantwortung der Forschungsfragen knüpft dabei an offene Fragen im Bereich der Transformationsforschung bzgl. des Erfolgs und Scheiterns von Nachhaltigkeitsinitiativen und deren gesellschaftlichen Verallgemeinerung an (vgl. Kny et al. 2015, 93, 106 f.).

Um die genannten Fragen zu beantworten, werden zunächst zentrale Einflussfaktoren zusammengetragen, die förderlich oder hemmend auf Graswurzelinitiativen wirken. Dafür wird vertiefend auf den aktuellen Diskurs bezüglich Erfolgsfaktoren und Barrieren zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen geschaut. Ziel der Arbeit ist es daher einerseits, zunächst die in der einschlägigen Literatur und bisherigen Forschungsarbeiten

---

<sup>9</sup> Es wird in der Arbeit keine Unterscheidung zwischen den Begriffen *Bedarfe* und *Wünsche* gemacht. Beide werden verwendet, um auszudrücken, welche Aspekte die Initiativen als wünschenswert betrachten. Es handelt sich somit um konkrete Wunschvorstellungen oder geplante Vorhaben sowie um Hilfe, die die Initiativen benötigen.



aufzufindenden wichtigsten *Erfolgsfaktoren*<sup>10</sup> von Nachhaltigkeitsinitiativen thematisch zu ordnen und dann mit der Praxisperspektive zu vergleichen sowie zu ergänzen. Auf diese Weise zeigt sich, welche Schlüsselfaktoren sich übergreifend als vorteilhaft für Initiativen erweisen. Diese förderlich wirkenden Bedingungen sollten von der Wf4.0 aufgegriffen und systematisch gestärkt werden. Andererseits sollen aus einer Betrachtung von *Barrieren*<sup>11</sup> in Theorie und Praxis Schlüsse darüber gezogen werden, warum sich ehrenamtliche Initiativen und Nachhaltigkeitsinnovationen oft noch nicht zufriedenstellend etablieren oder von der Nische in den Mainstream verbreiten konnten. Es wird daher erarbeitet, welche Einflussfaktoren dem Erfolg von Initiativen im Weg stehen. Hemmende Faktoren können Ansatzpunkte aufzeigen, an welchen Stellen die Wf4.0 eingreifen sollte, um Probleme der Initiativen zu überwinden.

Für diese Betrachtung kann auf eine Vielzahl von Literatur zu gesellschaftlichen Veränderungsprozessen, Nischenentwicklungen, Nachhaltigkeitsinnovationen und Einflussfaktoren auf Graswurzelinitiativen zurückgegriffen werden, die in den Kapiteln 2 bis 4 näher erläutert werden. Dabei bilden im Rahmen dieser Arbeit einerseits Ansätze aus der Transition-Forschung wie das *Strategic Niche Management* (SNM) und das *Transition Management* eine theoretische Grundlage (vgl. z. B. Grin et al. 2010). In beiden wird die gezielte Stärkung von Nischenaktivitäten als Ausgangspunkt gesellschaftlichen Wandels in Richtung Nachhaltigkeit in den Vordergrund gestellt. Sie können deswegen hilfreich sein, um die Gestaltung von Transformationen zu konzeptualisieren. Um individuellen und zivilgesellschaftlichen Aspekten mehr Beachtung zu schenken, wird dieser Blickwinkel mit Ansätzen zur Durchsetzung sozialer Innovationen für nachhaltigen Konsum (vgl. z. B. Jaeger-Erben et al. 2017) und aus der Diffusionsforschung ergänzt. Als zielführend erweist sich zudem der „Models of Change“-Ansatz von Kristof (2010a), der eine weitere Perspektive für erfolgreiche gesellschaftliche Veränderungsprozesse aufzeigt. Weiterhin liefern vorangegangene Studien zu günstigen oder hinderlichen Bedingungen der Etablierung, Festigung und Verbreitung<sup>12</sup> von Nachhaltigkeitsinitiativen und -innovationen von der Nische in den Mainstream wichtige Hinweise, auf die in dieser Arbeit aufgebaut wird (vgl. z. B. Ernst et al. 2013; Grabs et al. 2016; Kny et al. 2015).

Die Zusammenstellung der in der Literatur genannten begünstigenden bzw. hemmenden Faktoren wird im Rahmen der Arbeit durch eine empirische Betrachtung der Region Osnabrück gespiegelt. Die Wahl der Stadt Osnabrück als Untersuchungsobjekt begründet sich darin, dass diese auch im zugrundeliegenden Forschungsprojekt als Fallbeispiel gewählt wird. Im Sinne transdisziplinärer Forschung sollten die lokalen Akteur\*innen gleichberechtigt in die Wissensgenerierung eingebunden werden, um gemeinsam zielführende Unterstützungsmaßnahmen für realweltliche Probleme zu entwickeln (vgl.

---

<sup>10</sup> Als *Erfolgsfaktoren* werden sämtliche positiv wirkenden Aspekte bezeichnet, die sich als günstig, hilfreich oder förderlich für Initiierung, Etablierung und Diffusion von Initiativen erweisen.

<sup>11</sup> *Barrieren* beschreiben negative Faktoren, die sich hemmend auf Initiierung, Etablierung und Diffusion von Initiativen auswirken. Der Begriff wird hier synonym zu Hürden, Hemmnissen, Hindernissen, Problemen, Widerständen und Herausforderungen verwendet.

<sup>12</sup> Da der Fokus der Arbeit auf der Stärkung von Initiativen liegt, stehen diese als Initiator\*innen von neuen Verhaltensweisen im Vordergrund. Auf eine ausführliche Betrachtung der Adoption dieser Neuheiten durch weitere Nachahmer\*innen wird jedoch verzichtet. Aspekte der Adoption werden lediglich überblicksartig in den Kapiteln 3.2.3 und 4.4 aufgegriffen.

Scholz 2011, 549). Dies schafft als Antwort auf gesellschaftliche Herausforderungen neues „sozial robustes Wissen“, welches einerseits an den wissenschaftlichen Diskurs angeschlossen ist und gleichzeitig handlungsleitend den Praxisakteur\*innen Orientierung gibt (vgl. Schneidewind/Scheck 2013, 245). Insgesamt werden in der Arbeit daher konkrete Bedarfe transformativer Nachhaltigkeitsinitiativen in Osnabrück ermittelt, an denen sich eine bedarfsorientierte Unterstützung der Wf4.0 orientieren kann. Auf diese Weise sollen die Gruppen langfristig in kommunalpolitischen sowie breiten gesellschaftlichen Strukturen verankert werden. Die vorliegende Arbeit ist dabei wie folgt aufgebaut:

Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen werden eingangs begrifflich erläutert (Kapitel 2.1) und im Kontext gesellschaftlichen Wandels dargestellt. Dafür werden sie in das Konzept der Multi-Level-Perspective der Transition-Forschung eingeordnet (2.2). Für die Analyse von Unterstützungsbedarfen werden anschließend in der Theorie genannte Einflussfaktoren betrachtet. Kapitel 3 gibt zunächst einen Überblick über relevante Ansätze zu Erfolgsfaktoren (3.1) und präzisiert Schlüsselaspekte (3.2). Das 4. Kapitel widmet sich Barrieren von Initiativen aus der Literatur. Im Rahmen dieser Vorüberlegungen werden drei Thesen aufgestellt, die anhand qualitativer Interviews mit Initiativen in Osnabrück geprüft werden. Dafür werden förderliche und hemmende Faktoren sowie konkrete Bedarfe der Gruppen erörtert und mit den theoretischen Vorschlägen verglichen. Kapitel 5 stellt die dafür gewählte Vorgehensweise (5.1), die befragten Initiativen (5.2) und den Interviewleitfaden (5.3) vor. Anschließend werden der Auswertungsprozess beschrieben (5.4 und 5.5) sowie die Methodik der Arbeit reflektiert (5.6). Die daraus abgeleiteten Ergebnisse werden in Kapitel 6 thematisch geclustert und anhand der gebildeten Auswertungskategorien erläutert und diskutiert. In diesem Teil wird zudem die erste Forschungsfrage beantwortet. Die zusammenfassende Diskussion in Kapitel 7 leitet aus den Ergebnissen übergeordnete Handlungsempfehlungen (7.1) sowie konkrete Ansatzpunkte für Unterstützungsmaßnahmen im Rahmen der Wf4.0 ab (7.2), um Antworten auf die zweite Forschungsfrage zu geben. Die Arbeit schließt mit einem Fazit in Kapitel 8.

## 2 Nischenentwicklungen für eine gesellschaftliche Transformation

Als Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit werden zivilgesellschaftliche Aktivitäten nun genauer eingeordnet. Kapitel 2.1 präzisiert dafür das Begriffsverständnis transformativer Wirtschaftsformen und Graswurzelinitiativen. In Kapitel 2.2 werden diese Nischenentwicklungen im theoretischen Kontext der Transition-Forschung verortet.

### 2.1 Bottom-up-Initiativen als Keimzellen des Wandels

#### 2.1.1 Qualitäten transformativer Initiativen

Bei den betrachteten Nachhaltigkeitsinitiativen rückt insbesondere der transformative Charakter in den Vordergrund. Aus diesem ergeben sich wichtige Potenziale für den Beitrag der Initiativen zur gesellschaftlichen Transformation. Als transformativ werden dabei diejenigen Wirtschaftsformen<sup>13</sup> bezeichnet,

*„die (a) qualitativ für eine im umfassenden Sinn nachhaltige [Wirtschaft und Kultur] stehen und (b) das Potenzial in sich tragen, nicht-nachhaltige [Wirtschaftsformen] zu verdrängen.“ (Pfriem et al. 2016, 3).*

Von Bedeutung ist dabei die Verbindung dieser beiden Aspekte. Demnach ist es für transformative Initiativen nicht ausreichend, lediglich soziale und ökologische Zielsetzungen zu verfolgen bzw. in das Kerngeschäft zu integrieren (vgl. Antoni-Komar 2016, 84). Die besondere Qualität dieser Wirtschaftsformen ist es stattdessen, ihr Handeln als gesellschaftliche Tätigkeit zu verstehen. Dies beinhaltet, dass sie sich aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen stellen, die durch die heutige intensive Ausbeutung natürlicher Ressourcen und Krisen des globalen Wirtschaftssystems entstanden sind, und nach gesellschaftsorientierten Lösungen suchen. (vgl. Pfriem et al. 2015, 18 f.)

Ein wesentlicher Punkt, der die wirtschaftstransformierende Kraft dieser Initiativen ausmacht, ist der Abbau ressourcenintensiver Strukturen und Tätigkeiten. Im Gegensatz dazu führt die „schöpferische Zerstörung“ (Schumpeter 2005, 138) traditioneller Unternehmen in der Regel nicht zum Verdrängen von Nichtnachhaltigkeit. Aufgrund eines Scheiterns der absoluten Entkopplung von Güterproduktion und ökologischen Schäden kommt es dabei zu zusätzlichen Ressourcenverbräuchen und dem Problem der Reboundeffekte. (vgl. Paech 2012a, 72, 74 f.) Positive Nachhaltigkeitseffekte werden aus diesen Gründen nur durch Zusammenwirken von Innovation und Exnovation erzeugt (vgl. Fichter 2010, 181). Unternehmerische Verantwortung besteht somit vorrangig darin, grundsätzlich Neues zu wagen, indem radikale Nachhaltigkeitsinnovationen geschaffen und verbreitet werden. Diese schöpferische Tätigkeit durch Innovation wird folglich idealerweise von der zerstörerischen Tätigkeit der Exnovation begleitet, welche Nichtnachhaltiges aus der Welt schafft. (vgl. ebd., 197) In diesem Sinne werden auch die Aktivitäten transformativer Nachhaltigkeitsinitiativen gesehen.

---

<sup>13</sup> In den Definitionen von Antoni-Komar (2016) und Pfriem et al. (2015; 2016) gibt es keinen wesentlichen Unterschied zwischen „transformativen Unternehmen“, „neuen unternehmerischen Initiativen“ und „transformativen Wirtschaftsformen“. Die Begriffsdefinitionen werden daher in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

Zentrale Merkmale transformativer Wirtschaftsformen sind nach Pfriem et al. (2015, 19) u. a. eine Gemeinschaftsbildung, die anstelle von Konkurrenz kreativ-emanzipatorische Umgangsformen wie Teilen und Kooperation in den Vordergrund rückt. So stehen bspw. Energiegenossenschaften, Höfe der Solidarischen Landwirtschaft (Solawi) oder Repair Cafés für ein neues gemeinschaftsorientiertes Wirtschaften. Gestärkt werden zudem selbstermächtigende Tätigkeiten, da Dinge wieder eigenständig in die Hand genommen werden und sich die Menschen an Verteilung, Erzeugung und Organisation von Lebensmitteln, Strom, etc. persönlich kümmern. Diese Praxis des Experimentierens und Übens kann zu einer Befähigung der Menschen und neuen Sinnstiftung führen. Transformative Initiativen tragen daher dazu bei, die Selbstversorgung der Bürger\*innen und damit deren Entwicklungsprozess zu Prosument\*innen<sup>14</sup> zu stärken. Weitere Qualitäten betreffen eine Begrenzung des Wachstumstreibens und der Steigerungslogik sowie die Stärkung von Regionalwirtschaft und Biodiversität. (vgl. ebd., 19 f.)

### 2.1.2 Soziale Innovationen und Potenziale von Graswurzelinitiativen

Um den zivilgesellschaftlichen Charakter transformativer Initiativen genauer auszuführen, kann wissenschaftliche Literatur zu *Graswurzelinitiativen* passende Ansatzpunkte aufzeigen. Hierunter werden Netzwerke aus Aktivist\*innen und Organisationen verstanden, die als Antwort auf gesellschaftliche Herausforderungen und lokale Probleme gemeinschaftlich neue, nachhaltige Bottom-up-Lösungen entwickeln, die an die Interessen und Werte betroffener Kommunen angepasst sind. Im Unterschied zum „Mainstream Business Greening“ (Seyfang/Smith 2007, 585) handeln Graswurzelinitiativen in zivilgesellschaftlichen Arenen unter Beteiligung engagierter Bürger\*innen, experimentieren mit sozialen Innovationen und nutzen grüne Technologien. (vgl. ebd., 585)

Unter die Bezeichnung Graswurzelinitiativen fallen in der Regel Gruppen unterschiedlicher Organisationsformen, wie bspw. ehrenamtliche Vereine, Genossenschaften oder informelle Gemeinschaften (vgl. ebd., 592). Zivilgesellschaftliche Graswurzelinitiativen beschreiben somit jegliche Art der kollaborativen sozialen Unternehmung, die auf der kommunalen Ebene organisiert ist, einen hohen Grad an partizipativer Entscheidungsfindung sowie flache Hierarchien aufweist und deren Mitglieder sich meist ehrenamtlich für ein konkretes Ziel engagieren (vgl. Grabs et al. 2016, 100). Als besondere Qualitäten der Initiativen wird hier deutlich, dass diese auf Zusammenarbeit statt auf Wettbewerb setzen und die Stärkung der Gemeinschaft vor Ort ein wichtiges Element darstellt. Dies ist an die vorgenommene Begriffsdefinition transformativer Wirtschaftsformen anchlussfähig. Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein. Diese definieren Rückert-John et al. (2016, 33) als diejenigen

*„Alternativen zu nicht nachhaltigen Praktiken des Wirtschaftens, Produzierens und Konsumierens [...], die neue Bedeutungen von Besitz, Gemeinschaftlichkeit und Eigeninitiative transportieren.“*

---

<sup>14</sup> Der Begriff des *Prosuming* geht auf Toffler (1980) zurück und beschreibt den Prozess der Wiedervereinigung von Produktion und Konsumtion (vgl. Blättel-Mink 2013, 160). Verbraucher\*innen treten hierbei gleichzeitig als Hersteller\*innen der von ihnen verwendeten Güter und Dienstleistungen auf (vgl. Antoni-Komar 2016, 84).

Soziale Innovationen beschreiben somit eine „zielgerichtete *Neukonfiguration sozialer Praktiken*“ (Howaldt/Schwarz 2010, 89) in konkreten Handlungsbereichen, die bestehende Probleme besser bewältigen soll als frühere Verhaltensweisen. Dies knüpft an die genannten Charakteristika von Graswurzelinitiativen an, die das kollektive Lösen lokaler Herausforderungen als Ausgangspunkt für die Entwicklung von Alternativen sehen. Nach Zapf (1989, 177) werden soziale Innovationen dabei auf neuen Wegen und in Form neuer Lebensstile umgesetzt. Dies erfordert das Erlernen neuer kognitiver, relationaler und organisatorischer Fähigkeiten (vgl. Crozier/Friedberg 1993, 19). Soziale Innovationen sind somit häufig ein Element der von Graswurzelinitiativen entwickelten Antworten auf lokale Probleme (vgl. Seyfang/Smith 2007, 585). Diese Nischenentwicklungen können als nachhaltigkeitsorientierte Experimente in der Gesellschaft verstanden werden, in denen unter großer zivilgesellschaftlicher Beteiligung gemeinsam Lösungsideen gefunden werden und in deren Fokus soziale Lernprozesse stehen (vgl. ebd., 589).

Graswurzelinitiativen werden für den Weg in eine zukunftsfähige Gesellschaft zahlreiche Potenziale zugeschrieben. So haben diese lokalen Akteur\*innen den Vorteil, von kontextgebundenem Wissen Gebrauch machen zu können. Auf diese Weise können sie ein Verständnis dafür entwickeln, was genau unter den jeweiligen lokalen Besonderheiten umgesetzt werden kann oder nicht. (vgl. WBGU 2011, 260) Durch die Bottom-up-Entwicklung sind die Maßnahmen außerdem in der Lebensrealität der Beteiligten verwurzelt und streben einen thematischen und sozialstrukturellen Querschnitt an (vgl. Behr/Ahaus 2016, 15). So sind Handlungen auf kommunaler Ebene direkt wahrnehmbar, da sie besonders konkrete Auswirkungen auf den persönlichen Alltag haben können und die Menschen direkt betroffen sind (vgl. Köhler et al. 2017, 2). Die Möglichkeiten des verstärkten sozialen Kontakts durch Ehrenamt und die Teilnahme in Initiativen, welche bspw. kollaborative Verhaltensweisen vorantreiben, kann zudem zu einer Verbesserung der Lebensqualität und zur Befriedigung immaterieller Bedürfnisse führen (vgl. Grabs et al. 2016, 103; Heinrichs/Grunenberg 2012, 3).

Zivilgesellschaftliche Graswurzelinitiativen können auf verschiedenen Ebenen zu nachhaltigem Konsum und einer gesellschaftlichen Transformation beitragen. Indem sie Raum für alternative Lösungen schaffen, bilden diese meist ehrenamtlichen Gruppen eine wichtige Verbindung zwischen individueller Motivation und kollektivem Handeln. Sie können daher auf der *persönlichen Ebene* als Vorbild und soziale Unterstützung für die Entwicklung von nachhaltigen Konsummustern und Lebensstilen gesehen werden und befördern Prozesse des sozialen Lernens. (vgl. Grabs et al. 2016, 100, 105) Auf der *Gruppenebene* befähigen die Initiativen u. a. dazu, gemeinschaftliche Aktionen zu organisieren und auf diese Weise Kapazitäten für eine nachhaltige Entwicklung von Nachbarschaften und Kommunen aufzubauen (vgl. ebd., 100). Sie können durch ihr lokales Wirken und ihre Handlungsorientierung einen Beitrag zu Empowerment und Mobilisierung leisten und sind auch für die gemeinschaftliche Maßnahmenentwicklung im kommunalen Klimaschutz von Bedeutung (vgl. Behr/Ahaus 2016, 14). Für das Einfordern und die Legitimation von Politikmaßnahmen wird Graswurzelinitiativen ebenfalls eine große Bedeutung beigemessen (vgl. Burkhart et al. 2017, 77). Auch auf *gesellschaftlicher Ebene* können Nachhaltigkeitsinitiativen sozialen Wandel anstoßen. So treiben sie einen soziotechnischen Systemwandel voran, indem sie mit sozialen Innovationen experimentieren, die potenziell Veränderungen von Infrastrukturen beinhalten, Möglichkeiten für ein kollektives Reframing von Problemen und Lösungen bieten und dadurch ebenfalls Lernprozesse ermöglichen (vgl. Grabs et al. 2016, 100).

## Zwischenfazit

Es kann festgehalten werden, dass sich transformative Nachhaltigkeitsinitiativen insbesondere durch zwei Aspekte auszeichnen. Der transformative Charakter zeigt sich dabei vor allem in einem umfassenden Nachhaltigkeitsverständnis und dem Potenzial, Nicht-nachhaltiges zu verdrängen. Dies wird mit den zivilgesellschaftlichen Merkmalen der Initiativen in Verbindung gebracht, die für eine von unten getragene Veränderungsidee, ehrenamtliches Engagement, die lokale Einbettung und ein Experimentieren mit sozialen Innovationen steht. Wesentliche Faktoren, die beide Ansätzen verbinden, zielen auf eine neue Art des Wirtschaftens und eine starke Gemeinschaftsorientierung. So liegt bei transformativen Nachhaltigkeitsinitiativen der Schwerpunkt auf

*„Kooperation statt Wettbewerb, ökologischer Verträglichkeit statt Ausbeutung der Natur und sozialer Verantwortung und Empathie statt eigennützigem Vorteilsstreben“ (Pfriem et al. 2016, 9).*

## 2.2 Gesellschaftlicher Wandel aus Sicht der Transition-Forschung

Als theoretischer Orientierungsrahmen für die Bearbeitung der zuvor genannten Forschungsfragen nach Herausforderungen, Bedarfen und Unterstützungsmöglichkeiten transformativer Initiativen eignet sich das Transition Management. Das vorliegende Unterkapitel stellt die wichtigsten Grundzüge und die Multi-Level-Perspective als Basiskonzept dieses Forschungsfeldes dar (Kapitel 2.2.1) und ordnet transformative Initiativen und lokale Projekte als Ausgangspunkt gesellschaftlichen Wandels darin ein (2.2.2).

### 2.2.1 Transition-Forschung und die Multi-Level-Perspective (MLP)

Fragenstellungen zu gesellschaftlichem Wandel in Richtung Nachhaltigkeit lassen sich mittels der ursprünglich aus den Niederlanden kommenden Transition-Forschung einordnen. Diese zeigt Ansätze zu den Bedingungen langfristiger und komplexer Transformation auf. Als *Transition* wird dabei ein fundamentaler Wechsel von einem soziotechnischen System zu einem anderen verstanden. (vgl. Geels/Schot 2010, 11) Rotmans/Loorbach (2010, 109) sprechen von einem dafür notwendigen fundamentalen Wandel in Struktur, Kultur und Praxis. Unter Struktur verstehen sie die physikalische und ökonomische Infrastruktur sowie Institutionen. Struktur bezeichnen sie als rekursiv, da sie gleichzeitig Mittel und Ergebnis von sozialem Handeln ist.<sup>15</sup> Der Begriff Kultur bezieht sich in diesem Zusammenhang auf kollektive Werte, Normen, Sicht- und Denkweisen. Praktiken beschreiben Routinen und Verhaltensweisen auf der individuellen Ebene. (vgl. ebd., 109) Nach Schneidewind/Scheck (2013, 229) finden gesellschaftliche Transformationen als *Systeminnovationen* statt und zeichnen sich durch Neuheiten aus,

*„die weit über technologische Veränderungen hinausgreifen und die Veränderungen von Infrastrukturen, Institutionen, Nutzer[\*innen]verhalten und [kulturellen] Bedeutungsaufloadungen umfassen.“*

Hier wird deutlich, dass soziotechnische Systemveränderungen neben neuen Technologien auch soziale Praktiken und Verhaltensänderungen umfassen müssen. Aufgrund

---

<sup>15</sup> Dem Transition-Ansatz liegt der Strukturationsbegriff nach Giddens (1984) zugrunde, der besagt, dass sich Handlung und Struktur gegenseitig bedingen und reproduzieren (Dualität von Struktur).

vielfältiger Verflechtungen sollten technologische, wirtschaftliche, kulturelle und politische Veränderungen dabei parallel stattfinden. Damit folgt das Modell einer Systemperspektive, in der sowohl Strukturen als auch Handlungen eingebettet sind. Systeminnovationen betreffen folglich umfassende Veränderungsprozesse in unterschiedlichen soziotechnischen Systemen, d. h. gesellschaftlichen Bereichen, die festlegen, in welcher Art und Weise gesellschaftliche Funktionen wie Transport, Kommunikation, Energieversorgung, Wohnen, Ernährung, etc. erfüllt werden (vgl. Geels 2004b, 19). In der Literatur beschreiben unterschiedliche Autor\*innen Transformationsvorgänge in konkreten Bereichen, wie bspw. der Elektromobilität (vgl. Augenstein 2015), Energie und Wohnen (vgl. Köhler et al. 2017), der Einführung des Automobils (vgl. Geels 2005) oder im Übergang von der Segel- zur Dampfschiffahrt (vgl. Geels 2002).

Die allgemeine Transition-Literatur macht jedoch wenig Vorschläge dazu, wie Individuen oder Organisationen den Veränderungsprozess aktiv beeinflussen können oder wie sie die Wege zu vorgegebenen, normativen Zielen steuern können (vgl. Shove/Walker 2007, 764). Im Gegensatz dazu beschäftigt sich das *Transition Management* mit der gezielten Gestaltung und Förderung dieser Übergänge. Transition Management impliziert demnach den Versuch, ein soziales System in eine nachhaltigere Richtung zu beeinflussen und dabei andauernde Probleme endgültig zu lösen. Den Ursprung dieser Übergänge bilden dabei neuartige Ideen, Praktiken und Strukturen in gesellschaftlichen Nischen, die maßgeblich von derzeit dominierenden Organisationsformen abweichen und den gesellschaftlichen Mainstream ablösen können, wenn sie ausreichend Bedeutung erlangen. (vgl. Rotmans/Loorbach 2010, 108 f.)

Im Unterschied zum klassischen Management beinhaltet Transition Management überwiegend Prozesse des Suchens nach robusten Lösungen sowie des Lernens und Experimentierens. Dies begründet sich darin, dass es sich bei gesellschaftlichen Transformationen um Vorgänge handelt, die mit großen Unsicherheiten verbunden sind und sich unerwartete Wechselwirkungen in den komplexen Systemen ergeben können. (vgl. ebd., 109) Trotz dieser Herausforderungen verfolgt Transition Management im Kern die Idee, dass eine bewusste Intervention mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung möglich und effektiv ist (vgl. Shove/Walker 2007, 764).

Die *Multi-Level-Perspective* nach Rip/Kemp (1998) und Geels (2002) ist das theoretische Schlüsselkonzept des Transition Managements, um komplexe gesellschaftliche Wandelprozesse darzustellen und zu analysieren. Im Kern wird dabei beschrieben, wie die Anordnung und Angleichung von Pfaden innerhalb von drei unterschiedlichen analytischen Ebenen Transformationen hervorrufen können (vgl. Geels/Schot 2010, 18). Diese funktional differenzierten Ebenen werden als Nischen, Regime und Landscape bezeichnet. Sie weisen eine zunehmende Strukturierung lokaler Praktiken auf und sind aufgrund vielfacher Wechselwirkungen miteinander verbunden. (vgl. Geels/Schot 2007, 401) Die Multi-Level-Perspective diente ursprünglich der Beschreibung, wie technologische Innovationen in Nischen zum Vorschein kommen, inwiefern sie mit existierenden Strukturen in Verbindung stehen und Veränderungen im Regime erzeugen können (vgl. Geels 2002, 1261). Die Elemente wurden jedoch später erweitert und auf breiter gefasste Nischenentwicklungen übertragen, die bspw. auch soziale Innovationen beinhalten.

Das *soziotechnische Regime*<sup>16</sup> auf der Mesoebene kann als Zusammenwirken der etablierten Strukturen und Akteur\*innen verstanden werden, die derzeit ein soziotechnisches System dominieren (vgl. Heyen/Brohmann 2017, 72). Ein Regime beinhaltet semikohärente Regelsysteme, Infrastrukturen und Institutionen, die von den dominanten Akteur\*innen geprägt und vorgegeben werden (vgl. Geels 2002, 1260). Es ist somit das vorherrschende Modell der Problemlösung für gesellschaftliche Teilsysteme, wie bspw. der Energieversorgung. Netzwerke aus Institutionen und Konstellationen machtvoller Akteur\*innen, wie in diesem Beispiel konventionelle Energieerzeuger, Großkraftwerke und fossile Energien, setzen sich hier mit etablierten Lösungen für die Fortführung ihrer Aktivitäten ein. (vgl. Griebhammer/Brohmann 2015, 17)

Geels (2004a, 910) unterscheidet dabei drei Arten von Regimeregeln: Kognitive Regeln beinhalten gemeinsame Überzeugungen, Leitbilder, Ziele, Routinen, Problemdefinitionen und zentrale Heuristiken. Zu regulativen Regeln werden rechtlich bindende Verträge, Richtlinien, Standards und Gesetze gezählt. Normative Regimeregeln werden durch soziale Verhaltensnormen, Rollenbeziehungen und Werte abgebildet. (vgl. ebd., 910) Diese Regelsätze werden von verschiedenen sozialen Gruppen getragen und dienen der Orientierung und Koordination ihrer Aktivitäten. So prägen sie die Vorstellungen und Handlungen der etablierten Akteur\*innen, wodurch diese die verschiedenen Elemente des Systems reproduzieren. (vgl. Geels 2005, 450) Das Regime erzeugt auf diese Weise eine Tiefenstruktur, die im Zeitablauf überwiegend konstant ist und für die Stabilität eines soziotechnischen Systems sorgt (vgl. Geels 2011, 27).

Auf der Mikroebene entwickeln sich außerhalb des vorherrschenden Regimes *Nischen*, in denen radikale Innovationen zum Vorschein kommen und erprobt werden. Diese Neuheiten können in „geschützten Räumen“ früh gefördert und so gegen die Selektion auf dem Markt geschützt werden. (vgl. Geels 2005, 450) Nischen entstehen in bestimmten Nutzungsbereichen, durch die Konstellationen individueller und kollektiver Akteur\*innen oder Praktiken und sind mit marktlichen, technologischen, sozialen oder regulatorischen Innovationen verbunden (vgl. Griebhammer/Brohmann 2015, 17). Nischenakteur\*innen haben das Ziel, auf Ebene des soziotechnischen Regimes wirksam zu werden und im Mainstream ihre Neuheiten zu verbreiten (vgl. Geels 2011, 27).

In der Literatur wird vielfach die zentrale Bedeutung von Nischen für Transformationen betont, da sie die „Keimzellen“ und einen Ausgangspunkt für Systemwandel darstellen sowie vielfältige Lernprozesse anstoßen können (vgl. ebd., 27). Im Transition Management sind diese „Pionier\*innen des Wandels“ daher von grundlegender Bedeutung. Auch das Strategic Niche Management (vgl. Kemp et al. 1998; Schot et al. 1994) legt im Rahmen eines gezielten Innovationsmanagements den Schwerpunkt auf die strategische Befähigung und Stärkung von Nischen. (vgl. Griebhammer/Brohmann 2015, 17) Im anschließenden Unterkapitel 2.2.2 wird näher auf den idealtypischen Verlauf von Transformationen und die Rolle von Nischen dafür eingegangen.

---

<sup>16</sup> Griebhammer/Brohmann (2015, 16) übersetzen den englischen Begriff *Regime* mit „vorherrschendes System“, da er im Deutschen andernfalls überwiegend als diktatorisches Regime konnotiert ist. In dieser Arbeit wird jedoch der Begriff *Regime* beibehalten, da dieser auch in der Mehrzahl der deutschsprachigen Transition-Literatur so übernommen wird.



Auf der Makroebene bezeichnet das *soziotechnische Landscape*<sup>17</sup> die übergreifenden Rahmenbedingungen für strukturellen Wandel auf den beiden anderen Ebenen. Es bildet ein exogenes Umfeld, das von Nischen- und Regimeakteur\*innen kurzfristig nicht direkt beeinflussbar ist. Diese Veränderungen können sowohl sehr langsam entstehen als auch sehr plötzlich erscheinende (Natur-)Ereignisse mit weitreichenden Folgen für das Regime einschließen. Zu den stabilen und langfristigen Dynamiken zählen bspw. makroökonomische Fragen, tiefe kulturelle Muster und makropolitische Entwicklungen. (vgl. Geels/Schot 2007, 400)

Konkret unterscheiden van Driel/Schot (2005, 54) drei Arten von gesellschaftlichen oder natürlichen Phänomenen: 1) schnelle externe Schocks, wie Ölpreisschwankungen, die Finanzkrise oder singuläre Großereignisse (z. B. die Katastrophe von Fukushima), 2) langfristige Veränderungen, wie bspw. die Industrialisierung und Globalisierung sowie 3) Faktoren, die sich nicht oder nur sehr langsam verändern wie das vorherrschende Klima. Somit setzt sich das Landscape sowohl aus dem ökologischen Rahmen als auch aus technologischen und sozialen Entwicklungen zusammen (vgl. ebd., 54). Im Zusammenhang mit aktuell prägenden Entwicklungen und Megatrends in den Handlungsfeldern Energie und Wohnen nennen Köhler et al. (2017, 21) bspw. soziale Veränderungen wie die Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen sowie den demografischen Wandel und die Veränderung von Altersstrukturen.

### 2.2.2 Zusammenspiel der Ebenen der MLP und die Rolle von Initiativen

Das Verhältnis zwischen den drei Ebenen wird als ineinander geschachtelte Hierarchie verstanden, bei der Regimes in Landscapes und Nischen in Regimes eingebettet sind (vgl. Geels 2002, 1261). Das idealtypische Zusammenspiel dieser Ebenen, um strukturelle Veränderungsprozesse auszulösen, beschreiben Geels/Schot (2007, 400) wie folgt: a) Nischeninnovationen bauen mithilfe von Lernprozessen, Preisverbesserungen oder Unterstützung einflussreicher Gruppen interne Schwungkraft auf. b) Entwicklungen auf Ebene des Landscape tragen dazu bei, Veränderungsdruck auf das Regime aufzubauen. c) Eine dadurch hervorgerufene Destabilisierung des Regimes kann dann dazu führen, dass Pfadabhängigkeiten auf Regimeebene aufgebrochen werden und günstige Gelegenheitsstrukturen (Windows of Opportunity) für Nischeninnovationen entstehen. Die Abstimmung dieser Prozesse ermöglicht einen Durchbruch von Neuheiten in den Mainstream, wodurch das vorherrschende Regime maßgeblich verändert und angepasst werden kann.<sup>18</sup> (vgl. ebd., 400) Abbildung 1 verdeutlicht diese Zusammenhänge.

---

<sup>17</sup> Für den Begriff *Landscape* wird im Rahmen bewusst auf eine Übersetzung verzichtet, da dieser nicht räumlich oder geografisch zu verstehen ist und eine Verwechslung mit dem deutschen Wort „Landschaft“ vermieden werden soll. Andere Autor\*innen bezeichnen die Ebene des *Landscape* als „Globale Lage“ (Grießhammer/Brohmann 2015, 16), „Megatrends“ (WBGU 2011, 100) oder „Culture“ (Narberhaus 2013, 3).

<sup>18</sup> Das hier eingeführte Begriffsverständnis von Nischeninnovationen für strukturellen Wandel ist somit anschlussfähig an den zuvor definierten Begriff „transformativer Initiativen“ nach Pfriem et al. (2016, 3), bei dem ein Schwerpunkt auf dem Verdrängen von Nichtnachhaltigem liegt. Auch im Modell der MLP geht es um die Anpassung und Korrektur alter Regimeelemente durch radikale Nischeninnovationen für einen Systemwandel in Richtung Nachhaltigkeit.

Increasing structuration  
of activities in local practices

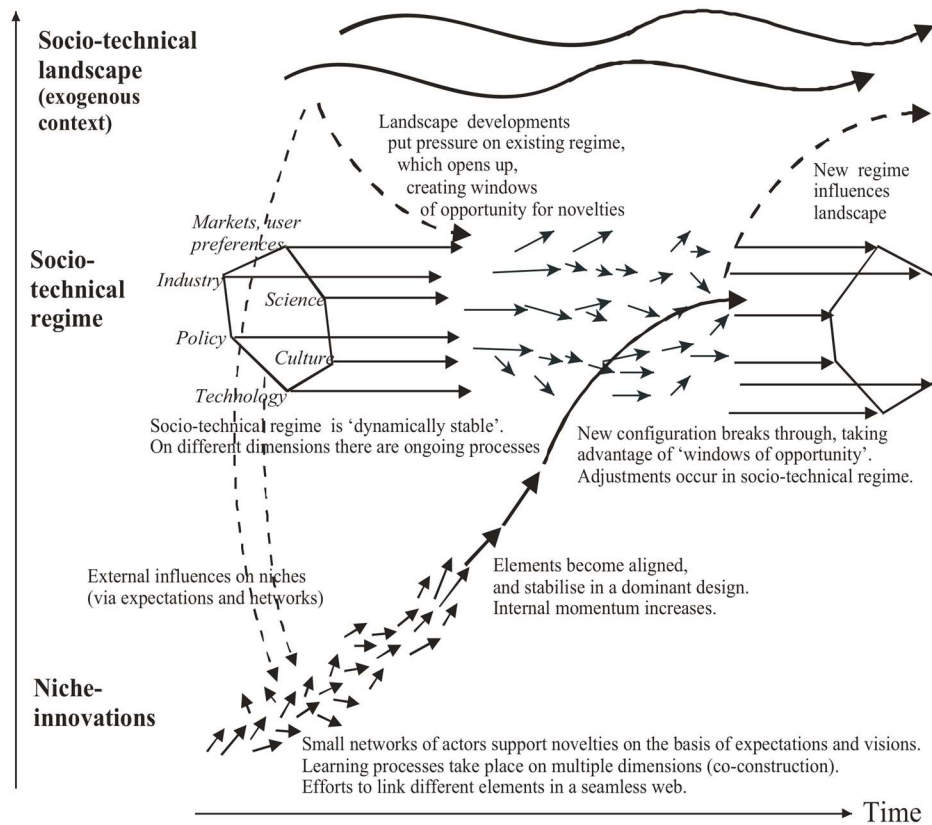


Abbildung 1: Darstellung der Multi-Level-Perspective des Transition Managements  
(Quelle: Geels/Schot 2007, 401 basierend auf Geels 2002, 1263)

Eine Kernaussage der MLP ist somit, dass gesellschaftliche Transformationen durch Interaktion gleichzeitiger Entwicklungen auf den Ebenen stattfinden (vgl. Geels 2005, 451). Veränderungen entstehen durch gleichgerichtete und sich verstärkende Prozesse der Koevolution und wechselseitiger Adoption innerhalb und zwischen den Ebenen (vgl. Shove/Walker 2007, 764). Das widerlegt die Annahme der frühen SNM-Forschung, dass Regimewechsel ausschließlich durch Bottom-up-Prozesse erfolgen. Die MLP betrachtet Nischeninnovationen weiterhin als zentralen Ausgangspunkt für strukturellen Wandel, der jedoch nur dann erfolgreich ist, wenn diese an aktuelle Prozesse auf den Ebenen von Regime und Landscape gekoppelt werden. (vgl. Geels/Schot 2010, 88)

Es bedarf daher einem Zusammenwirken technologischer, sozialer und institutioneller Innovationen. Dies zielt nicht nur auf die reine Substitution von Regimeelementen durch Nischeninnovationen, sondern auch darauf, wie Nischen zu Veränderungen in Verhalten, Praktiken und Routinen der vorherrschenden Regimeakteur\*innen beitragen (vgl. Schot/Geels 2008, 547). Im Fokus struktureller Veränderungsprozesse steht somit das Regime. Die beschriebene umfassende Stabilisierung soziotechnischer Systeme durch Pfadabhängigkeiten auf dieser Ebene erschwert jedoch das Auslösen von Transformationen (vgl. Geels/Schot 2010, 19 f.). Daraus ergeben sich grundlegende strukturelle Barrieren für Nischeninnovationen, auf die in Kapitel 4.2 vertiefend eingegangen wird.

Insgesamt veranschaulicht der Mehr-Ebenen-Ansatz des Transition Managements verschiedene zentrale Einflussfaktoren auf innovative Nischenentwicklungen. Das Modell scheint daher ein geeigneter Analyserahmen für die Untersuchung zu sein, wie neuartige,

zivilgesellschaftliche Initiativen mehr Wirkungskraft für eine gesellschaftliche Transformation in Richtung Nachhaltigkeit entfalten können (vgl. Narberhaus 2011, 15). Dies stellt somit auch eine passende theoretische Grundlage für die Frage nach Barrieren und Bedarfen transformativer Initiativen im Rahmen dieser Arbeit dar. Die geschilderten Zusammenhänge werden in einem späteren Abschnitt der Untersuchung mit der Praxis verbunden, um zu analysieren, welche konkreten Faktoren sich vor dem Hintergrund eines gefestigten Regimes förderlich oder hemmend auf lokale Projekte auswirken.

Wichtig ist nach Geels/Raven (2006, 377 f.) hierbei die Unterscheidung zwischen Projekten vor Ort und der globalen Nischenebene. Nischenentwicklungen können demnach als gleichzeitige Vorgänge auf unterschiedlichen Ebenen konzeptualisiert werden: Auf der Ebene konkreter Projekte und Experimente in lokalen Praktiken sowie auf der globalen Nischenebene, welche aus einer neu entstandenen Gemeinschaft besteht, die durch kognitive, formale und normative Regeln dargestellt werden kann (Abbildung 2).

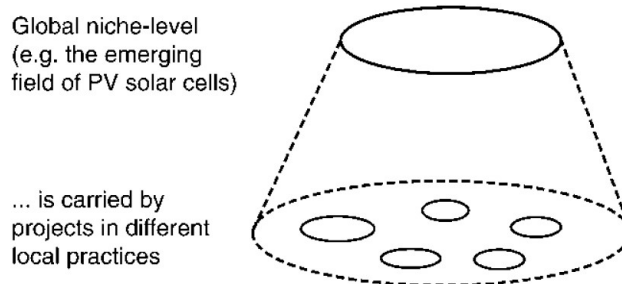


Abbildung 2: Zusammenspiel lokaler Projekte und der globalen Nischenebene  
(Quelle: Geels/Raven 2006, 378)

Lokale Projekte werden dabei von lokalen Netzwerken getragen, die sich aus direkt involvierten Akteur\*innen zusammensetzen. Diese vielfältigen Projekte bestehen gleichzeitig nebeneinander und können mit der Zeit voneinander lernen sowie aufeinander aufbauen. Die Anhäufung und Verstärkung lokaler Praktiken in Unternehmungen, Experimenten und Innovationen können über die Zeit dazu führen, dass sich diese schrittweise aufsummieren und in Form einheitlicher Pfade zu einer neuen globalen Nische (Gemeinschaft) verdichten. Auf globaler Ebene kommt so ein relativ stabiles, neues Feld zum Vorschein: das globale Nischenregime. Dieses ermöglicht durch Vernetzung, Lernprozesse und Bereitstellung von Ressourcen eine Stärkung lokaler Projekte. Nischenregime können anschließend Bestandteil des soziotechnischen Regimes werden, wenn es gelingt, vorherrschende stabile Pfade aufzubrechen. (vgl. ebd., 377 ff.)

Bezieht sich das Transition Management auf Nischen, werden daher übergeordnete globale Felder oder Gemeinschaften im Sinne von Nischenregimes verstanden. An die lokalen Gegebenheiten angepasste, spezifische Projekte führen dabei in der Summe unter bestimmten Voraussetzungen zur Entstehung dieser globalen Felder. In einem Forschungsprojekt zu sozialen Innovationen merken Aderhold et al. (2014, 108) jedoch an, dass eine Mehrzahl der von ihnen betrachteten Beispiele weiterhin in gesellschaftlichen Nischen verbleibt und sich nur in wenigen erfolgreichen Feldern, wie bspw. Energiegenossenschaften und Carsharing, bereits Nischenregime aufbauen konnten.

Die ausgewählten Projekte im Rahmen dieser Arbeit werden als *Initiativen* bezeichnet. Diese sind jedoch nicht mit einer Nische der MLP gleichzusetzen. In Hinblick auf die notwendige Unterscheidung zwischen einzelnen Projekten und der globalen Nischen-

ebene werden hier auch die Begriffe Initiative und Nische getrennt. Die zu untersuchen- den lokalen Initiativen liegen der Entstehung und dem Aufbau von Nischen zugrunde, entwickeln sich dann gemeinsam mit der globalen Nischenebene weiter und können Teil des Regimes werden. (vgl. Berg et al. 2014, 11 f.) Sie können damit mögliche Ansatz- punkte für ein ressourcenleichtes und krisenfesteres Regime vorbereiten und verbreiten.

### **Zwischenfazit**

Somit ergeben sich die Fragen, wie lokale Initiativen und Projekte unterstützt werden können und welche Faktoren förderlich wirken, um ein globales Nischenregime zu bil- den. Dabei wird deutlich, dass die Stärkung von Nischeninnovationen nicht losgelöst von Entwicklungen auf und zwischen den anderen Ebenen betrachtet werden kann. Der Fo- kus richtet sich dabei insbesondere auf Hindernisse, die auf das bestehende Regime zu- rückzuführen sind. Zur Untersuchung von Unterstützungsbedarfen können die zuvor be- schriebenen Dynamiken daher zielführende Hinweise geben. Hieraus lässt sich die erste der drei Thesen ableiten, die im Rahmen der Arbeit überprüft werden sollen.<sup>19</sup>

These 1: Wegen vielfältiger Herausforderungen haben transformative Nachhaltig- keitsinitiativen bestimmte Bedarfe, bei denen sie konkrete Unterstützung ge- brauchen können.

Bedarfe von Initiativen werden in der Literatur insbesondere in Form von Hemmnissen bzw. dem Fehlen förderlicher Bedingungen dargestellt. Im folgenden Kapitel werden da- her unterschiedliche Einflussfaktoren beschrieben, die sich positiv auf die Entstehung von Nischen und die Stärkung zugrundeliegender Nachhaltigkeitsinitiativen auswirken können. Anschließend erläutert Kapitel 4 mögliche, in der Literatur genannte Barrieren.

---

<sup>19</sup> Der Schwerpunkt in der Arbeit richtet sich in Anlehnung an die Forschungsfrage auf diese erste These, deren Beantwortung mit den beiden folgenden Thesen vertieft werden kann.

### 3 Erfolgsfaktoren von Nachhaltigkeitsinitiativen in der Theorie

Für eine umfassende Beschreibung förderlicher Faktoren für Initiativen und Nischeninnovationen stellt dieses Kapitel Ansätze aus Sicht des Transition Managements, des Models of Change-Ansatzes, aus Studien zur Etablierung und Verbreitung von Nachhaltigkeitsinitiativen und Graswurzelprojekten sowie aus der Diffusionsforschung dar. Zunächst wird ein Überblick über zielführende Literatur gegeben (Kapitel 3.1). Daran schließt sich die thematisch geordnete Darstellung häufig genannter Aspekte in individuelle, gruppeninterne und -externe Schlüsselfaktoren des Erfolgs an (Kapitel 3.2).

#### 3.1 Überblick über relevante Literatur zu Erfolgsfaktoren

Wie beschrieben lassen sich einerseits aus der Literatur zur Transition-Forschung förderliche Bedingungen der Entwicklung und Stärkung von Nischeninnovationen als Keimzelle für den Wandel soziotechnischer Systeme in Richtung Nachhaltigkeit ableiten. So werden u. a. im Strategic Niche Management verschiedene Erfolgsfaktoren genannt, die insbesondere breite und tiefe Lernprozesse, das Bilden geteilter Visionen und Vorstellungen, den Aufbau umfassender Netzwerke und die institutionelle Einbettung betreffen (vgl. Hoogma et al. 2002, 28 ff.). Zudem wird betont, dass geschützte Experimentierräume hilfreich für eine erfolgreiche Entwicklung sind (vgl. Geels/Schot 2010, 80).

Insgesamt stehen im SNM und in der Mehr-Ebenen-Perspektive jedoch technologische Innovationen im Vordergrund und soziale Neuheiten werden eher am Rande untersucht. Zudem folgt die MLP für die Beschreibung von Transformationen hauptsächlich einem systemischen Blickwinkel, in der ein kultureller Wandel sowie individuelle Akteur\*innen weniger Beachtung finden. Diese spielen für einen umfassenden gesellschaftlichen Wandel jedoch eine herausragende Rolle (vgl. Rauschmayer et al. 2015, 219).<sup>20</sup> Für eine breitere Betrachtung, an welchen Ansatzpunkten Unterstützungsmaßnahmen greifen könnten, erscheint es daher sinnvoll, die Grundlagen des Transition Managements um weitere Forschungsfelder und Modelle zu erweitern, welche den Fokus stärker auf Individuen und soziale Praktiken setzen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird dafür u. a. auf das Veränderungsmodell von Kristof (2010a; 2010b) zurückgegriffen (siehe Abbildung 3). Aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Ansätzen und Praxiserfahrungen erarbeitet Kristof umfangreiche „Models of Change“ für eine gelungene Gestaltung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse und integriert darin gezielt die erfolgreiche Verbreitung sozialer Innovationen. Die zentralen Erfolgsfaktoren der „Models of Change“ werden hier auf den Kontext transformativer Nachhaltigkeitsinitiativen übertragen.

---

<sup>20</sup> Um die zentrale Bedeutung von Individuen abzubilden, erweitern Rauschmayer et al. (2015) den Ansatz des Transition Managements um eine individuelle Ebene, in der einzelne Akteur\*innen und deren persönliche Fähigkeiten explizit einbezogen werden.

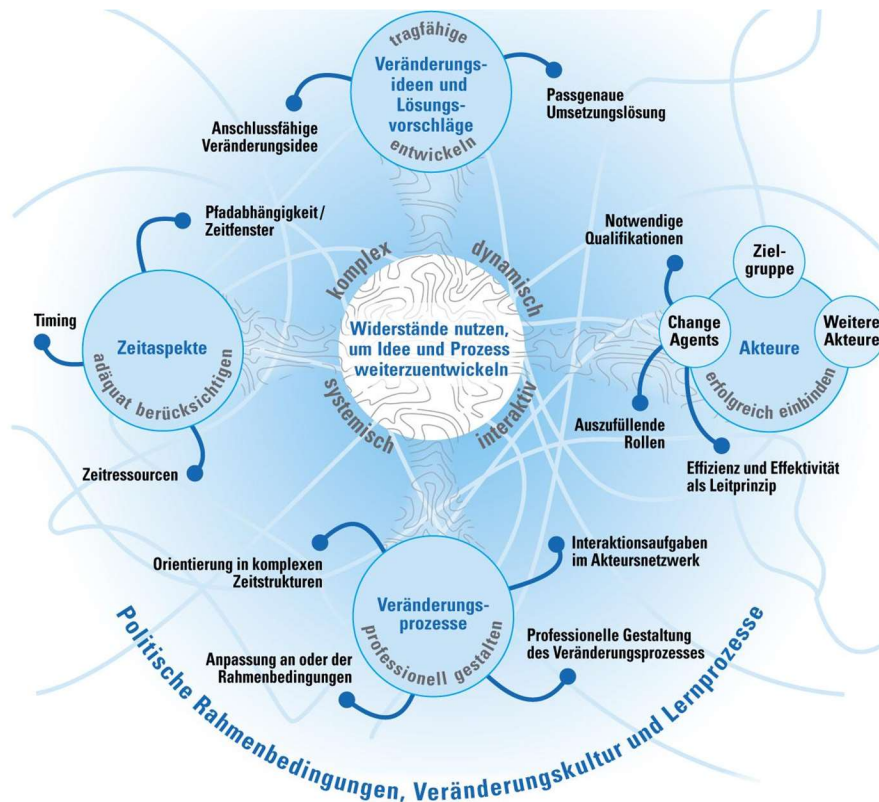


Abbildung 3: Ansatzpunkte für die erfolgreichen Gestaltung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse  
(Quelle: Kristof 2010b, 124)

In ihrem Veränderungsmodell betont Kristof (2010b, 110) die zentrale Bedeutung von „Change Agents“<sup>21</sup>. Im Kontext dieser Arbeit werden herausragende Pionier\*innen oder tragende, strategisch wichtige Personen der Nachhaltigkeitsinitiativen als Change Agents bezeichnet, die sich besonders für Nachhaltigkeitsziele engagieren. Kristof (ebd., 110) bezieht sich in diesem Zusammenhang auf das Promotor\*innenmodell<sup>22</sup> von Witte (1973), das die verschiedenen Rollen darstellt, die Change Agents als Träger\*innen erfolgreicher gesellschaftlicher Veränderungsprozesse ausfüllen sollten. Empirische Untersuchungen zeigen, dass ein Zusammenspiel von Fach-, Prozess- und Machtpromotor\*innen mit der Unterstützung von Beziehungspromotor\*innen sowie deren Qualifikationen zielführend sind (vgl. Kristof 2010a, 520 nach Hauschildt et al. 2016, 189–196). Im Mittelpunkt erfolgreicher Veränderungsprozesse stehen in diesem Modell auch eine mitreißende Veränderungs-idee und tragfähige Lösungsvorschläge für deren Umsetzung (vgl. Kristof 2010b, 117). Ebenso wirken eine professionelle Gestaltung der Prozesse und veränderungsfreundliche, passende zeitliche sowie politische Rahmenbedingungen förderlich (vgl. ebd., 119–122). Diese Leitideen geben eine Orientierung für positive Einflussfaktoren auf Initiativen und werden in Kapitel 3.2 genauer betrachtet.

Weitere begünstigende Faktoren für die erfolgreiche Etablierung und Weiterverbreitung soziotechnischer Nachhaltigkeitsinnovationen im Bereich der erneuerbaren Energien

<sup>21</sup> Nach Rogers (2003, 27) werden hierunter Akteur\*innen verstanden, welche in Innovationsprozessen die Entscheidungen anderer Akteur\*innen gezielt in eine gewünschte Richtung lenken und diese von bestimmten Ideen überzeugen können.

<sup>22</sup> Als Promotor\*innen bezeichnet Witte (1973, 15 f.) Personen, die einen Innovationsprozess aktiv und intensiv fördern und Barrieren überwinden.

durch zivilgesellschaftliche Akteur\*innen zeigen Ernst et al. (2013) auf. Hierzu zählen Persönlichkeitsmerkmale der Beteiligten wie Engagement, Beharrlichkeit und Fachkompetenz sowie strukturelle Bedingungen wie eine starke Vernetzung oder förderliche Gesetze (vgl. ebd., 226 ff.). Die Autor\*innen kommen zu dem Schluss, dass diese Faktoren sowohl in der Phase der Etablierung als auch der Diffusion einer Innovation von Bedeutung sind (vgl. ebd., 225). Sie heben zudem hervor, dass das Fehlen eines Faktors häufig eine Barriere für die erfolgreiche Verbreitung darstellt (vgl. ebd., 236).

Die Mehrzahl der von Ernst et al. genannten Erfolgsbedingungen wird in der Fachliteratur wiederholt genannt und scheint somit sektorenübergreifend auf Nachhaltigkeitsinitiativen und -innovationen (d. h. nicht ausschließlich auf den Energiesektor beschränkt) zuzutreffen. Kny et al. (2015) kommen in einem weiteren Forschungsprojekt zu fast deckungsgleichen Ergebnissen. In einer Studie des Umweltbundesamts untersuchen die Autor\*innen die Verbreitung „guter Beispiele“ nachhaltigen Handelns und sozialer Praktiken (vgl. ebd., 14). Zusätzlich decken sie zahlreiche Aspekte auf, wie Nachhaltigkeitsinitiativen aus unterschiedlichen Handlungsfeldern erfolgreich in der Breite der Gesellschaft wirksam werden können (vgl. ebd., 18). Als Schlüsselfaktoren nennen die Autor\*innen das Vorhandensein von sozialem Kapital als Rückhalt und Netzwerk sowie eine ausreichende finanzielle Grundlage (vgl. ebd., 101). Anhand einer Analyse historischer Fallbeispiele identifizieren Kny et al. (ebd., 14) weitere übergreifende Faktoren, die entscheidend zur Entwicklung nachhaltiger Aktivitäten und Initiativen wie dem Kauf von Biolebensmitteln oder Carsharing in die Breite der Gesellschaft beigetragen haben. Hierzu zählen bspw. Praktikabilität, das Vorhandensein von Vorreiter\*innen und eine öffentlichkeitswirksame Medienberichterstattung (vgl. ebd., 87 ff.).

Eine ausführliche Darstellung zu Erfolgsfaktoren von Graswurzelinitiativen für nachhaltigen Konsum liefern außerdem Grabs et al. (2016). In einer interdisziplinären Analyse erarbeiten die Autor\*innen für die Gründung, das Überleben und den langfristigen Erfolg von Graswurzelinitiativen die meistgenannten förderlichen Faktoren. Dafür beziehen sie sowohl Literatur zu individuellem Verhalten, zu sozialen Bewegungen, der Funktionsweise erfolgreicher Gruppen sowie zu Bedingungen auf gesellschaftlicher Ebene und kollektivem Lernen ein (vgl. ebd., 100 ff.). Sie stellen heraus, dass insbesondere Motivation und Verantwortungsbewusstsein, Netzwerke und Beziehungen, der rechtliche Rahmen sowie finanzielle Ressourcen ausschlaggebende Erfolgsfaktoren für zivilgesellschaftliche Graswurzelinitiativen darstellen (vgl. ebd., 102, 104, 106).

Gesellschaftliche Veränderungen müssen zudem als interaktiver Prozess verstanden werden, in dem sich die Beteiligten gegenseitig beeinflussen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor im Kontext von Transformationen sind daher die Menschen selbst. Zum einen stoßen Mitglieder von Initiativen Wandel in der Gesellschaft an und tragen diesen entscheidend mit. (vgl. Kristof 2010b, 22) Auf der anderen Seite kann eine breite Diffusion nachhaltiger Praktiken und Ideen nur dann erfolgen, wenn weitere Nutzer\*innen im Mainstream offen für Innovationen sowie bereit sind, diese zu übernehmen und Gewohnheiten zu verändern (vgl. Rogers 2003, 289 f.). Somit ist der Erfolg von Initiativen in besonderem Maße von den Nachahmer\*innen abhängig (vgl. Kristof 2010b, 22) und bei der Untersuchung der sozialen Diffusion von Innovationen und neuer Denk- und Verhaltensweisen müssen deren individuelle und gesellschaftliche Voraussetzungen berücksichtigt werden



(vgl. Rogers 2003, 170). Bedingungen einer erfolgreichen Adoption werden an dieser Stelle jedoch nur knapp umrissen, da sie nicht im Fokus der Arbeit stehen.<sup>23</sup>

Als zentrale Grundlage zum Thema Verbreitung und Adoption „grüner“ Innovationen gilt Rogers' (1962) Werk „Diffusion of Innovations“ (vgl. Fichter/Clausen 2013, 43). Ob eine Innovation<sup>24</sup> von weiteren Adopter\*innen übernommen wird oder nicht, ist demnach von einem aus mehreren Entscheidungen und Handlungen zusammengesetzten Prozess abhängig (vgl. Rogers 2003, 168). Einerseits können Rahmenbedingungen aus dem Umfeld und sozialen System der Adopter\*innen wie soziale Werte und Normen einen Einfluss auf die Adoption von Neuheiten nehmen. Andererseits bestimmen auch individuelle Merkmale der entscheidenden Personen, bspw. deren Kommunikationsverhalten und vergangene Erfahrungen sowie wahrgenommene Eigenschaften, mögliche Vorteile und das Wissen über die Existenz einer Innovation, ob diese als positiv bewertet und übernommen wird. (vgl. ebd., 168 ff.) Entscheidend für die Durchsetzung von Innovationen ist es, wie neue Denkweisen und Verhaltensmuster in der Gesellschaft, bspw. über die Medien und innerhalb sozialer Netzwerke kommuniziert werden (vgl. ebd., 205).

Rogers (ebd., 12 f.) bezieht sich in seinen Ausführungen vor allem auf technologische Innovationen. Für einen umfassenden gesellschaftlichen Wandel sind jedoch breitere Veränderungsprozesse notwendig, die sich nicht nur auf Technologie, sondern auch auf die Diffusion von sozialen Innovationen und Verhaltensänderungen fokussieren sollten (vgl. WBGU 2011, 193). Weiterhin führt Rogers mögliche Umweltauswirkungen von Innovationen nicht explizit aus (vgl. Fichter/Clausen 2013, 55), welche jedoch auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesellschaft eine ausschlaggebende Rolle spielen. Das Modell bildet somit keine ausreichende Grundlage für die Beschreibung von Nachhaltigkeitstransformationen (vgl. Sommer/Schad 2014, 49). Es wird an dieser Stelle daher nicht vertieft, benennt aber mögliche Ansatzpunkte für die Übernahme von Innovationen.

### 3.2 Schlüsselfaktoren des Erfolgs

Es lässt sich festhalten, dass die einschlägige Literatur zahlreiche Ansatzpunkte zur erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen und der Stärkung von Initiativen im Rahmen einer sozialökologischen Transformation bietet. In diesem Unterkapitel werden die förderlichen Bedingungen thematisch sortiert und detaillierter beschrieben. Dies liefert als Ergebnis eine theoriebasierte Übersicht möglicher Schlüsselfaktoren des Erfolgs, die im empirischen Teil der Arbeit überprüft und ergänzt wird. Sie dient zudem als Orientierung für die Bildung des Kategoriensystems und die Auswertung der Interviews. In Anlehnung an Grabs et al. (2016) werden die Faktoren in die Bereiche individuell (Kapitel 3.2.1), gruppenintern (3.2.2) und gruppenextern (3.2.3) geordnet. Diese Einteilung wird von weiteren Autor\*innen ähnlich gewählt und scheint hilfreich, um die große Zahl

---

<sup>23</sup> Die Sozial- und Umweltpsychologie sowie die Sozialwissenschaften zeigen weitere Ansätze zum Thema Diffusion umweltbewussten Handelns auf, die für die Betrachtung potenzieller Nachahmer\*innen relevant sein können. Diese beschäftigen sich bspw. mit individuellen Handlungsmodellen und Determinanten von ökologisch verantwortlichem Verhalten. (vgl. Kleinhüchelkotten 2005, 166) Eine umfangreiche Übersicht bzgl. Untersuchungen zu Umweltbewusstsein und -verhalten bietet z. B. Hunecke (2000, 39-78).

<sup>24</sup> Als Innovation wird dabei eine als neu wahrgenommene Idee, Verhaltensweise oder Produkt bezeichnet (vgl. Rogers 2003, 36).



an Einflussfaktoren vorläufig zu ordnen. Es werden dabei diejenigen Aspekte als Schlüsselfaktor aufgeführt und im Text kursiv hervorgehoben, die in der Literatur wiederholt genannt werden. Eine Zusammenfassung dieser Erfolgsfaktoren gibt Tabelle 1.

Tabelle 1: Schlüsselfaktoren des Erfolgs aus der Theorie

<b>3.2.1 Individuelle Erfolgsfaktoren</b>	<b>3.2.2 Gruppeninterne Erfolgsfaktoren</b>	<b>3.2.3 Gruppenexterne Erfolgsfaktoren</b>
Change Agents Veränderungsmotivation, Inspiration Wissen Durchhaltevermögen Kommunikationsstärke Führungskompetenz	Vision, Veränderungsidee Experimentierräume Mitglieder, Team Professionalisierung Finanzielle Ressourcen Zeitliche Ressourcen Umgang mit Widerständen Partizipation, Offenheit Lernprozesse	Netzwerke Positive Außenwahrnehmung Infrastrukturen Ordnungspolitischer/-rechtlicher Rahmen Kulturelle Leitbilder, soziale Werte und Normen Gelegenheitsfenster

### 3.2.1 Individuelle Erfolgsfaktoren

Die Gründung und das Fortbestehen von Graswurzelinitiativen sind insbesondere von einzelnen Individuen und ihren Fähigkeiten abhängig (vgl. ebd., 104). In diesem Sinne haben *Change Agents* eine Schlüsselfunktion für erfolgreiche Veränderungsprozesse (vgl. Kristof 2010b, 30) und transformativen Initiativen. Ernst et al. (2013, 226) bestätigen, dass zentrale, besonders engagierte Persönlichkeiten eine tragende Rolle für die Verbreitung von Nachhaltigkeitsinnovationen spielen. Um als treibende Kräfte zielführend in den Initiativen agieren zu können, sollten die Change Agents die schon erwähnten Rollen des Promotor\*innenmodells ausfüllen und unterschiedlichen Anforderungen entsprechen (vgl. Kristof 2010b, 110 f.). Dazu zählen Eigenschaften wie Fach- und Prozesswissen, Führungs- und Kommunikationskompetenzen, Wirkmächtigkeit, der Zugang zu Ressourcen und ein Überblick über relevante Netzwerke (vgl. Kristof 2010a, 521, 525). Für einen erfolgreichen Wandel ist zudem wichtig, die richtigen und ausreichend Change Agents zu gewinnen, die über genügend Zeit verfügen und längeren Widerständen standhalten können (vgl. Kristof 2010b, 65). Insgesamt sollten sich die Akteur\*innen für ihre Aktivitäten an Effektivität und Effizienz als Leitprinzipien orientieren, um mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen möglichst viel zur Erreichung der Ziele der Initiative beizutragen (vgl. ebd., 112).

Damit Menschen langfristig in Graswurzelinitiativen tätig werden, sind individuelle Aspekte und insbesondere *Veränderungsmotivation* ausschlaggebend. Als Auslöser des Engagements zählen dabei ein Verständnis der zugrundeliegenden Ursachen sowie die Wahrnehmung von Dringlichkeit und einer persönlichen Verantwortung, selbst Teil der Lösung zu sein und Wandel voranbringen zu können. Dieses Empfinden von Selbstwirksamkeit kann durch eine positive Erwartungshaltung, Selbstvertrauen, psychische Ressourcen für nachhaltiges Handeln (vgl. Hunecke 2013) und das Herunterbrechen globaler Probleme auf tägliche Lösungen gestärkt werden. (vgl. Grabs et al. 2016, 102 f.) Die Entscheidung, das eigene Handeln nachhaltiger zu gestalten, kann somit einen großen positiven Einfluss auf die Entscheidung haben, in lokalen Initiativen aktiv zu werden.

Auch interne Werte, Weltanschauungen und ökologisches Bewusstsein bewirken, dass sich Menschen für gesellschaftlichen Wandel und die Umweltbewegung einsetzen (vgl. Hedlund-de Witt 2013, 173 f.). Dies spiegelt sich in den von weiteren Autor\*innen genannten Beweggründen wider, zu denen Optimismus, Idealismus sowie Selbstverwirklichung zählen (vgl. Kny et al. 2015, 96). Kristof (2010b, 112) betont ebenfalls, dass die positive Einschätzung der eigenen Handlungsfähigkeit, Neugier, Risikobereitschaft, Spontaneität und Lust auf Veränderung Qualifikationen sind, die Change Agents erfolgreicher machen. Des Weiteren führen interpersonelle Faktoren dazu, dass sich Menschen ehrenamtlich in Nachhaltigkeitsinitiativen engagieren, da Vorbilder und das soziale Umfeld einen großen Einfluss auf individuelle Verhaltensentscheidungen haben (vgl. Grabs et al. 2016, 103). Auch Kny et al. (2015, 96) zählen *Inspiration durch andere* zu erfolgsfördernden Faktoren.

Zu hilfreichen personellen Qualifikationen der Mitglieder gehören Erfahrung, bspw. in der Existenzgründung und Projektmittelakquise und *(Fach-)Wissen*. (vgl. ebd., 95) Ernst et al. (2013, 228) beschreiben die Aneignung von Fachkompetenzen als Professionalisierung einer Initiative, welche die Glaubwürdigkeit stärkt und Nachahmer\*innen überzeugen kann. Die zentrale Bedeutung von Fachpromotor\*innen innerhalb einer Gruppe wird ebenfalls im Promotor\*innenmodell hervorgehoben. Ihr inhaltliches Faktenwissen ist von Bedeutung, um Veränderungsprozesse zu initiieren, konkrete Lösungen für die Veränderungsidee zu entwickeln und umzusetzen sowie auftretende Wissensbarrieren zu überwinden. (vgl. Hauschildt et al. 2016, 191 ff., 202, 204 f.) Erfolgreiche Nachhaltigkeitsinitiativen benötigen somit Akteur\*innen mit ausreichend Wissen und Kreativität, um festzulegen, welche Ziele sie erreichen wollen und an welcher Stelle Veränderungen ansetzen können (vgl. Kristof 2010b, 112). Zudem sind Akteur\*innen in der Rolle von Prozesspromotor\*innen wichtig, um zur Problemdefinition, Gestaltung von Prozessen und Kommunikation beizutragen (vgl. Hauschildt et al. 2016, 192). Sie sollten die Fähigkeiten haben, erfolgreiches Wissensmanagement betreiben zu können, Kontakte zu pflegen, in komplexen dynamischen Systemen mit unvorhersehbaren Reaktionen professionell umzugehen, auf der Metaebene zu reflektieren und mit Scheitern souverän umgehen zu können (vgl. Kristof 2010b, 112).

Im Fall von Widerständen oder fehlendem Wissen sind psychologische Aspekte der Change Agents wie *Durchhaltevermögen*, Beharrlichkeit und eine hohe Frustrationstoleranz zentral für das Gelingen eines Projekts und die Überzeugung neuer Partner\*innen (vgl. Ernst et al. 2013, 227; Kny et al. 2015, 95). Auch Kristof (2010b, 112) betont, dass Wirkmächtigkeit eine wichtige Anforderung erfolgreicher Gruppenmitglieder ist. Durch Ausdauer, Einfluss und ihre Vorbildwirkung können diese Akteur\*innen gezielt zum Erfolg von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen beitragen (vgl. ebd., 112).

Für die Bildung von Netzwerken spielen gute *kommunikative Fähigkeiten* der Mitglieder in Nachhaltigkeitsinitiativen eine besonders wichtige Rolle (vgl. Ernst et al. 2013, 228). Weitere erfolgsfördernde Qualifikationen in diesem Themenfeld sind Interaktionsfreudigkeit, vertrauenswürdiges Verhalten, Überzeugungsstärke, Einfühlungsvermögen, Kompromissfähigkeit und Lernbereitschaft (vgl. Kristof 2010b, 112). Beziehungspromotor\*innen können den Veränderungsprozess durch das Einbringen von Beziehungskompetenz gezielt unterstützen. Sie sollten dafür die relevanten Netzwerke kennen, sich im komplexen Geflecht der Beteiligten erfolgreich bewegen und in der Lage sein, Konflikte zu lösen. (vgl. Kristof 2017, 170)

Neben dem Einbinden oder der Motivation Außenstehender kann das besondere Engagement Einzelner auch innerhalb einer Gruppe als „Zugpferd“ dienen (vgl. Kny et al. 2015, 96). Machtpromotor\*innen, die über *Führungskompetenzen* und Einflussmöglichkeiten verfügen, nehmen dabei eine Schlüsselfunktion ein. Sie sorgen gleichzeitig dafür, personelle, materielle und finanzielle Ressourcen für den Veränderungsprozess zugänglich zu machen. (vgl. Hauschildt et al. 2016, 189 ff.) Zu wichtigen Führungskompetenzen, die zu positiven gruppeninternen Beziehungen und effektiven Abläufen beitragen, zählen insbesondere Fähigkeiten zur Konflikt- und Problemlösung, Kommunikation, Entscheidungsfindung, Zielsetzung sowie Planung- und Aufgabenkoordination (vgl. Gilley et al. 2010, 13 f.). Zentrale Persönlichkeiten sollten jedoch im Sinne der Rollenteilung nicht alleine die Gruppe leiten, sondern die Gemeinschaft im Blick haben und sind ebenso von den Fähigkeiten der anderen Mitglieder abhängig (vgl. Ernst et al. 2013, 226). Zudem fördert selbstbestimmtes Arbeiten die Ideenverwirklichung und kann sich positiv auf den Erfolg eines Projekts auswirken (vgl. Kny et al. 2015, 98).

### Zwischenfazit

Zusammengefasst wird aus den vorangegangenen Ausführungen deutlich, dass der Erfolg zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen in besonderem Maße von den Voraussetzungen und Kompetenzen einzelner Mitglieder abhängt. Sie sind ausschlaggebend dafür, dass sich Menschen zusammenfinden, um gemeinsam gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen. Die Gruppenaktivitäten sowie das langfristige Bestehen basieren somit in besonderem Maße auf individuellem Engagement. Die Literatur beschreibt zudem förderliche Aspekte innerhalb zivilgesellschaftlicher Initiativen, die nicht ausschließlich von einzelnen Mitgliedern abhängen, sondern meist in einem kollektiven Prozess ermöglicht werden oder sich auf gruppeninterne Dynamiken, Haltungen und Ziele beziehen. Auf diese wird nachfolgend eingegangen.

### 3.2.2 Gruppeninterne Erfolgsfaktoren

Bei der Konzeption und Umsetzung eines Projekts ist von Bedeutung, dass es eine motivierende, *kollektive Vision und innovative Veränderungsidee* gibt. (vgl. ebd., 98) Dies unterstreicht das Strategic Niche Management, in dessen Rahmen die Entwicklung einer geteilten Vision zu den Kernelementen erfolgreicher Nischenentwicklungen zählt (vgl. Geels/Schot 2010, 82). Als Ergebnis sollten dabei ein spezifisches und einheitliches Ziel sowie geteilte Erwartungen stehen, mit denen sich alle Gruppenmitglieder identifizieren (vgl. Schot/Geels 2008, 540 f.). Das Artikulieren gemeinsamer Visionen sorgt dafür, dass sich Neuheiten in Nischen zielgerichtet und mit hoher Qualität weiterentwickeln können sowie eine robuste Alternative zum bestehenden Regime schaffen. Auch im Transition Management ist strategisches Visionieren vor dem Start von Experimenten von großer Bedeutung. Es hilft dabei, Netzwerke zu stärken und Lernprozesse zu ermöglichen. (vgl. Geels/Schot 2010, 82–85) Eine sich daraus ergebende Veränderungsidee und konkrete Vorschläge, um diese umzusetzen, sollten insbesondere auf die betroffenen Personen, die Zielgruppe, die zu lösenden Probleme und die Ausgangslage zugeschnitten sowie an das System und die vorherrschenden Rahmenbedingungen angepasst sein (vgl. Kristof 2010b, 117). Da Transformationen als Lernprozesse aller gesellschaftlichen Akteur\*innen charakterisiert werden, stehen fehler- und korrekturfremdliche Lösungen oder Veränderungsideen hier im Vordergrund. Sie bieten die Flexibilität, mit Unsicherheit in komplexen Systemen umzugehen und besser auf unbeabsichtigte Wirkungen zu reagieren. (vgl. ebd., 122)

Visionieren ist jedoch nur erfolgreich, wenn praktische Schritte folgen. Förderlich für Nischenentwicklungen sind daher die tatsächliche Umsetzung und Spezifizierung von Visionen in experimentellen Settings. (vgl. Geels/Schot 2010, 84) Im SNM werden aus diesem Grund geschützte *Experimentierräume* empfohlen, in denen sich radikale Innovationen anfangs sicher und ohne Druck ausprobieren und entwickeln können. Dies kann helfen, Praktiken und Nischeninnovationen im kleinen Rahmen auszuprobieren und temporär vor externen Einflüssen, Marktzwängen oder regulatorischen Anforderungen zu schützen. (vgl. ebd., 80) Praktische, realweltliche Nischenexperimente haben somit eine Schlüsselfunktion für erfolgreiche Transformationsprozesse. Sie sollten in „Transition Arenas“ von Nischenakteur\*innen, aber auch unter Beteiligung Außenstehender aus dem Regime geplant werden. (vgl. ebd., 84)

Weitere förderliche Aspekte beziehen sich auf die Zusammensetzung des Teams. Für den Erfolg einer Nachhaltigkeitsinitiative sind genügend und *ausreichend qualifizierte Mitglieder* notwendig, die über die geforderten Kompetenzen und zeitliche Ressourcen verfügen (vgl. Kristof 2010b, 120). Für eine gute Gruppenentwicklung sind vor allem die beschriebenen Führungskompetenzen sowie die passende Größe des Steuerungskreises entscheidend (vgl. Feola/Nunes 2013, 12 f.). Dies bestätigen Kny et al. (2015, 96), die ein kleines, festes, vertrauensvolles *Kernteam* als Grundlage einer gelungenen Zusammenarbeit beschreiben. Ein enges Vertrauensverhältnis sehen auch Ernst et al. (2013, 227) sowohl innerhalb des Teams als auch für die Einbindung von Expert\*innen als förderlich an. Durch einen damit erzielbaren Reputationsgewinn wächst zudem das Vertrauen weiterer Bürger\*innen in die Initiative (vgl. ebd., 227). Auch die Qualität der gruppeninternen Kommunikation, gegenseitiges Verständnis und Zuhören sowie ein offener Dialog sind entscheidend für das Gelingen von Gruppenprozessen (vgl. Schein 1993, 46 f.). Als weiterer wichtiger Faktor für erfolgreiche Initiativen wird deren Größe und Diversität genannt, da heterogene Mitglieder aus unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen mehr öffentliche Partizipation ermöglichen (vgl. Feola/Nunes 2013, 7, 17).

Zudem zählen Aspekte der *Professionalisierung* zu gruppeninternen Erfolgsbedingungen. Eine eigene passende Rechtsform wird dabei als entscheidend für das Gelingen zivilgesellschaftlicher Initiativen beschrieben (vgl. Becker et al. 2017, 1). So kann der rechtliche Status einer Gruppe insbesondere den Aufbau von Netzwerken oder den Zugang zu weiteren Ressourcen erleichtern. Speziell für Projekte, die ein neues Verständnis von Eigentum schaffen wollen, wie bspw. Carsharing-Initiativen, sind feste organisatorische Strukturen wichtig. Zusätzlich kann ein stabiles institutionelles Gerüst die Einsatzbereitschaft der Teilnehmer\*innen stärken, eine solide Grundlage für Gruppenaktivitäten bilden und sich positiv auf das Vertrauen der Teammitglieder untereinander auswirken. (vgl. Grabs et al. 2016, 104; Ornetzeder/Rohracher 2013, 863) Auch Kny et al. (2015, 98) sehen eine durch Vereins- oder Genossenschaftsgründung stattfindende Institutionalisierung als erfolgsfördernden Faktor an. Zum Teil werden auch das Einrichten einer hauptamtlichen Stelle oder das Herausbilden hierarchischer Strukturen als hilfreich beschrieben (vgl. Ernst et al. 2013, 228; Kny et al. 2015, 96).

Nach einer umfangreichen Analyse wissenschaftlicher Artikel zu Erfolgsfaktoren von Graswurzelinitiativen kommen Grabs et al. (2016, 104) zu dem Schluss, dass *finanzielle Ressourcen* nahezu durchgängig eine herausragende Rolle einnehmen. Eine gesicherte finanzielle Grundlage wird damit als Basis der Arbeit von Initiativen angesehen (vgl. Kny et al. 2015, 99). Häufig sind erneut die persönlichen Qualifikationen der Mitglieder dafür

verantwortlich, finanzielle Ressourcen zugänglich zu machen (vgl. Kristof 2017, 170). Individuelle Akteur\*innen sind ebenfalls für die Mobilisierung öffentlicher Geldern ausschlaggebend, da kommunale oder (inter-)nationale Finanzierungsmöglichkeiten meist nur von denjenigen in Anspruch genommen werden, die diese durch Wissen, Erfahrung und Netzwerke ausnutzen können (vgl. Bomberg/McEwen 2012, 439).

Für die Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen spielen Zeitaspekte eine wichtige Rolle (vgl. Kristof 2010b, 114 f.). Übertragen auf Nachhaltigkeitsinitiativen bedeutet dies, dass Ehrenamtliche ausreichend *zeitliche Ressourcen* benötigen, um die Ziele und Aktivitäten der Initiative umzusetzen. Ehrenamtliches Engagement ist jedoch häufig mit hohem Zeitaufwand verbunden und letztendlich davon abhängig, wie viel freie Zeit den Mitgliedern neben hauptamtlichen Aktivitäten zur Verfügung steht und in welchem Umfang sie bereit sind, sich unbezahlt einzubringen (vgl. Kny et al. 2015, 96; Ornetzeder/Rohracher 2013, 865). Auch weitere Beteiligte, neue Mitglieder und die Zielgruppe bedürfen genügend Zeit, um neue Ideen und Praktiken zu übernehmen, Verhaltensroutinen zu ändern oder neue Qualifikationen zu erwerben (vgl. Kristof 2010b, 115).

Kristof (2017, 172) betont als weiteren Erfolgsfaktor die Bedeutung eines proaktiven und *positiven Umgangs mit Widerständen* sowie gruppeninternen und -externen Konflikten. Diese helfen, konkretere Ziele und passendere Strategien zu finden, da sie aufzeigen, dass eine Veränderungsidee noch Verbesserungspotenziale hat. Es ist entscheidend, die Ursache von Problemen herausfinden, um anschließend an der richtigen Stelle handeln zu können. (vgl. ebd., 172 f.) Eine Konfrontation mit Risiken und Widersprüchen von außen sorgt somit dafür, dass sich Neuheiten weiterentwickeln und anschlussfähiger werden (vgl. Geels/Schot 2010, 85). Aktive Gegner\*innen mit Einfluss und deren mögliches strategisches oder taktisches Verhalten sollten deswegen beachtet werden (vgl. Kristof 2010b, 113). Gegenkräfte können außerdem Chancen für weitere Lernprozesse und die Gruppenentwicklung bieten (vgl. Schot/Geels 2008, 541). Allgemein ist es hilfreich, auftretende Probleme zu motivierenden Faktoren umzudeuten, um als neuer Antrieb zu dienen (vgl. Kny et al. 2015, 101).

Insbesondere bei Widerständen sollte die Veränderungsidee daher im Verlauf des Prozesses unter Einbindung aller betroffenen Akteur\*innen und der Zielgruppe verbessert werden (vgl. Kristof 2010b, 117). Eine gemeinsame Ideenentwicklung und breite *Partizipation* bei der Erarbeitung von Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen werden in der Literatur als erfolgsfördernde Faktoren beschrieben. Soziale Innovationen und Graswurzelbewegungen orientieren sich daher häufig an partizipativer Entscheidungsfindung und starken demokratischen Grundsätzen (vgl. Feola/Nunes 2013, 23; Ornetzeder/Rohracher 2013, 863 f.). Hierdurch werden die Interaktionen zwischen Mitgliedern sowie mit der Gruppenleitung unterstützt (vgl. Grabs et al. 2016, 105). Allgemein stärken sowohl die Beteiligung vieler Bürger\*innen, die durch den Bottom-up-Charakter der Initiative ermöglicht wird, als auch eine gewisse *Offenheit* für Impulse von außen die Verbreitung eines Projekts (vgl. Kny et al. 2015, 97). Dies betonen auch Grabs et al. (2016, 105), die erfolgreiche Gruppen durch eine möglichst große Aufgeschlossenheit im Rahmen des Prozesses und der Zielsetzung beschreiben, um Mitglieder zum eigenen Aktivwerden zu motivieren. Unter Offenheit wird zudem Ideologiefreiheit verstanden, die auf eine stärkere (Öffentlichkeits-)Beteiligung zielt (vgl. Ernst et al. 2013, 228).

Im SNM werden *Lernprozesse* als Erfolgsfaktor von Nischenentwicklungen betont. Wichtig ist hierbei nicht nur das Aneignen von Daten und Fakten (first-order learning), sondern ebenfalls das Auslösen von Veränderungen in kognitiven Rahmen. Angestrebt wird ein Infragestellen und Überdenken von individuellen Bedürfnissen, Gewohnheiten, soziokulturellen Werten und Annahmen, was als Lernen zweiter Ordnung (second-order learning) bezeichnet wird. (vgl. Geels/Schot 2010, 82; Hoogma et al. 2002, 156) Auch das Einüben neuer Fähigkeiten ist für die Verbreitung von Innovationen wichtig. Durch flache Hierarchien, Peer-to-Peer-Netzwerke und meist kleine Aktionsgruppen können Graswurzelinitiativen besonders gut soziale Lernprozesse anstoßen (vgl. Grabs et al. 2016, 106). Reed et al. (2010) bestätigen dies und betonen, dass durch diese Vorgänge sowohl innerhalb der Gruppe als auch nach außen neue Praktiken verbreitet werden, welche auch die zugrundeliegenden gesellschaftlichen und institutionellen Strukturen ändern können. Lernprozesse erweisen sich somit als zentrales Element, um Denkstrukturen zu verändern, neue Verhaltensweisen umzusetzen und Veränderungskompetenzen bei den Beteiligten aufzubauen (vgl. Kristof 2010b, 123).

### Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass zahlreiche gruppeninterne Aspekte für den Erfolg einer Initiative verantwortlich sein können. So entwickelt eine Gruppe besondere Dynamik, wenn eine innovative Veränderungsidee vorliegt und anfangs ein gewisser Schutz gegeben werden kann. Finanzielle und zeitliche Ressourcen sowie ausreichend Mitglieder stellen dabei grundlegende, förderliche Elemente einer Initiative dar. In der Literatur werden dabei abhängig vom theoretischen Hintergrund unterschiedliche Aspekte in den Fokus gerückt. Gleichzeitig sind bei einer Betrachtung förderlicher Faktoren vielfältige Treiber zu nennen, die außerhalb der Initiative zu verorten sind. Sie beziehen sich auf gesellschaftliche und strukturelle Faktoren sowie Rahmenbedingungen, welche von vielfältigen Handlungen und Haltungen der Öffentlichkeit und Gesellschaft abhängen. Diese werden im kommenden Unterkapitel beschrieben.

### 3.2.3 Gruppenexterne Erfolgsfaktoren

In der Literatur wird nahezu durchgängig die große Bedeutung von *Netzwerken* betont, die als Schlüsselement der Koordination und Verbreitung neuer Praktiken ausschlaggebend für den Erfolg zivilgesellschaftlicher Initiativen sind. So ist die Durchsetzung von Innovationen speziell davon abhängig, wie die Kommunikation über soziale Netzwerke erfolgt (vgl. Rogers 2003, 205). Auch das SNM unterstreicht, dass Nischeninnovationen besonders dann an Stärke gewinnen, wenn sie weitere Befürworter\*innen finden. Nischenakteur\*innen sollten realistische Lösungen für die von Regimeakteur\*innen wahrgenommenen Instabilitäten und Konflikte präsentieren können, um die Institutionalisierung dieser Praktiken durch eine ausreichend mächtige Koalition zu stützen. (vgl. Smith/Raven 2012, 1030) Die Einbettung in ein größeres, kollaboratives Netzwerk erfüllt zudem vielfältige Funktionen (vgl. Grabs et al. 2016, 106). So kann insbesondere der Zugang zu benötigten Ressourcen wie finanzielle Mittel, Mitglieder und Unterstützer\*innen sowie Know-how sichergestellt werden (vgl. Kemp et al. 1998, 191). Persönliche und institutionalisierte Netzwerke geben zusätzlich starken sozialen Rückhalt und Hilfe in Form von Sachmitteln sowie durch Beteiligung, Impulse oder Feedback (vgl. Kny et al. 2015, 97). Durch Vernetzung kann darüber hinaus das Erlangen von Expertise, eine Vergrößerung der Bekanntheit und eine positive Außendarstellung durch Mundpropaganda erlangt werden (vgl. Ernst et al. 2013, 228).

Besonders kommunale Netzwerke, die unterschiedliche durchsetzungsstarke Akteur\*innen und Organisationen aus Politik, Verwaltung, Medien und Zivilgesellschaft miteinander verbinden, werden als förderlich angesehen (vgl. Aderhold et al. 2015, 85; Dobson 2001, 31). Auch für die Unterstützung von politischen Akteur\*innen sind gute Beziehungen zu staatlichen Behörden und kommunalen Vertreter\*innen ein wichtiges Element (vgl. Grabs et al. 2016, 106). Die gezielte Einbindung von Personen an Schlüsselpositionen im Veränderungsprozess kann somit vielversprechend sein, um fehlende Kompetenzen zu ersetzen, Überzeugungskraft zu stärken und Einflussmöglichkeiten zu erweitern (vgl. Kristof 2010b, 113). Für das Zusammenbringen von Erkenntnissen vor Ort und auf globaler Ebene ist es weiterhin hilfreich, ein Gemeinschaftsgefühl über lokale Grenzen hinaus zu verbreiten sowie Wissen, Erfahrungen und Akteur\*innen auszutauschen und zusammenzubringen (vgl. Geels/Deuten 2006, 273). Feola/Nunes (2013, 24) bestätigen dies und zeigen, dass Transition-Initiativen deutlich mehr Erfolg haben, wenn sie Teil des internationalen Transition Networks sind.

Für die Bildung starker Netzwerke sind eine umfangreiche externe Kommunikation und *positive Außenwahrnehmung* durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit hilfreich. Auf diese Weise können Graswurzelinitiativen zum Teil selbst außerhalb ihres normalen Einflussradius Veränderungen anstoßen. (vgl. Grabs et al. 2016, 106; Hargreaves et al. 2013, 878) Auch für die Adoption von Innovationen ist es wichtig, dass die mit ihr verbundenen Vorteile bekannt sind und sie als positiv wahrgenommen wird (vgl. Rogers 2003, 169). Kny et al. (2015, 99) unterstreichen, dass eine starke Außenwirkung und sichtbare Erfolge von besonderer Bedeutung für Initiativen sind. Erfolgreiche Vorzeigeprojekte nehmen die Angst, dass Pioniervorhaben nicht funktionieren und bieten einen anschaulichen Beweis, dass regionales Engagement zu konkreten Ergebnissen führen kann (vgl. Ernst et al. 2013, 227). Öffentlichkeitswirksame Kampagnen und eine hohe, positive Medienaufmerksamkeit sind somit entscheidend für die Multiplikation von Veränderungs-ideen (vgl. Kristof 2010b, 113) und um Nachhaltigkeitsinitiativen erfolgreich in einem breiten gesellschaftlichen Kontext zu verankern. Diese ermöglichen, sowohl Inhalte zu kommunizieren als auch neue Mitstreiter\*innen zu gewinnen und Bestärkung durch Feedback zu erlangen. Öffentlicher Druck kann auch politische Institutionen dazu bewegen, unterstützende Maßnahmen zu ergreifen. (vgl. Kny et al. 2015, 89, 101)

Als weiterer Erfolgsfaktor gelten *ermöglichende Infrastrukturen*. Dies ist besonders wichtig für Initiativen, deren Ziel die Verbreitung ressourcenleichter Lebensstile ist, da individuelle Verhaltensänderungen stark von der Existenz dafür notwendiger Strukturen und soziotechnischer Systeme abhängen. (vgl. Heiskanen et al. 2010, 7588) Für das Mainstreaming nachhaltigen Handelns kann daher dessen Praktikabilität in Form passender Rahmenbedingungen und erleichternder Infrastrukturen motivierender sein als der Umweltentlastungseffekt an sich (vgl. Kny et al. 2015, 87). So sind auch Nachhaltigkeitsinitiativen darauf angewiesen, dass neuartige Praktiken einfach im Alltag umgesetzt werden können. Bspw. scheint es für eine Initiative nur schwer realisierbar zu sein, in großem Stil Lastenräder zu verleihen und erfolgreich Mitglieder zu gewinnen, wenn die vorhandenen Radwege nicht entsprechend ausgebaut sind und ausreichend (breite) Abstellmöglichkeiten angeboten werden.

Weitere exogene Faktoren wie *ordnungspolitische und -rechtliche Rahmenbedingungen* sind ausschlaggebend für den Erfolg von Initiativen und können deren Aktivitäten erheblich erleichtern (vgl. Ernst et al. 2013, 228; Grabs et al. 2016, 106; Kny et al. 2015,

100). Bspw. staatliche Förderprogramme und eine entsprechende Finanzierung können eine bedeutende Unterstützung darstellen (vgl. Dobson 2001, 30). Zudem kann die Anpassung des institutionellen Rahmens bestehende Barrieren wie Gesetze aus dem Weg räumen (vgl. Kemp et al. 1998, 186 ff.). Allgemein wird es als förderlich beschrieben, wenn politische Rahmenbedingungen offen für Veränderungsprozesse sind und alternativen Ideen mehr Raum bieten (vgl. Kristof 2010b, 122 f.).

Auch eine veränderungsfreundliche *Kultur* ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, da ein umfassender Wandel ebenso mit kognitiven Veränderungen der Beteiligten verbunden sein muss und diese den neuen Ideen positiv gegenüberstehen müssen (vgl. ebd., 123). Die gesellschaftliche Einbettung nachhaltigen Handelns und zukunftsfähiger Projekte wird auch durch den vorherrschenden Zeitgeist und damit verbundene *Leitbilder* geprägt. Veränderungsideen, die sich daran anlehnen, können in der Bevölkerung leichter akzeptiert und aufgegriffen werden. (vgl. ebd., 118) So werden Innovationen tendenziell dann übernommen, wenn sie mit den *Werten*, vergangenen Erfahrungen und Bedürfnissen der Menschen übereinstimmen (vgl. Rogers 2003, 240). Auch der WBGU (2011, 71) spricht von der Notwendigkeit eines Wertewandels, um die Menschen im Veränderungsprozess mitzunehmen und Akzeptanz, Legitimation und Partizipation zu ermöglichen. Somit werden Nachhaltigkeitsinitiativen dann erfolgreicher sein, wenn Vorstellungen eines guten und gelungenen Lebens für die Mehrheit der Bürger\*innen attraktiv sind (vgl. ebd., 71). Unterstützende soziale Beziehungen werden dabei als Schlüssel für individuelle Verhaltensänderungen gesehen, da die Einhaltung der wahrgenommenen *sozialen Normen* eine ausschlaggebende Rolle spielt (vgl. Prochaska/DiClemente 1994, zitiert nach Grabs et al. 2016, 103 f.). Geteilte Weltanschauungen bestimmen somit, wie Menschen Fakten und Argumente bewerten oder glauben. Diese „kulturelle Wahrnehmung“ beeinflusst ebenfalls die Risikowahrnehmung und empfundene Dringlichkeit, zu handeln. So können Graswurzelinitiativen erfolgreicher neue Mitglieder anwerben, wenn in der Gesellschaft geteilte Werte und Normen dazu ermuntern, individuell tätig zu werden und eine Bereitschaft für Veränderungen erzeugen. (vgl. Kahan 2010, 296 f.)

Wichtige Erfolgsfaktoren für Initiativen sind zudem *Gelegenheitsfenster*, passende zeitliche Umstände und die Empfänglichkeit des sozialen Umfelds (vgl. Kny et al. 2015, 100). Diese ergeben sich häufig dann, wenn aufgrund veränderter politischer Rahmenbedingungen, neuer Konstellationen der Akteur\*innen, Umbruchsituationen oder Krisen Veränderungen notwendig werden und plötzlich Ressourcen für den Wandel zur Verfügung stehen (vgl. Kristof 2010b, 116). Auch das Auftreten externer Ereignisse, wie etwa die Umweltkatastrophe von Fukushima, kann die weitere Verbreitung von Nachhaltigkeitssinnovationen begünstigen (vgl. Ernst et al. 2013, 229). Dramatische, publik gemachte Vorfälle führen häufig zu öffentlicher Empörung und können auf diese Weise das allgemeine Umweltbewusstsein vergrößern (vgl. Grabs et al. 2016, 103). In der Folge werden gegebene gesellschaftliche Vereinbarungen in Frage gestellt und soziale Bewegungen gestärkt. Es entsteht eine Nachfrage nach Alternativen, welche dann von Graswurzelinitiativen aufgezeigt werden können. (vgl. ebd., 106) So können Geschehnisse, wie bspw. der Pferdefleischskandal, zu einem kurzfristigen Anstieg von Biolebensmitteln und alternativen Konsumpraktiken wie Solidarische Landwirtschaften führen (vgl. ebd., 103).

Besonders die Multi-Level-Perspective betont die Bedeutung dieser Windows of Opportunity, die dafür sorgen, Beharrungstendenzen des vorherrschenden soziotechnischen



Regimes zu durchbrechen. Diese Destabilisierung ist ein Schlüsselfaktor, damit Nischeninnovationen ihre Neuheiten in weiteren Teilen der Gesellschaft etablieren können. (vgl. Geels/Schot 2007, 400) Nischenpraktiken sollten in derartigen Momenten nicht am Anfang der Entwicklung stehen, um von den teilweise nur kurzen und sich schnell wieder schließenden günstigen Zeitfenstern zu profitieren (vgl. Geels/Schot 2010, 54 f.). Vorausschauende und bereits ausgearbeitete Lösungsvorschläge sowie eine bestehende breite Vernetzung sind dann von Vorteil. Gut funktionierende Beispiele, die anfangs dem Zeitgeist voraus waren, zahlen sich dann aus. (vgl. Kristof 2010b, 116)

### **Zwischenfazit**

Zusammenfassend ist zu erkennen, dass es bedeutsame gruppenexterne Einflussfaktoren für transformative Initiativen gibt. Ein förderlicher ordnungspolitischer Rahmen stellt dabei die Grundlage dar, damit sich Nischenentwicklungen erfolgreich entwickeln können. Ebenfalls positiv wirken insbesondere ein guter Rückhalt in der Bevölkerung und die Anschlussfähigkeit an soziale Werte und Normen. Insgesamt verdeutlichen die drei vorangegangenen Unterkapitel die große Zahl möglicher Faktoren, welche für transformative Nachhaltigkeitsinitiativen für ein erfolgreiches Fortbestehen und eine Vergrößerung ihrer Reichweite förderlich sein können. Die Aufgabe der Wirtschaftsförderung 4.0 sollte es sein, diese vorteilhaften Aspekte weiter zu stärken und als Ansatzpunkte konkreter Unterstützungsmaßnahmen wahrzunehmen, um das Potenzial transformativer Wirtschaftsformen gezielter auszuschöpfen. Hieraus ergibt sich eine zweite These, die im weiteren Verlauf der Arbeit geprüft wird.

These 2: Es existieren bestimmte individuelle, gruppeninterne und -externe Faktoren, die förderlich auf die Stabilisierung und Verbreitung transformativer Nachhaltigkeitsinitiativen wirken. Das Nichtvorhandensein dieser Faktoren führt häufig zu Barrieren für die weitere Entwicklung der Initiativen.

## 4 Barrieren von Nachhaltigkeitsinitiativen in der Theorie

### 4.1 Vorgehen und Übersicht

Neben förderlichen Bedingungen lassen sich zahlreiche Aspekte aufzeigen, die Nachhaltigkeitsinitiativen im Weg stehen können. Teilweise ergeben sich dabei enge Verbindungen zu den zuvor genannten förderlichen Faktoren. Es liegt die Vermutung nahe, dass sich aus dem Fehlen der beschriebenen Erfolgsfaktoren direkt Hemmnisse für Initiativen ergeben können. Werden bspw. zeitliche und finanzielle Ressourcen als notwendig für den Erfolg gesehen, so wirkt sich das Nichtvorhandensein dieser Faktoren negativ auf die Möglichkeiten und die Arbeit der Initiative aus. Es wird an dieser Stelle jedoch darauf verzichtet, alle in Kapitel 3 genannten Einflussfaktoren erneut in ihrer gegenteiligen Form zu wiederholen, da hierbei wenig Mehrwert geschaffen würde. Im späteren Praxisteil der Arbeit wird sich herausstellen, ob bzw. welche der in der Literatur als förderlich beschriebenen Faktoren in der Praxis fehlen und dadurch Barrieren hervorrufen. Im vorherigen Kapitel wurde gleichzeitig deutlich, dass Probleme und Konflikte auch als Chance verstanden werden können, um zu neuem Antrieb zu gelangen (vgl. Kristof 2017, 172). Somit können auch die im Folgenden genannten Hemmnisse als Möglichkeit einer positiven Weiterentwicklung gesehen werden und Nachhaltigkeitsinitiativen dabei helfen, anschlussfähigere Lösungsvorschläge zu finden.

Die Transition Forschung zeigt weitere bedeutsame Barrieren auf, die Nischeninnovationen und den darin eingebetteten lokalen Initiativen im Weg stehen. Auch die Literatur zu sozialen Innovationen beschreibt vielfältige Hindernisse zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsprojekte. Mendes et al. (2012) bieten hier eine umfassende Zusammenstellung dieser Barrieren.<sup>25</sup> Die nachfolgende Betrachtung legt außerdem einen Schwerpunkt auf die in der Studie von Kny et al. (2015) genannten Hindernisse, die „guten Beispielen nachhaltigen Handelns“ im Weg stehen. Auch allgemeinere Barrieren nachhaltigen Konsums lassen sich teilweise auf Herausforderungen zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen beziehen und werden in diesem Kapitel beschrieben.

Die Barrieren werden in den nächsten Unterkapiteln drei großen Themenfeldern zugeordnet. Eine trennscharfe Abgrenzung ist jedoch nicht eindeutig möglich, da die Herausforderungen von Initiativen sich zum Teil gegenseitig bedingen oder thematisch überschneiden und sich so zahlreiche Interdependenzen ergeben. Die hier vorgenommene Einteilung dient daher lediglich als Orientierung und gibt Anhaltspunkte für das Kategoriengerüst im späteren Prozess der Interviewauswertung. Dabei stellen einerseits die Stabilität des aktuellen soziotechnischen Regimes und besonders die Fortführung von Nichtnachhaltigkeit ein grundlegendes externes Hemmnis dar (Kapitel 4.2). Die Arbeit in ehrenamtlichen Nachhaltigkeitsinitiativen wird zudem durch gruppeninterne oder individuelle Herausforderungen erschwert (Kapitel 4.3). Schließlich setzen die Teilnahme

---

<sup>25</sup> Mendes et al. (2012) orientieren sich an einer Kategorisierung von Hubert et al. (2011, 36 ff.), die die Barrieren danach einteilen, ob die sozialen Innovationen, 1) mit sozialem Anspruch Antworten auf gesellschaftliche Bedürfnisse suchen, 2) gesellschaftlichen Herausforderungen entgegentreten oder 3) einen Beitrag zum Systemwandel leisten möchten. Da die in dieser Arbeit zu untersuchenden transformativen Initiativen in mehrere dieser Typen eingeordnet werden können, spielen Barrieren aus allen drei Gruppen eine Rolle.

in der Initiative und das Erreichen weiterer Nachahmer\*innen individuelle Verhaltensänderungen voraus, die durch Barrieren nachhaltigen Handelns gehemmt werden (Kapitel 4.4). Tabelle 2 fasst die wichtigsten Aspekte zu diesen Themen zusammen.

Tabelle 2: Wichtigste Barrieren aus der Theorie

4.2 Stabilität des nicht-nachhaltigen Regimes	4.3 Herausforderungen innerhalb ehrenamtlicher Initiativen	4.4 Barrieren der Adoption nachhaltigen Verhaltens
Strukturelle Nichtnachhaltigkeit Stabilität, Pfadabhängigkeiten Gegner*innen, Widerstände, Macht Unpassender ordnungspolitischer/-rechtlicher Rahmen Fehlende gesellschaftliche Wertschätzung Fehlendes Netzwerk	Überforderung, Unsicherheit Fehlende Mitglieder, mangelnde Qualifikationen Hoher zeitlicher Aufwand Fehlende finanzielle Mittel	Ängste, fehlendes Wissen Fehlende Langfristorientierung Mentale Infrastrukturen, kulturelle Leitbilder Soziale Normen Strukturelle Hürden, fehlende Infrastruktur

## 4.2 Stabilität des nichtnachhaltigen Regimes

Rahmenbedingungen und externe Entwicklungen können besondere Herausforderungen für nachhaltigkeitsorientierte Initiativen darstellen. Die Literatur zum Transition Management betont, dass gesellschaftliche Transformationen als Ergebnis gleichgerichteter Entwicklungen auf allen drei Ebenen der MLP erfolgen müssen (vgl. Geels/Schot 2010, 88). Transformative Initiativen verfolgen somit das Ziel, ihre nachhaltigkeitsorientierten Ideen und alternativen Praktiken aus der Nische heraus ins Regime zu verbreiten. Im Weg steht den Initiativen dabei jedoch in erster Linie, dass die momentane Gesellschaft und Wirtschaftsweise durch *strukturelle Nichtnachhaltigkeit* geprägt sind (vgl. Kny et al. 2015, 102). Die Transformation zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft erfolgt dabei aufgrund vielfältiger Beharrungstendenzen und der Trägheit sozialer Strukturen und Systeme nur schleppend (vgl. Göll/Henseling 2017, 104). Auch der Durchbruch nachhaltigkeitsorientierter Initiativen wird daher erschwert und durch die Reproduktion bestehender Zustände aufgehalten, wie die folgenden Ausführungen darlegen.

Strukturelle Nichtnachhaltigkeit kommt insbesondere auf Ebene des soziotechnischen Regimes zum Ausdruck und wird dort fortgeschrieben, da dieses als „vorherrschende[s] Modell der Problemlösung des Systems“ (Aderhold et al. 2014, 108) und „Machtzentrum“ (Schneidewind/Scheck 2012, 48) bestimmte Entwicklungen vorgibt. Eine dem Regime zugrundeliegende Tiefenstruktur sorgt dabei für *Stabilität und Pfadabhängigkeiten* in Bereichen wie Politik, Kultur, Wissenschaft und Konsumpräferenzen (siehe Abschnitt 2.2.1). Weitere technologische und institutionelle „Lock-ins“ (vgl. Unruh 2000, 817) werden durch bestehende Netzwerke aus Institutionen und Akteur\*innen, vorhandene Technologien, unternehmerische Verpflichtungen, wachsende Skalenerträge, versunkene Kosten sowie vielfältige Eigeninteressen der Akteur\*innen bezüglich der Beständigkeit des Systems hervorgerufen (vgl. Beyer 2006, 15; Hughes 2012, 70). Dabei werden kleinere Probleme zwar erkannt und mit inkrementellen Verbesserungen und geringfügigen Anpassungen gelöst, den von Nischenakteur\*innen entwickelten Innovationen wird von Regimeakteur\*innen jedoch in der Regel wenig Beachtung geschenkt

(vgl. Geels/Schot 2010, 68). Dies schafft schwierige Grundvoraussetzungen für eine sozialökologische Transformation sowie die Verbreitung transformativer Initiativen und radikaler Nachhaltigkeitsinnovationen.

Die stabilen Pfade sorgen dafür, dass vorherrschende, ressourcenintensive, sozial nicht gerechte und klimaschädliche Handlungsmuster und Strukturen des Status quo beibehalten und Alternativen blockiert werden. So ist bspw. die momentan vorherrschende Infrastruktur in den westlichen Industrienationen in besonderem Maße CO<sub>2</sub>-intensiv, da sie auf einer hohen und selbstverstärkenden Anwendung fossiler Energieträger basiert (vgl. WBGU 2011, 83). Durch das Verharren in alten Denk- und Handlungsmustern werden auch in Politik und Wirtschaft bestehende Pfade fortgesetzt, wodurch häufig Lerneffekte ausbleiben und sich Fehlentwicklungen verstetigen (vgl. ebd., 83 f.). Transformative Nachhaltigkeitsinitiativen stehen hier vor der Herausforderung, diese Pfade zu durchbrechen und das existierende fossil-nukleare Energieregime zu destabilisieren (vgl. Berlo et al. 2017, 9). Gegebene Regeln und Strukturen fördern jedoch momentan vorhandene Technologien und schränken damit innovative Aktivitäten von Nischenakteur\*innen ein (vgl. Geels/Schot 2010, 49). Auch der Aufbau eines nachhaltigen Energiesystems wird auf diese Weise weiterhin versäumt (vgl. WBGU 2011, 84) und das Engagement zivilgesellschaftlicher Initiativen gehemmt.

Ebenso erschweren kulturell bedingte Pfadabhängigkeiten das Gehen neuer Wege (vgl. Worldwatch Institute 2010, 33), wodurch Nichtnachhaltigkeit weiterhin fortgeschrieben wird. Als große Hemmnisse in Richtung einer zukunftsfähigen Entwicklung gelten daher multiple, sich gegenseitig verstärkende, kulturelle Prozesse, die mit der Entwicklung moderner Wirtschaftsgesellschaften entstanden sind und sich durch prozessuale Kontinuität und Stabilität auszeichnen (vgl. Antoni-Komar/Pfriem 2013, 112). Technisierung, Beschleunigung, Subjektivierung, Verwissenschaftlichung und Medialisierung werden dabei als Treiber der heutigen nichtnachhaltigen Gesellschaft gezählt. Nach anfänglichen Versprechen wie Entlastung und Erkenntnis kommen bei diesen ambivalenten kulturellen Prozessen jedoch auch negative Auswirkungen zum Tragen, die zu Entmündigung, Überforderung sowie zu weitreichenden soziokulturellen und klimaschädlichen Folgen führen können. (vgl. Antoni-Komar et al. 2010, 475 f.) Auch diese Entwicklungen stehen Graswurzelinitiativen im Weg, da sie sich als Gegenbeispiele zu diesen kulturellen Veränderungen permanent gegen nichtnachhaltige Tendenzen behaupten müssen.

Bei der Betrachtung von Pfadabhängigkeiten werden häufig aktuelle Strukturen und Systeme in den Vordergrund gestellt. Transformationen zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft müssen jedoch ebenfalls mit sozialen Innovationen verbunden sein und bringen in besonderem Maße eine Veränderung von Praktiken mit sich, wodurch die individuelle Ebene in den Fokus rückt.<sup>26</sup> (vgl. Göll/Henseling 2017, 105) Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden ausdrücklich die Akteur\*innen innerhalb und außerhalb von Nachhaltigkeitsinitiativen untersucht. Folglich stellen *Gegner\*innen* von Veränderungen, die sich für ein Beibehalten des Status quo einsetzen, wichtige Barrieren transformativer Initiativen dar. So können durch Auseinandersetzungen mit Widersacher\*innen oder einer konservativen (Regional-)Politik weitere *Widerstände* für Nischenprojekte entstehen

---

<sup>26</sup> Göll/Henseling (2017, 105) verweisen hier auf den Models of Change-Ansatz (vgl. Kristof 2010a), der ebenfalls Teil der vorliegenden Arbeit ist und in Kapitel 3 beschrieben wurde.

(vgl. Kny et al. 2015, 97). In der Regel gibt es bei Veränderungsprozessen auch Skeptiker\*innen, die Innovationen und (gesellschaftliche) Veränderungen ausbremsen, ablehnen oder blockieren (vgl. Kristof 2010b, 22). Diese Akteur\*innen haben starke Beharrungstendenzen und versuchen, den Status quo zu verteidigen, um ihre Positionen und Interessen beizubehalten (vgl. Schneidewind/Scheck 2012, 50).

*Machtverschiebungen* zwischen verschiedenen Akteur\*innen werden daher als Voraussetzung für Transformationen angesehen (vgl. Avelino/Wittmayer 2016, 629). Auch Geels/Schot (2007, 415) beschreiben gesellschaftliche Veränderungen als Ergebnis von Konflikten, Auseinandersetzungen, Lobbyarbeit, Koalitionsbildung und Verhandeln zwischen unterschiedlichen Personen und sozialen Gruppen. Demzufolge haben Nischenentwicklungen wenige Chancen, zum Durchbruch zu gelangen, solange bestehende Machtverhältnisse unverändert bleiben. Im Nachhaltigkeitsbereich stellen bspw. konventionelle Energieanbieter oder die Automobilindustrie zentrale Widerstände für Nischeninnovationen dar, da sie als wirkungsmächtige Gegenspieler\*innen die ihnen zur Verfügung stehenden Machtmittel einsetzen, um eine sozialökologische Transformation zu blockieren (vgl. Kny et al. 2015, 93).

Auch kollektive Akteur\*innen wie Regierungen oder die *Politik* können Nischenentwicklungen als einflussreiche Vetospieler\*innen gegenüberstehen, da sie einer Veränderung des Status quo zustimmen müssen und politische Neuerungen blockieren können (vgl. Tsebelis 2002, 120). Unpassende *Rahmenbedingungen* werden auch in der einschlägigen Literatur als Barrieren für Nachhaltigkeitsprojekte genannt und schließen thematisch an die zu Anfang des Kapitels beschriebenen Pfadabhängigkeiten (in Politik, Wirtschaft, etc.) an. So stellen ein ungünstiger *ordnungsrechtlicher Rahmen*, Auflagen und Bürokratie wichtige Faktoren dar, welche Nischenideen an einer Verbreitung hindern können. (vgl. Kny et al. 2015, 100) Hürden wie Widersacher\*innen oder Bürokratie werden in der einschlägigen Literatur teilweise nur oberflächlich behandelt. Wie sich diese in der Arbeit der Initiativen konkret äußern, scheint daher ein wichtiger Ansatzpunkt für eine tiefergehende Betrachtung zu sein. (vgl. ebd., 108)

Da sozialökologisch Initiativen in der Regel eine veränderte soziale Praxis aufzeigen, weichen sie von dominierenden Standards ab und weisen damit eine fehlende Übereinstimmung zu unterschiedlichen Dimensionen des nichtnachhaltigen Regimes auf (vgl. Geels 2011, 27). Selbst relativ erfolgreiche Beispiele nachhaltigen Handelns nehmen gesamtgesellschaftlich aus diesem Grund weiterhin eine marginale Stellung ein (vgl. Kny et al. 2015, 112) und Nachhaltigkeitsinitiativen bewegen sich meist nach wie vor in gesellschaftlichen Nischen (vgl. ebd., 102). Als Randakteur\*innen stoßen die Gruppen in der restlichen Gesellschaft nicht selten auf Unverständnis (vgl. Geels/Schot 2010, 68). Deswegen haben transformative Wirtschaftsformen das Problem, sich permanent gegen den Mainstream durchsetzen zu müssen und enorm große Barrieren überwinden zu müssen, um (wirtschaftlich) überleben zu können (vgl. Kny et al. 2015, 102). Ein weiterer Themenbereich betrifft daher eine *fehlende gesellschaftliche Resonanz*, die sich in Unverständnis und mangelnder Unterstützungsbereitschaft widerspiegelt. Ein ständiges „Schwimmen gegen den Strom“ sowie der Eindruck, dem Mainstream voraus zu sein, können auf Dauer den Erfolg einer Initiative gefährden oder zu ihrem Niedergang führen. (vgl. Kny et al. 2015, 100)

Auch im kommunalen Kontext klagen ehrenamtliche Initiativen über *mangelnde Wertschätzung* und fehlende Unterstützung, wodurch eine Verbitterung gegenüber der Verwaltung und Kommunalpolitik zu beobachten ist (vgl. Aderhold et al. 2015, 84). Konkret bezogen auf soziale Innovationen beschreiben Hubert et al. (2011, 106) das Erlangen rechtlicher und kultureller Anerkennung als eine der größten Herausforderungen. Insbesondere soziale Innovationen ohne feste Rechtsform erhalten oft nur geringe Anerkennung für ihren Beitrag zum Lösen gesellschaftlicher Herausforderungen, da der Zivilgesellschaft hierfür häufig nur eine passive Rolle zugesprochen wird. Priorität haben diesbezüglich öffentliche Institutionen und Wirtschaftsunternehmen (vgl. ebd., 115). Mangelnde Wertschätzung wird bspw. auch bei der Freigabe städtischer Räume sichtbar, da freie Flächen eher wirtschaftlichen Investor\*innen statt zivilgesellschaftlichen Initiativen zur Verfügung gestellt werden (vgl. Aderhold et al. 2015, 84).

Schließlich kann auch ein *fehlendes Netzwerk* eine große Hürde darstellen, da so die in Kapitel 3.2.3 beschriebenen Vorteile eingeschränkt werden. Geels/Schot (2010, 83) beschreiben eine mangelnde Beteiligung Außenstehender als wichtigen Grund, warum Nischenentwicklungen scheitern können oder Lernprozesse weniger intensiv stattfinden. So behindert eine zu geringe Vernetzung zu Regimeakteur\*innen bspw. den Zugang zu Ressourcen, Wissen und Unterstützung (vgl. ebd., 83). Der Wunsch der Mitglieder nach stärkeren Netzwerken und dem Sichtbarmachen von Vorbildern taucht in der Literatur zu Graswurzelinitiativen demzufolge wiederholt auf (vgl. z. B. Kny et al. 2015, 97).

### **Zwischenfazit**

Es lässt sich zusammenfassen, dass das vorherrschende Regime zu einem großen Teil durch stabile Pfade, strukturelle Nichtnachhaltigkeit und dominante Gegner\*innen von nachhaltigkeitsorientierten Nischenentwicklungen geprägt ist. Die damit verbundenen Strukturen, Institutionen, Praktiken und Idealvorstellungen prägen das Umfeld der Initiativen und schaffen einen Rahmen, der nur sehr träge auf Veränderungen reagiert bzw. diese blockiert. Das Hauptproblem ist dabei nicht die Entwicklung von Neuheiten und Nischen, sondern ihre Beziehung zum soziotechnischen Regime (vgl. Geels/Schot 2010, 27). Solange dieses legitimiert, stabil und wirtschaftlich sowie politisch attraktiv ist, bleiben radikale Innovationen in Nischen blockiert und Transformationen zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft unwahrscheinlich (vgl. Kny et al. 2015, 93). Um nachhaltige Nischeninnovationen zu etablieren und im Rahmen eines strukturellen Wandels in der Breite zu verankern, müssen somit die beschriebenen Pfadabhängigkeiten durchbrochen werden. Dies stellt für die Akteur\*innen eine enorme Herausforderung dar.

### **4.3 Herausforderungen innerhalb ehrenamtlicher Initiativen**

Daneben gibt es zahlreiche weitere Faktoren, die die Nischeninnovationen selbst betreffen und die unabhängig von einem veränderungsfreundlichen oder -hemmenden Umfeld in der Gruppe bestehen. Diese beziehen sich auf interne Vorgänge, die Fähigkeiten der Mitglieder sowie Charakteristika der Projekte, sozialen Innovationen und Praktiken. Kny et al. (2015) unterscheiden zwischen verschiedenen gruppeninternen Barrieren, die sich möglicherweise den Mitgliedern in den Weg stellen. Einerseits können persönliche Faktoren wie fehlende Erfahrung oder zu wenig Fachkompetenz zu individueller *Überforderung* führen (vgl. ebd., 95). Da die Aktivitäten der Initiativen stark vom Engagement einzelner Personen abhängig sind, kann dies dazu führen, dass die ganze Gruppe gehemmt wird. Insbesondere kleine und informelle Projekte klagen zudem über unzureichende

Planungssicherheit, da die Bereitstellung von Projektgeldern meist nur für eine relativ kurze Zeitspanne erfolgt (vgl. ebd., 99). Diese Ungewissheit über zukünftige Gegebenheiten und Entwicklungen kann die Überforderung der Mitglieder erhöhen und zu Demotivation oder Resignation führen. Auch Mendes et al. (2012, 19) sprechen von Risiken und *Unsicherheiten*, die sich für soziale Innovationen im Innovationsprozess ergeben und Herausforderungen für die Gruppen darstellen können. Auch die auftretende Komplexität beim Wandel sozialer Systeme kann die Initiativen in ihrer Entwicklung hemmen (vgl. ebd., 21).

Überforderung lässt sich häufig darauf zurückführen, dass sich *zu wenig Ehrenamtliche* engagieren und somit der *zeitliche Aufwand* für aktive Mitglieder sehr hoch ist (vgl. Kny et al. 2015, 101). Auch Hubert et al. (2011, 105) betonen, dass interne Absprachen sowie die Koordination der involvierten Akteur\*innen und Aktivitäten zu großen Schwierigkeiten der Verbreitung sozialer Innovationen führen können. Barrieren lokaler Initiativen und Projekte sind dabei häufig auf das Spannungsfeld zwischen Beruf und Ehrenamt zurückzuführen. Oft ist es nicht einfach, Aktive und insbesondere junge Menschen zu rekrutieren, wodurch die Projekte von wenigen Engagierten abhängen und Nachwuchs fehlt. (vgl. Aderhold et al. 2015, 83 f.) Eine unzureichende Zahl an Mitgliedern kann auf *mangelnde Qualifikationen* sowie der damit verbundenen schwachen Anerkennung sozialer Innovationen zurückzuführen sein. Da sich Nachhaltigkeitsinitiativen häufig in neuen Tätigkeitsfeldern engagieren, steht ein Engagement meist mit dem Erlernen neuer Fähigkeiten in Verbindung. Es existieren bislang jedoch nur wenig Bildungsprogramme bzw. unzureichende Fortbildung für soziale Innovationen, die adäquat auf die notwendigen Anforderungen eingehen. So können mangelnde Ausbildung und fehlende Erfahrung eine der größten Barrieren von Initiativen darstellen. (vgl. Hubert et al. 2011, 107)

Als Schlüsselproblem wird das Vorhandensein ausreichender *finanzieller Mittel* gesehen. Da finanzielle Ressourcen als eine der Grundlagen für den Erfolg gesehen werden, stellen unzureichende Gelder für viele Projekte, vor allem für soziale Innovationen und zivilgesellschaftliche Initiativen, große Barrieren dar. Auch fehlen regelmäßig Gelder zur Institutionalisierung und dem langfristigen Aufbau fester Strukturen in den Gruppen, da vorzugsweise konkrete Projektinhalte und diese nur für kurze Zeiträume finanziell gefördert werden. (vgl. Kny et al. 2015, 99) Ebenso unterstreichen Hubert et al. (2011, 103) das Finden einer Projektfinanzierung als Kernproblem. Erschwert wird dies weiterhin durch die ökonomischen Charakteristika der entstehenden Güter oder Dienstleistungen, welche häufig als öffentliche Güter nicht den Marktdynamiken unterliegen (vgl. Mendes et al. 2012, 26 f.). Daneben beklagen unternehmerische Initiativen häufig einen extrem hohen Wettbewerbsdruck auf dem Markt, bei dem sie mit den niedrigeren Preisen konventioneller Anbieter\*innen kaum mithalten können (vgl. Kny et al. 2015, 100).

#### 4.4 Barrieren der Adoption nachhaltigen Verhaltens

Die Verbreitung nachhaltiger Verhaltensweisen und Ideen in weitere Teile der Gesellschaft bzw. der Durchbruch von Nischen ins Regime setzt überdies individuelle Verhaltensänderungen und die Ansteckung von Nachahmer\*innen voraus. Bei der Betrachtung von Hindernissen für die Übernahme neuer Praktiken sind somit auch die Forschungsbereiche zu Barrieren nachhaltigen Handelns oder Konsums relevant, da die Neuheiten von Nachhaltigkeitsinitiativen nicht problemlos im Mainstream übernommen werden. Diese Herausforderungen liegen insbesondere auf der individuellen Ebene, da sich Menschen aufgrund *mangelnden Problemwissens*, Einsicht, Einbezug oder *Ängsten* häufig

gegen Veränderungsprozesse wehren (vgl. Aderhold et al. 2014, 108). Unzureichendes Wissen darüber, wie Nachhaltigkeitsinitiativen funktionieren oder dass sie existieren, hält weitere Personen von einer Teilnahme ab. Auch hier haben die Skepsis Außenstehender und das mangelnde Verständnis über die Dringlichkeit alternativer Handlungsmuster und Strukturen einen Einfluss. Zu wenig Know-how trägt somit auch dazu bei, Gewohnheiten beizubehalten und kein Interesse an einer Mitgliedschaft in einer Initiative zu haben. Individuelle Verhaltensänderungen bedürfen daher einer ausreichenden Informations- und kognitiven Grundlage (vgl. WBGU 2011, 82).

Ein weiteres damit verbundenes Hindernis ergibt sich aus dem *langfristigen Planungshorizont* nachhaltiger Entwicklung. So müssen für eine Transformation in Richtung einer sozialökologischen Wirtschaftsweise Entscheidungen getroffen werden, die auch Kosten und Nutzen künftiger Generationen angemessen berücksichtigen (vgl. ebd., 83). In den Zielen und Visionen von Nachhaltigkeitsinitiativen ist dies in der Regel fest verankert. Doch die Überzeugung weiterer Menschen von den Grundsätzen nachhaltiger Entwicklung kann eine Herausforderung darstellen. Dies liegt bspw. daran, dass langfristige Entscheidungen kurzfristig häufig zu höheren Kosten führen und aus diesem Grund nicht attraktiv erscheinen (vgl. ebd., 83).

Diese *fehlende Langfristorientierung* wird durch Verlustaversion verstärkt, da Individuen eventuelle Verluste, die aus einer Veränderung ihres Verhaltens folgen könnten, emotional sehr viel negativer bewerten als potenzielle künftige Nutzengewinne durch die neue Praktik. Handlungen, die potenziell große Verluste mit sich bringen könnten, werden so erschwert. (vgl. Kahneman/Tversky 2000, 144 f.) Die Mitgliedschaft in einer Solawi bspw. könnte deswegen aufgrund kurzfristig höherer Kosten für Lebensmittel abgelehnt werden, obwohl diese Wirtschaftsform zahlreiche langfristige Vorteile wie den Erhalt von Biodiversität und die Stärkung von Resilienz mit sich bringen kann. Als Ursachen für dieses Verhalten können ebenfalls mangelndes Wissen oder Unsicherheit über den Handlungsdruck genannt werden (vgl. WBGU 2011, 83). Scheinbar besteht jedoch ein breiter, kulturübergreifender Konsens, die momentane Wirtschaftsweise hin zu den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung und Klimaschutz zu transformieren. Jedoch sprechen zentrale Gründe dafür, warum Menschen trotz dieses vorhandenen Problembewusstseins ihr Verhalten nicht ändern. (vgl. ebd., 81 f.) So zeigen Forschungsergebnisse, dass Problemwahrnehmung und Umweltbewusstsein nicht zwangsläufig auch zu umweltgerechtem Handeln führen (vgl. Kuckartz 2010, 144). Für Nachhaltigkeitsinitiativen ergeben sich daraus Schwierigkeiten, Ehrenamtliche, Mitglieder oder Besucher\*innen zu finden, die sich von der Idee der Gruppe begeistern lassen.

Um eine Nachhaltigkeitstransformation zu erreichen, müssen sich daher individuelle Lebensstile, Verhalten und Einstellungen ändern. Viele dafür grundlegende Werte, wie bspw. die Achtung der Natur und Umweltschutz, sind teilweise bereits in der Gesellschaft verankert. Weiterhin besteht jedoch eine Kluft zwischen Wissen und Handeln, die auf individueller und kollektiver Ebene geschlossen werden muss. (vgl. Leiserowitz et al. 2006, 435) Auch *mentale Infrastrukturen* behindern daher die Übernahme nachhaltiger Praktiken (vgl. Welzer 2011, 12 f.). Verinnerlichte Vorstellungen und *kulturelle Leitbilder* bewirken hier, dass eingespielte, häufig äußerst ressourcenintensive Verhaltensweisen als Gewohnheiten weitergeführt und nicht hinterfragt werden. So setzen bspw. der Besuch eines Repair Cafés und die Reparatur eines Produkts bei Alterung oder einem Defekt voraus, eingespieltes Verhalten und die Routine eines Neukaufs zu durchbrechen.



Sich aus der Dynamik von Kaufzwang und dem Druck, immer das Neueste zu besitzen, auszuklinken, erfordert daher meist auch das Brechen mit verbreiteten gesellschaftlichen Idealvorstellungen (vgl. Grabs et al. 2016, 104). Das Festhalten an nichtnachhaltigen Praktiken kann deswegen ein fehlendes Interesse an einer Nachhaltigkeitsinitiative sowie allgemein mangelnde gesellschaftliche Akzeptanz für alternative Wirtschaftsformen erzeugen. Hier lassen sich enge Verbindungen zu den oben genannten Punkten zu Pfadabhängigkeiten aufzeigen. Transformative Initiativen stehen deswegen vor der Herausforderung, etablierte und stabile kulturelle Leitbilder durch neue erstrebenswerte Ziele abzulösen oder zu beeinflussen. Sie müssen plausibel aufzeigen, dass ihre vorgeschlagenen Alternativen mehr Zukunftsfähigkeit versprechen.

Gleichzeitig müssen neue Ideen zu einem gewissen Grad an die kulturelle Praxis der Menschen anschlussfähig sein, um langfristig als Routinen übernommen zu werden. So kann die Einführung einfacher Alltagspraktiken scheitern, wenn diese nicht mit den existierenden *sozialen Normen* übereinstimmen (vgl. Rogers 2003, 168 ff.). Dies gilt insbesondere für nachhaltige Konsum- und Lebensstile, da Konsum eine wichtige soziale Funktion in der Gesellschaft spielt und geteilte soziale Normen widerspiegelt (vgl. Isenhour 2010, 463). Wenn das soziale Umfeld sich nicht nachhaltig und umweltbewusst verhält, stellt es für einzelne Individuen eine besondere Herausforderung dar, ressourcenleichte Konsumformen und suffiziente Lebensstile zu wählen oder sich ehrenamtlich in einem Nachhaltigkeitsprojekt zu engagieren. Somit sind auch kulturelle und soziale Aspekte entscheidend für den Erfolg transformativer Initiativen.

Des Weiteren zeichnen sich *strukturelle Hürden*<sup>27</sup> für nachhaltig und ökologisch motivierte Verhaltensweisen ab, die Nischenpraktiken daran hindern, von einer Mehrheit der Bürger\*innen übernommen zu werden (vgl. Kny et al. 2015, 93). So werden individuelle Verhaltensänderungen durch externe Rahmenbedingungen wie z. B. (vermeintliche) monetäre und nichtmonetäre Kostennachteile, falsche fiskalische Anreize und eine *fehlende Infrastruktur* erschwert (vgl. WBGU 2011, 82). Dadurch können sich für Initiativen Hindernisse ergeben, Mitglieder zu finden oder ihre Arbeit erfolgreich durchzuführen. Als Beispiel können fehlende Parkplätze für Carsharing-Angebote genannt werden, die eine weitere Verbreitung verhindern. Zudem zeigt sich, dass sich bestimmte nachhaltige Projekte nur begrenzt in einem breiten gesellschaftlichen Rahmen verankern lassen, wie bspw. Gemeinschaftsgartenprojekte aus Platzgründen (vgl. Kny et al. 2015, 107).

### Zwischenfazit

Auf Basis verschiedener theoretischer Grundlagen lässt sich eine Vielzahl an Faktoren ableiten, die Initiativen und Nischeninnovationen für den Anstoß einer gesellschaftlichen Transformation im Weg stehen. Dabei richtet sich der Blick einerseits auf strukturelle Barrieren und die Stabilität des nichtnachhaltigen aktuellen Systems. Weitere Herausforderungen können sich innerhalb der ehrenamtlichen Gruppen selbst ergeben, die insbesondere mit zu wenig Mitgliedern oder einer unzureichenden Finanzierung umgehen müssen. Zudem können Ängste und mentale Infrastrukturen die Adoption nachhaltigen Verhaltens und das Engagement in einer Initiative erschweren. Daraus wird im

---

<sup>27</sup> Da diesbezüglich viele Aspekte, wie bspw. der nichtnachhaltige Status quo, Gesetze und die Macht dominanter Akteur\*innen, bereits in Kapitel 4.2 thematisiert wurden, wird auf eine erneute Ausführung an dieser Stelle verzichtet. Es ist jedoch festzuhalten, dass individuelle Barrieren nachhaltigen Handelns eng mit strukturellen Barrieren verknüpft sind.

Rahmen der vorliegenden Arbeit eine dritte These abgeleitet, die im weiteren Verlauf geprüft wird.

These 3: Die Wirkung transformativer Nachhaltigkeitsinitiativen verbleibt in der Nische, solange ihnen Barrieren wie mächtige Gegenspieler\*innen, strukturelle Nichtnachhaltigkeit in Wirtschaft, Politik, Kultur, Technologie sowie gruppeninterne Hindernisse im Weg stehen.

Die Zusammenstellung positiver und negativer Einflussfaktoren auf transformative Initiativen verdeutlicht die große Bandbreite möglicher Ansatzpunkte, die bei einer gezielten Förderung von Nachhaltigkeitsinitiativen beachtet werden sollten. Relevant für hilfreiche Unterstützungsmaßnahmen sind letztendlich jedoch die in der Praxis konkret erfahrbaren Bedarfe von Initiativen. Um diese zu erfragen und die Theoriegrundlagen empirisch zu prüfen, werden nachfolgend konkrete Beispiele transformativer Initiativen betrachtet.

## 5 Empirie: Untersuchung von Nachhaltigkeitsinitiativen in Osnabrück

In diesem Kapitel werden der Gang der Untersuchung, die ausgewählten Gruppen, der Interviewleitfaden sowie das genaue methodische Vorgehen für die Befragung, Auswertung und Ergebnisaufbereitung beschrieben und kurz reflektiert.

### 5.1 Vorgehensweise und Ziele

Mithilfe einer qualitativen Befragung sollen die drei zuvor aufgestellten Thesen nun im empirischen Teil der Arbeit überprüft sowie die Forschungsfrage beantwortet werden. Dafür werden Unterstützungsbedarfe und Ansatzpunkte möglicher kommunaler Förderungsmaßnahmen der Wirtschaftsförderung 4.0 für transformative Nachhaltigkeitsinitiativen in Osnabrück erörtert sowie deren Erfolgsfaktoren und Hemmnisse erfragt. Nachdem bereits die in der Literatur aufzufindenden förderlichen und hinderlichen Faktoren dargelegt wurden, sollen diese durch die qualitative Befragung auf ihre Relevanz für Initiativen in Osnabrück empirisch geprüft werden. Die aus der Theorie abgeleiteten Einflussfaktoren bilden somit die Grundlage möglicher Unterstützungsbedarfe. Sie dienen jedoch eher als Ergänzung der in Osnabrück konkret vorzufindenden Probleme und Wünsche der Initiativen, welche im Vordergrund stehen sollen.

Die genannten Aspekte werden mithilfe von fünf Leitfadeninterviews mit Expert\*innen von Nachhaltigkeitsinitiativen und kollaborativen Wirtschaftsformen aus dem Raum Osnabrück untersucht. Als Expert\*innen werden hier nach Gläser/Laudel (2009, 12) Personen bezeichnet, die in ihrer spezifischen Rolle Auskunft über Spezialwissen bezüglich der zu erforschenden Sachverhalte geben können. Aus jedem der fünf Gestaltungsfelder<sup>28</sup> der Wf4.0 (siehe Kapitel 1.2) wird daher jeweils ein\*e Vertreter\*in einer Initiative oder eines Projekts in einem Interview befragt. Auf diese Weise soll die Bandbreite möglicher Handlungsansätze der Wf4.0 möglichst umfassend abgedeckt werden. Gleichzeitig werden mit den gewählten Fallbeispielen die unterschiedlichen Branchen Ernährung, Energie, Gebrauchsgegenstände, Finanzen und Mobilität abgedeckt. Aufgrund der Variation des Tätigkeitsfeldes der Initiativen wird angenommen, dass sich ebenso die zentralen Einflussfaktoren und Herausforderungen unterscheiden und somit eine größere Vielfalt an Aspekten dargestellt werden kann (vgl. ebd., 98). Pro Gestaltungsfeld erfolgt dabei die Auswahl typischer Fälle, die das Untersuchungsfeld besonders gut repräsentieren (vgl. ebd., 98), da sie die eingangs beschriebenen Eigenschaften kollaborativer und transformativer Wirtschaftsformen widerspiegeln.

Die ausgewählten Nachhaltigkeitsinitiativen werden per Mail kontaktiert und über das Forschungsvorhaben sowie über Ziele der Befragung informiert. Alle fünf angefragten Initiativen erklären sich für die Gespräche bereit, die im Dezember 2017 und Januar 2018 in Osnabrück stattfinden. Die Befragungen werden in Form von face-to-face Inter-

---

<sup>28</sup> Die Einteilung verschiedener Nachhaltigkeitsinitiativen in diese fünf „Gestaltungsfelder“ ist dabei durchaus kritisch zu sehen, da die Themenfelder nicht trennscharf sind und sich sowohl an Branchen als auch an Wirtschaftsformen und Tätigkeitsfeldern neuer transformativer Initiativen orientieren. Im Rahmen des zugrundeliegenden Forschungsprojekts wird die Einteilung an dieser Stelle aus Konsistenzgründen jedoch beibehalten.

views durchgeführt, um eine bessere Kontrolle des Gesprächsverlaufs sowie das Erlangen von mehr Informationen zu gewährleisten (vgl. ebd., 153 f.). Das Aufzeichnen der Gespräche durch ein Aufnahmegerät stellt zudem sicher, dass keine Informationen verloren gehen und die anschließende Auswertung erleichtert wird. Das folgende Unterkapitel beschreibt die für die Interviews ausgewählten Initiativen und Gesprächspartner\*innen<sup>29</sup> und verdeutlicht deren transformative Wirkung.

## 5.2 Auswahl und Beschreibung der befragten Initiativen

Im Gestaltungsfeld *Kollektive Formen der Produktion* wird das Beispiel der Solidarischen Landwirtschaft<sup>30</sup> (im Englischen: Community Supported Agriculture, CSA) gewählt, da diese in besonderem Maße für eine gemeinschaftsgetragene, regionale und klimaschonende Ernährungswirtschaft steht (vgl. Kopatz 2016, 296). Auf diese Weise liefern CSA-Höfe wichtige Beiträge für den Weg einer nachhaltigen Entwicklung. Da dieses Modell das klassische Ernährungssystem und großindustrielle Formen der Landwirtschaft ablösen kann sowie eine neue Form des Wirtschaftens jenseits des Marktes darstellt, wird es als transformative Wirtschaftsform verstanden (vgl. Antoni-Komar 2016, 88 f.).

Der CSA-Hof Pente bei Bramsche bietet sich hier als Fallbeispiel an, da er bereits auf einige Jahre Erfahrung und eine erfolgreiche Etablierung zurückblicken kann sowie örtlich nah an Osnabrück gelegen ist. Als Interviewpartner kann Herr Hartkemeyer gewonnen werden, der als Landwirt, Lehrer und Mitbegründer des CSA-Hofs vielfältige Einblicke in Herausforderungen, Erfolge und Wünsche des Hofes geben kann.

Im Bereich *Sozialunternehmen* stellen Reparaturinitiativen, welche sich seit wenigen Jahren deutschlandweit im Aufwind befinden, ein besonders anschauliches Beispiel für gemeinschaftlich organisierte Hilfe zur Selbsthilfe dar (vgl. anstiftung 2017). Durch Reparieren statt Neukauf ermöglichen Repair Cafés eine verlängerte Nutzungsdauer von Gegenständen und leisten damit einen Beitrag zu Ressourcenschonung. Obwohl sie sich weiterhin in gesellschaftlichen Nischen befinden, tragen sie im Kleinen dazu bei, Konsum zu vermeiden und liefern Ansätze, bestehende Strukturen und Praktiken umzubauen bzw. die Abhängigkeit von globalisierten Wertschöpfungsketten zu verringern.

In Osnabrück gibt es drei aktive Repair Cafés, von denen das älteste, das vom Diakonischen Werk getragene Reparaturcafé im Café OASE, für ein Interview ausgewählt wird. Befragt wird Frau Förster, die als Freiwilligenmanagerin ehrenamtlich getragene Projekte wie das Repair Café koordiniert und unterstützt. In dieser Position kann die Interviewpartnerin besonders gut die Wünsche der Initiative wiedergeben.

Im Feld der *Sharing Economy* wird der Bereich Carsharing ausgewählt. Es wird davon ausgegangen, dass dieses Beispiel bereits im Mainstream angelangt ist bzw. sich in einem Prozess dorthin befindet (vgl. Kny et al. 2015, 36). Daher liefert die Untersuchung einer

---

<sup>29</sup> Da alle fünf Befragten ihr Einverständnis gegeben haben, im Rahmen der vorliegenden Arbeit und des Forschungsprojekts namentlich genannt zu werden, kann auf eine Anonymisierung personenbezogener und -beziehbarer Daten verzichtet werden (vgl. ebd., 55).

<sup>30</sup> Ein CSA-Hof versorgt Abnehmer\*innen aus seinem Umfeld mit Lebensmitteln, im Gegenzug werden ihm die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung gestellt. Durch diese verbindliche Zusammenarbeit werden sowohl Verantwortung als auch Risiko geteilt und gegenseitiges Vertrauen gestärkt. (vgl. Kraiß/van Elsen 2009, 184)

Carsharing-Initiative interessante Einblicke zu anfänglichen Hemmnissen und Bedingungen der Weiterverbreitung. Diese Wirtschaftsform erzeugt neue Verhaltensmuster im Mobilitätsbereich, durch die klassische Eigentumsverhältnisse, Nutzungsformen und Mobilitätspraktiken in Frage gestellt und ersetzt werden. Es muss sich jedoch zeigen, ob dies zu ausreichenden Veränderungen bestehender Systeme und Infrastrukturen führt, sodass diesen Initiativen eine transformative Wirkung zugesprochen werden kann.

In Osnabrück setzt sich der Verein StattVerkehr Osnabrück e. V. seit 25 Jahren für die Idee des Carsharings und eine umweltbewusste Verkehrsentwicklung ein. Der zweite Vorsitzende des Vereins, Herr Enger, kann für ein Interview gewonnen werden. Als Prokurist ist Herr Enger gleichzeitig bei der Stadtteilauto OS GmbH angestellt, die als gemeinsames Unternehmen des Vereins und der Stadtwerke Osnabrück gegründet wurde und seit 2011 das Carsharing in der Stadt betreibt. Der Interviewpartner hat somit Einblicke in die Vereinsarbeit und die GmbH und kann auf diese Weise umfangreiche Auskünfte zum Erfolg und Problemen des Carsharings geben. Anhand dieses Beispiels kann insbesondere betrachtet werden, ob der Verein diese „Professionalisierung“ als vorteilhaft betrachtet und welches die Erfolgsfaktoren der Kooperation sind.

Als Schwerpunkt des Gestaltungsfeldes *Finanzwirtschaft* wird das Thema Regionalgeld gewählt. Es ermöglicht, Kaufkraft an eine Region zu binden, diese von globalisierten Transaktionen abzukoppeln (vgl. Paech 2012b, 461) und lokale Wirtschaftskreisläufe zu stärken (vgl. Kapeller et al. 2012, 176). Diese Form einer Komplementärwährung, die in der Regel von zivilgesellschaftlichen Gruppen getragen wird, kann als Versuch gesehen werden, den Kapitalismus und die momentane wirtschaftliche Organisation zu transformieren. Gleichzeitig ist Regionalgeld als zusätzliches Zahlungsmittel innerhalb des herkömmlichen Wirtschaftssystems jedoch eher eine Ergänzung und in der Regel durch eine staatliche Währung gedeckt. (vgl. Degens 2016, 98) Daher kann Regionalgeld zwar Beiträge zu nachhaltigem Konsum liefern (vgl. Seyfang 2006, 9), die wirtschaftstransformierende Wirkung ist jedoch möglicherweise ebenfalls nur eingeschränkt gegeben.

Der Verein friedenthaler Osnabrück e. V. engagiert sich seit 2008 für eine eigene Währung für die Stadt und Region Osnabrück und wird für die Befragung ausgewählt. Als Interviewpartner stellt sich Herr Hullmann, Initiator und einer der beiden Vorsitzenden des Vereins, zur Verfügung, der mit langer Erfahrung viele Einblicke in Erfolge und Herausforderungen der Initiative liefern kann.

Im Gestaltungsfeld *Local Business* können Genossenschaften eine Form transformativer Initiativen darstellen. Sie gelten als Lernort für demokratische Werte und können eine zivilgesellschaftliche Basisstruktur schaffen, die häufig ehrenamtliches Engagement und professionelle Erwerbsarbeit verbindet (vgl. Elsen/Walk 2016, 60, 70). Als Verantwortungsgemeinschaft zwischen Unternehmen und Konsument\*innen bieten diese Wirtschaftsformen eine Lösungsperspektive in Richtung Nachhaltigkeit. So können Energiegenossenschaften dazu befähigen, die Energieversorgung selbstbestimmt, dezentral und erneuerbar zu gestalten. (vgl. Antoni-Komar et al. 2012, 311)

In Osnabrück wird als Praxisbeispiel die Energiegenossenschaft nwerk eG ausgewählt. Diese verfolgt seit ihrer Gründung 2008 das Ziel einer regionalen erneuerbaren Energieversorgung, die von Bürger\*innen der Stadt und Region Osnabrück getragen wird. Im Interview wird der Vorstandsvorsitzende Herr Wetzig befragt, der ausschlaggebend an der Gründung und weiteren Entwicklung der Genossenschaft mitgewirkt hat.

### 5.3 Beschreibung des Interviewleitfadens

Die fünf Interviewpartner\*innen werden in ihrer Rolle als Vertreter\*innen der Initiativen zu Unterstützungsbedarfen befragt. Diese Untersuchung erfolgt in Form nichtstandardisierter Expert\*inneninterviews und wird durch einen einheitlichen Leitfaden gestützt, um in allen Interviews gleichartige Informationen zu erheben (vgl. Gläser/Laudel 2009, 111, 143). Der Leitfaden enthält bestimmte einheitliche Schlüsselfragen, die unbedingt gestellt werden sollen und die Vergleichbarkeit sicherstellen. Dieses Vorgehen erlaubt gleichzeitig, das Interview an den natürlichen Gesprächsverlauf anzupassen, Fragen außerhalb der Reihenfolge sowie Nachfragen zu stellen, um auf neue Inhalte und Unverständlichkeiten eingehen zu können. (vgl. ebd., 42) Der Leitfaden zu den Interviews ist Anhang 2 zu entnehmen. Die Leitfadententwicklung erfolgt explorativ, um möglichst offene und neutrale Fragen zu stellen. Diese dienen dazu, ein breites Spektrum neuer Aspekte aufzudecken und nicht nur die zuvor in der Literatur identifizierten Einflussfaktoren abzufragen. So werden die Befragten weder für bestimmte Aspekte eingenommen, noch werden ihnen gewisse Antworten nahegelegt. (vgl. ebd., 116, 135)

Nach kurzen Vorbemerkungen gliedert sich der Leitfaden in fünf inhaltliche Abschnitte. Im *einleitenden* Teil ermöglichen kurze, leicht zu beantwortende „Anwärmfragen“, eventuelle Spannungen zu lösen und eine angenehme Atmosphäre in der Interviewsituation zu schaffen (vgl. ebd., 147 f.).

Der *zweite* Abschnitt des Leitfadens befasst sich zunächst mit den Erfolgsbedingungen der befragten Nachhaltigkeitsinitiativen, um einen positiven Einstieg in das weitere Gespräch zu gewährleisten. Durch die Leitfragen „Was läuft gut in Ihrer Initiative?“ und „Womit sind Sie sehr zufrieden?“ werden somit Faktoren und Erfahrungen erfragt, die sich förderlich auf die Entwicklung der Gruppe ausgeübt haben.

Im *dritten* Teil der Interviews werden mögliche Barrieren transformativer Initiativen erörtert. Hierfür sollen Fragen wie „Was läuft nicht so gut?“ und „Gibt es Dinge, die man noch verbessern könnte?“ aufdecken, mit welchen Problemen sich die Befragten konfrontiert sehen und wie sie damit umgehen. Durch Fragen zur Entstehung, Etablierung und weiteren Diffusion wird auf eine möglichst große Bandbreite an Herausforderungen eingegangen. Dieser Abschnitt soll zur Reflexion über mögliche Wünsche anregen.

Dieser Thematik widmet sich schließlich der *vierte* Teil des Leitfadens. Er hat im Verlauf des Interviews die größte Bedeutung, da er die im Fokus der Arbeit liegenden Förderungsbedarfe und Ansatzpunkte für Unterstützung erörtert. Entsprechend soll hier der zeitliche Schwerpunkt der Gespräche liegen. Die möglichen Wunschvorstellungen transformativer Initiativen werden insbesondere mit der Frage „Wenn Sie sich jetzt einfach mal etwas wünschen könnten, was wäre das dann?“ abgerufen. Es wird konkret erörtert, wer helfen könnte, welche Form geeignete Hilfe haben müsste und welche Rolle die Stadt dabei spielen könnte. Zudem wird erfragt, ob die Initiativen bereits in der Vergangenheit oder momentan Unterstützung erhalten haben. Um den Reflexionsprozess anzuregen, wird in diesen Abschnitt ein „interaktiver Teil“ eingebaut, der sich am Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens orientiert (vgl. ebd., 115). Er wird auf Grundlage der aus den Vorüberlegungen in Kapitel 3.2 abgeleiteten Schlüsselfaktoren entwickelt. Diese 22 Faktoren werden auf kleine Handkärtchen gedruckt und der interviewten Person vorgelegt (aufgelistet in Anhang 3). Mit der Frage „Gibt es hier noch Punkte, die Sie hilfreich finden würden?“ werden die Befragten dazu angeregt, wünschenswerte und sinnvolle Ansatz-

punkte für Unterstützung zu benennen. Hierdurch soll abgefragt werden, ob die Stärkung oder Bereitstellung der aus der Literatur erarbeiteten Faktoren den Initiativen in der Praxis eine Hilfestellung geben würden. Zudem kann so überprüft werden, ob weitere Aspekte existieren, auf die die Interviewpartner\*innen nicht von allein kommen, welche sie jedoch als hilfreich ansehen würden.

Die Fragen im sich anschließenden *fünften* und letzten Abschnitt des Leitfadens widmen sich dem Thema Diffusion. Die Befragten werden angeregt, zu berichten, ob sich die Bekanntheit der Gruppe mit der Zeit verändert hat sowie ob und wie sie weitere Mitglieder finden konnten. Auf diese Weise werden Einflussfaktoren vertieft sowie eine weitere Perspektive geöffnet, konkrete Unterstützungsbedarfe zu nennen. Zum Abschluss wird erfragt, ob die interviewte Person noch Dinge anmerken möchte. Auf diese Weise endet das Interview mit einer angenehmen Frage und möglichst offen, wodurch erneut zusätzliche Informationen generiert werden können. (vgl. ebd., 148 f.)

## 5.4 Auswertung

Die aufgezeichneten Gespräche dauern im Schnitt etwa 60 Minuten. Nach Erhebung des Materials werden alle Interviews transkribiert. Die anschließende qualitative Inhaltsanalyse der Interviews erfolgt computergestützt mit dem Programm MAXQDA. Im Folgenden werden die Vorzüge der qualitativen Inhaltsanalyse, die einzelnen Phasen des Auswertungsprozesses und die Bildung des Kategoriensystems näher beschrieben.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der qualitativen Inhaltsanalyse<sup>31</sup> nach Kuckartz (2016) gefolgt, die anders als bei Mayring dem Anspruch nach Offenheit und qualitativ orientierter Auswertung gerecht wird. Hier kann das Kategoriensystem<sup>32</sup> während der Analyse weiter ausdifferenziert werden (vgl. ebd., 47). Zudem wird der Fokus insbesondere auf die Analysephase nach dem Codierprozess gelegt, die im Unterschied zum von Mayring vorgeschlagenen Vorgehen stärker qualitativ ausgerichtet ist (vgl. ebd., 6) und damit dem Untersuchungsziel der vorliegenden Arbeit angemessen erscheint. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (ebd., 26) folgt dabei weiteren Charakteristika. Qualitative Daten werden in diesem regelgeleiteten Verfahren kategorienbasiert und systematisch analysiert, die Reihenfolge und der Inhalt der einzelnen Schritte ist daher genau festgelegt. Zudem wird das gesamte Material gleichberechtigt einbezogen und kategorisiert. (vgl. ebd., 26) Als weiteres Gütekriterium wird die Übereinstimmung von Codierenden bei der Anwendung der Kategorien angestrebt (vgl. ebd., 206).

Für die Interviewauswertung wird ein deduktiv-induktives Kategoriensystem nach Kuckartz (ebd., 95) gebildet. Nach einer initiierenden Textarbeit werden dafür, geleitet von der Forschungsfrage, thematische Hauptkategorien deduktiv entwickelt (vgl. ebd., 101). Sie dienen als Ausgangspunkt für die weitere Inhaltsanalyse (vgl. ebd., 96). In der

---

<sup>31</sup> Die ursprünglich von Mayring (2015 [1983], 51) entwickelte qualitative Inhaltsanalyse basiert auf einem Kategoriensystem, welches am Material überprüft wird. Da jedoch bei Mayring bestimmte Informationen nicht zum im Vorfeld vorgegebenen, geschlossenen Kategoriensystem passen könnten und durch die quantitativ orientierte Auswertung qualitative Informationen verloren gehen, scheint ein anderes Verfahren passender. (vgl. Gläser/Laudel 2009, 198 f.)

<sup>32</sup> Als *Kategorie* (oder Code) wird hier das „Ergebnis der Klassifizierung von Einheiten“ (Kuckartz 2016, 31) verstanden. Das *Kategoriensystem* beschreibt die Gesamtheit aller Kategorien (vgl. ebd., 38).

vorliegenden Arbeit werden die Hauptkategorien „Erfolgsfaktoren“, „Barrieren“ und „Bedarfe“ im Vorfeld des Codierens unabhängig vom Material definiert. Diese Festlegung orientiert sich am Aufbau des Interviewleitfadens und den drei zuvor aufgestellten Thesen, denen jeweils eine Hauptkategorien zugeordnet wird (dargestellt in Tabelle 3).

Tabelle 3: Deduktive Hauptkategorien und dazugehörige Thesen

Hauptkategorie	Dazugehörige Thesen
<b>Bedarfe</b>	These 1: Wegen vielfältiger Herausforderungen haben transformative Nachhaltigkeitsinitiativen bestimmte Bedarfe, bei denen sie konkrete Unterstützung gebrauchen könnten.
<b>Erfolgsfaktoren</b>	These 2: Es existieren bestimmte individuelle, gruppeninterne und -externe Faktoren, die förderlich auf die Stabilisierung und Verbreitung transformativer Nachhaltigkeitsinitiativen wirken. Das Nichtvorhandensein dieser Faktoren führt häufig zu Barrieren für die weitere Entwicklung der Initiativen.
<b>Barrieren</b>	These 3: Die Wirkung transformativer Nachhaltigkeitsinitiativen verbleibt in der Nische, solange ihnen Barrieren wie mächtige Gegenspieler*innen, strukturelle Nichtnachhaltigkeit in Wirtschaft, Politik, Kultur, Technologie sowie gruppeninterne Hindernisse im Weg stehen.

In einem ersten Codierprozess wird das gesamte Material anhand dieser drei Hauptkategorien grob kategorisiert. Innerhalb einer Textstelle können dabei mehrere Kategorien zugeordnet werden und sich überlappen. (vgl. ebd., 102 f.) Zur weiteren Ausdifferenzierung der allgemein gehaltenen Hauptkategorien werden anschließend alle mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen zusammengestellt und am Material induktiv Subkategorien bestimmt (vgl. ebd., 106). Zur einfacheren Darstellung der ausführlichen Liste der Subkategorien werden pro Hauptkategorie jeweils die drei Zwischenebenen „individuell“, „gruppenintern“ oder „gruppenextern“ eingefügt. Für die Hauptkategorie „Bedarfe“ wird zudem die vierte Zwischenkategorie „Kein Bedarf“ gebildet.

Die Subkategorien werden anschließend geordnet, zusammengefasst sowie mit Definitionen und Ankerbeispielen (in Form von Zitaten aus dem Material) festgehalten (vgl. ebd., 106). Die Ordnung und Bezeichnung der Subkategorien orientiert sich dabei stark an der Systematisierung der in Kapitel 3.2 erarbeiteten theoretischen Schlüsselfaktoren des Erfolgs (vergleiche Tabelle 1). Auch induktiv bestimmte Barrieren und Bedarfe werden angelehnt an diese Ordnung sortiert. In einem zweiten Codierprozess werden schließlich die kompletten fünf Interviews erneut analysiert und mit dem fertigen, ausdifferenzierten Kategoriensystem codiert (vgl. ebd., 110). Das komplette Kategoriensystem mit Nennung der Haupt-, Zwischen- und Subkategorien befindet sich als Auflistung aus MAXQDA in Anhang 4. Der sich daraus ergebende Codierleitfaden mit den jeweiligen Definitionen, Ankerbeispielen sowie Anzahl der einzelnen Codierungen und Interviews ist in der Tabelle in Anhang 5 dargestellt.

## 5.5 Bildung von Keypoints

Um die Vielzahl an Kategorien und erhobenen Einflussfaktoren zusammenzufassen und die Ergebnisaufbereitung auf die wesentlichen Hauptthemen zu fokussieren, werden in einem weiteren Schritt Themencluster gebildet, die hier „Keypoints“ genannt werden. Dies sind Querschnittsthemen, die sich in allen drei Hauptkategorien wiederfinden. Sie dienen dazu, übergreifende Unterstützungsbedarfe schnell zu erfassen und in zentralen Schlüsselbegriffen zu ordnen. Diese Keypoints werden im Kategoriensystem durch das



Einfügen von neuen induktiven Oberkategorien abgebildet, die zu den vorherigen Kategorien quer liegen. Das heißt, zu jeder Oberkategorie werden sowohl Erfolgsfaktoren als auch Barrieren und Bedarfe zugeordnet. Alle Subkategorien aus den Hauptkategorien werden auf diese Weise neu geordnet und vollständig den Keypoints zugeordnet.

Die Zwischenkategorien „individuelle“, „gruppeninterne“ und „gruppenexterne“ Faktoren werden hier entfernt. Sie sind für das anfängliche Ordnen aller Subkategorien im Auswertungsprozess hilfreich, erzeugen an dieser Stelle aber keinen Mehrwert mehr, da sie für das (thematische) Erfassen der wesentlichen Bedarfe weniger relevant sind. Die anfängliche Einteilung in Haupt-, Zwischen- und Subkategorien wird daher nun ersetzt durch Keypoints und die dazugehörigen Subkategorien. Hauptkategorien werden weiterhin farblich getrennt abgebildet, stellen jedoch nicht mehr die erste Gliederungsebene dar, die nun von den Keypoints gebildet wird. Ebenfalls entfernt werden die Subkategorien „Gelegenheitsfenster“ und „Ungünstige klimatische Voraussetzungen“, da diese in allen Interviews insgesamt in weniger als fünf Textstellen bzw. nur in einer einzigen Befragung auftreten und deswegen als weniger relevant erachtet werden. Abbildung 4 zeigt die sieben entwickelten Oberkategorien (Keypoints) mit der jeweiligen Anzahl der Textstellen. Diese sind nach den Unterkapiteln im Ergebnisteil nummeriert. Eine komplette Auflistung aller Keypoints mit Subkategorien ist Anhang 9 zu entnehmen.







>	 6.3.1) Mitglieder und Zeit	287
>	 6.3.2) Gesellschaftliche Akzeptanz	202
>	 6.3.3) Politischer Rahmen	141
>	 6.3.4) Kommunale Unterstützung	109
>	 6.3.5) Finanzierung	112
>	 6.3.6) Neue Projekte	140
>	 6.3.7) Netzwerke	86

Abbildung 4: Keypoints und Anzahl der Textstellen insgesamt (Quelle: Eigene Darstellung)

Viele der Subkategorien sind dabei zueinander äquivalent oder haben einen engen inhaltlichen Zusammenhang. Das heißt, eine in einem Teil eines Interviews beschriebene Barriere, taucht im Gespräch in der Regel ein zweites Mal auf, wenn nach Wünschen gefragt wird. Barrieren lassen somit häufig direkt auf Unterstützungsbedarfe schließen oder werden in ihrer gegenteiligen Form als Erfolgsfaktor beschrieben.<sup>33</sup> Somit ist es für die Ergebnisdarstellung wenig zielführend, sämtliche Erfolgsfaktoren, Barrieren und Bedarfe chronologisch zu beschreiben. Die neue Einteilung entlang der Keypoints hat dagegen den Vorteil, dass die Ergebnisbeschreibung thematisch geordneter ausgeführt und Wiederholungen umgangen werden, da die sich entsprechenden Subkategorien zusammen genannt werden. Den geäußerten Bedarfen werden somit direkt die jeweiligen Barrieren oder erfolgsversprechenden Faktoren zugeordnet.

Für die Bildung der Keypoints und die Beurteilung ihrer Relevanz werden insbesondere drei Aspekte einbezogen. (I) Es handelt sich bei diesen Themen um eine Barriere oder

<sup>33</sup> So ist bspw. das Vorhandensein ausreichender finanzieller Ressourcen förderlich für eine Initiative. Gleichzeitig wird häufig in den Gesprächen beschrieben, dass Hemmnisse in der weiteren Entwicklung auftreten, wenn der Finanzierungsbedarf nicht gedeckt werden kann. Daher wird der Wunsch nach finanzieller Unterstützung geäußert.

einen Bedarf. (II) Diese werden übergreifend in allen fünf Interviews genannt. (III) Die Bedeutung des Themas wird als grobe Tendenz durch die Anzahl der codierten Textstellen abgebildet. Dieses Vorgehen wird im Folgenden kurz erläutert.

(I) Für die Beantwortung der Forschungsfragen liegen die Wünsche transformativer Initiativen bei der Bildung der Themencluster im Fokus. Gleichzeitig existieren Hemmnisse, die im Rahmen von Unterstützungsmaßnahmen überwunden werden sollen. Auch falls diese Themen nicht als konkreter Wunsch geäußert werden, sind die genannten Barrieren daher von hoher Bedeutung für die Bedarfsanalyse. Erfolgsfaktoren fließen dabei unterstützend in die Beschreibungen der Keypoints mit ein, bilden jedoch nicht direkt die Bedarfe ab. Sie zeigen stattdessen förderliche Möglichkeiten auf, wie hemmende Faktoren konkret überwunden werden könnten.

(II) Es wird weiterhin davon ausgegangen, dass Keypoints umso mehr Relevanz haben, wenn sie wiederholt auftreten. Das heißt, dass Bedarfe und Barrieren umso wichtiger sind, je mehr Interviewpartner\*innen diese in unterschiedlichen Zusammenhängen nennen. Daher wird nur für diejenigen Themen ein Keypoint gebildet, die in allen fünf Befragungen mindestens als Bedarf oder Barriere genannt werden. Dies begründet sich darin, dass möglichst allgemeine Bedarfe aufgedeckt werden sollen, da aus fallspezifischen Wünschen oder Problemen keine verallgemeinerbaren Aussagen für die Erarbeitung weiterer Handlungskonzepte abgeleitet werden können. Keypoints sind somit für alle der fünf befragten Initiativen relevant, jedoch in unterschiedlich starker Ausprägung. Die beiden linken Spalten in Tabelle 4 verdeutlichen die Anzahl der betroffenen Interviews je Keypoint. Die beiden mittleren, gelb eingefärbten Spalten stellen die sich daraus ergebende vorläufige Rangfolge der Keypoints dar.

Andere Themenbereiche, auf die die fünf Nennungen nicht zutreffen, erweisen sich als zu speziell und werden den bestehenden Keypoints zugeordnet. So wird bspw. die Kategorie „Mehr Zeit für Engagement“, die als Bedarf nur in drei Interviews auftritt, zum Keypoint „Mehr Mitglieder und Zeit“ sortiert. Diese Zusammenfassung erscheint inhaltlich logischer, da die Anzahl der Mitglieder und die Verteilung der Aufgaben eine thematisch enge Verbindung zu Zeitaspekten haben.

Tabelle 4: Vorgehen für Erstellung einer Rangfolge der Keypoints

Key-point als Barriere (Anzahl Interviews)	Key-point als Bedarf (Anzahl Interviews)	Key-point als Barriere/ Bedarf (Durchschnitt)	Rangfolge 1 der Keypoints (vorläufig) (rote Markierung = im Durchschnitt mindestens 4,5)	Summe Textstellen zu Barrieren und Bedarfen (Sehr häufig: ab 81, häufig: 41-80, weniger häufig: 1-40)	Rangfolge 2 der Keypoints (endgültig)
5	5	5	Mitglieder und Zeit	106	Gesellschaftliche Akzeptanz
4	5	4,5	Neue Projekte	104	Mitglieder und Zeit
5	4	4,5	Gesellschaftliche Akzeptanz	102	Politischer Rahmen
5	4	4,5	Politischer Rahmen	78	Kommunale Unterstützung
4	5	4,5	Finanzierung	58	Finanzierung
3	5	4	Kommunale Unterstützung	47	Neue Projekte
2	5	3,5	Netzwerke	29	Netzwerke

(III) Auch die Anzahl der Textstellen, die als Bedarf oder Barriere codiert und den jeweiligen Keypoints zugeordnet werden, verdeutlicht die Relevanz eines Themas. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Aussagekraft von Zahlen jedoch mit Vorsicht zu behandeln, da „häufig“ nicht unbedingt mit „wichtig“ gleichzusetzen ist. Es ist allerdings legitim, ein von mehreren Personen genanntes Thema in der Analyse als wichtiger einzuordnen als ein weniger häufig genanntes. (vgl. ebd., 54) Es wird in der Auswertung daher angenommen, dass die Anzahl der Codings eine ungefähre Tendenz anzeigt, wie wichtig den Befragten ein Thema ist.

Für die endgültige Rangfolge 2 der Keypoints werden ihnen daher die jeweiligen Subkategorien (Bedarfe und Barrieren) zugeordnet und die Anzahl der Textstellen verglichen. Es zeichnen sich dabei drei Gruppen ab: Sehr häufig (mehr als 80 Textstellen), häufig (41-80) und weniger häufig (1-40). Dies ergibt zusammen mit der vorläufigen Ordnung nach Rangfolge 1 eine endgültige Sortierung der Keypoints (siehe farbliche Unterteilung in der rechten Spalte „Rangfolge 2“ in Tabelle 4). Abbildung 5 veranschaulicht diese Einteilung. Innerhalb der drei Gruppen werden die Keypoints als gleich wichtig betrachtet, da die Anzahl der Textstellen nur eine ungefähre Tendenz der Bedeutung wiedergibt.



Abbildung 5: Sortierung der Keypoints in drei Gruppen (Quelle: Eigene Darstellung)

## 5.6 Methodische Reflexion

An dieser Stelle wird kurz reflektiert, ob das methodische Vorgehen im Rahmen dieser Arbeit geeignet erscheint, um die zugrundeliegenden Forschungsfragen zu beantworten. Für das Aufzeigen geeigneter Unterstützungsmaßnahmen ist hierfür neben einer passenden theoretischen Fundierung der Blick in die Praxis unumgänglich. Die qualitativen Befragungen sowie die anschließende Inhaltsanalyse erweisen sich dafür als zielführend, da sie zahlreiche Vorzüge mit sich bringen. So zeigen Gläser/Laudel (2009, 204) auf, dass die qualitative Inhaltsanalyse eine gute Unterstützung des theoriegeleiteten Vorgehens darstellt, da die theoretisch abgeleiteten Variablen und Annahmen die Basis der Auswertungskategorien bilden und ein Zusammenhang zum (theoretischen) Vorwissen über den Untersuchungsgegenstand hergestellt wird. Auch dem Prinzip der Offenheit wird dieses Verfahren gerecht, da Merkmalsausprägungen der Kategorien frei verbal beschrieben und während der Analyse verändert bzw. ergänzt werden können. Das schrittweise, systematische Vorgehen stellt weiterhin sicher, dass alle Interpretationsschritte und Ergebnisse aufgezeigt und somit die intersubjektive Reproduzierbarkeit gewährleistet werden. (vgl. ebd., 204 ff.)

Die Auswertung der Interviews anhand des mehrstufigen Verfahrens der deduktiv-induktiven Kategorienbildung gewährleistet ebenfalls hohe Güte. Rein deduktive Ansätze

würden dabei zwar eine größtmögliche Systematik aufweisen, verfügen jedoch teilweise über eine mangelnde Offenheit. Die induktive Kategorienbildung dagegen stellt diese Offenheit durch eine große Varianz bei der Interpretation der Aussagen sicher, hat aber Nachteile im wenig regelgeleiteten Vorgehen, da theoretische Aspekte nicht berücksichtigt werden. Die Kombination beider Verfahren bietet sich deswegen an, da so deren Vorteile kombiniert und Schwächen ausgeglichen werden. (vgl. Reinhoffer 2008, 127 f.)

Inhaltlich erweist sich das Vorgehen, nach Bedarfen und Herausforderungen der Initiativen zu fragen, als vorteilhaft. So werden einige Themen von einzelnen Initiativen nur in einer dieser Hauptkategorien genannt, sind jedoch in der Auswertung übergreifend relevant. Auch die Spezifizierung von Bedarfen anhand konkreter förderlich oder hemmender Faktoren sorgt für einen Informationszugewinn. Für eine umfassende Bedarfsanalyse scheint das Zusammendenken der Hauptkategorien daher als sinnvoll.

Es ist jedoch zu beachten, dass die befragten Initiativen weiterhin als Nischenakteur\*innen auftreten. Die identifizierten Erfolgsfaktoren scheinen sich somit schwerpunktmäßig eher auf eine gelungene Stabilisierung der Initiativen zu beziehen, können aber möglicherweise über erfolgreiche Mainstreaming-Pfade nur begrenzt Aussagen treffen (vgl. Kny et al. 2015, 102). Hier fällt insgesamt auf, dass verhältnismäßig viele Erfolgsfaktoren und wenig Bedarfe genannt werden. Da transformative Initiativen derzeit mehrheitlich noch nicht in der breiten Gesellschaft verankert sind, scheint dies jedoch nicht komplett die Realität widerzuspiegeln. Dieses Phänomen begründet sich vermutlich darin, dass für die Interviews „Vorzeigebispiele“ ausgewählt wurden, die bereits sehr bekannt sind und erfolgreich funktionieren. Es ist anzunehmen, dass kleinere, neue oder weniger gut organisierte Initiativen höhere Bedarfe aufzeigen würden.

Insbesondere die theoretische Grundlage der MLP erweist sich als hilfreich, um Beharrungstendenzen im derzeitigen System widerzugeben und einzuordnen. Da in der vorliegenden Arbeit jedoch Initiativen unterschiedlicher Branchen untersucht werden, fällt es schwer, konkrete Gegner\*innen, Regimeelemente und Charakteristika zu nennen, die die einzelnen soziotechnischen Systeme prägen. Eine getrennte Betrachtung einzelner Teilsysteme wie bspw. Mobilität oder Elektrizität wäre hier angebrachter. Insgesamt zeigt sich jedoch, dass das gewählte Vorgehen zu aussagekräftigen Ergebnissen führt, die im Folgenden beschrieben werden.

## 6 Ergebnisse

Die Ergebnisse der qualitativen Befragungen der fünf Nachhaltigkeitsinitiativen werden im vorliegenden Kapitel beschrieben und kurz diskutiert. Hierfür wird in Abschnitt 6.1 zuerst dargelegt, welches die zentralen Ergebnisse der jeweiligen Hauptkategorien sind und inwiefern sich die theoretisch hergeleiteten Einflussfaktoren wiederfinden lassen. Dies dient ebenfalls dazu, die aufgestellten Thesen zu überprüfen. Anschließend erfolgt eine kurze Zusammenfassung der einzelnen Interviews (6.2), bevor die vollständigen Ergebnisse und Kategorien nach Keypoints geordnet wiedergegeben werden (6.3).

### 6.1 Hauptergebnisse zu Erfolgsfaktoren, Barrieren und Bedarfen

Wie in Abschnitt 5.5 beschrieben, erfolgt die Darstellung der erarbeiteten Unterstützungsbedarfe gegliedert in sieben thematische Oberkategorien (Keypoints) (vgl. Kapitel 6.3). Diese werden erst nach Beenden des kompletten Codierprozesses gebildet. Schwerpunktmäßig wird die Auswertung daher von den drei deduktiven Hauptkategorien geleitet, deren zentralen Ergebnisse in diesem Unterkapitel knapp charakterisiert werden. Insgesamt werden im Prozess der Auswertung der fünf Interviews rund 1.100 Codings generiert, die den Hauptkategorien „Erfolgsfaktoren“, „Barrieren“ und „Bedarfe“ im Verhältnis 2:1:1 zugeordnet werden. In der Summe stellt somit etwa die Hälfte der Codings Erfolgsfaktoren dar. Bei den Zwischenkategorien innerhalb der Hauptkategorien überwiegen „gruppenexterne“ Faktoren (insgesamt 499 Nennungen), gefolgt von „gruppeninternen“ (380) und „individuellen“ (202) Einflüssen. Abbildung 6 veranschaulicht diese Anordnung sowie die Anzahl der jeweils codierten Textstellen. Eine komplette Übersicht aller Subkategorien in den jeweiligen Hauptkategorien zeigt Anhang 4.

>	📍 Erfolgsfaktoren	557
>	📍 Barrieren	284
>	📍 Bedarfe	268
📁	<b>Codesystem</b>	<b>1.109</b>
▼	📍 Erfolgsfaktoren	0
>	📍 Individuell	123
>	📍 Gruppenintern	232
>	📍 Gruppenextern	202
▼	📍 Barrieren	0
>	📍 Individuell	63
>	📍 Gruppenintern	69
>	📍 Gruppenextern	152
▼	📍 Bedarfe	0
>	📍 Individuell	16
>	📍 Gruppenintern	79
>	📍 Gruppenextern	145
>	📍 Kein Bedarf	28

Abbildung 6: Haupt- und Zwischenkategorien mit Anzahl der Textstellen (Quelle: Eigene Darstellung)

In der Hauptkategorie „Erfolgsfaktoren“ werden insgesamt 27 Subkategorien gebildet, die relativ gleich in den Zwischenkategorien verteilt sind. Am hilfreichsten erweisen sich „Netzwerke“, „finanzielle Ressourcen“, „kommunale Unterstützung“ und eine „positive Außenwahrnehmung“. In der Übersichtstabelle in Anhang 6 werden sämtliche förderlich

wirkenden Subkategorien anschaulich aufbereitet und aufgelistet. Dort wird zudem die Anzahl der jeweiligen Codings insgesamt und pro Interview abgebildet.

Im Vergleich mit den in Tabelle 1 dargestellten, theoretisch hergeleiteten Erfolgsfaktoren wird deutlich, dass nahezu alle eingangs beschriebenen Aspekte auch durch die Interviews in Osnabrück wiedergegeben werden. Lediglich der Aspekt „Gelegenheitsfenster“ wird in der Praxis sehr selten genannt. Zudem werden die theoriegeleiteten Faktoren durch das neu formulierte Thema „Experimentierräume“ ergänzt. Insgesamt wird an dieser Stelle sehr deutlich, dass die zweite der zu untersuchenden Thesen durch die Vielzahl an Erfolgsfaktoren bestätigt werden kann:

*[These 2] Es existieren demnach bestimmte individuelle, gruppeninterne und -externe Faktoren, die förderlich auf die Stabilisierung und Verbreitung transformativer Nachhaltigkeitsinitiativen wirken. Das Nichtvorhandensein dieser Faktoren führt häufig zu Barrieren für die weitere Entwicklung der Initiativen.*

Der zweite Teil dieser These wird dabei in den Befragungen durch die Nennung einzelner hemmender Aspekte unterstrichen, die den Erfolgsfaktoren jeweils gegenüberliegen. Insgesamt umfasst die Hauptkategorie „Barrieren“ 18 Subkategorien, von denen die Hälfte gruppenexterne Hindernisse darstellt. Als größte Herausforderungen nennen die Befragten einen „fehlenden politischen Willen (Bund)“, „kommunalpolitische Zurückhaltung“, „Frustration, fehlende Motivation, Ermüdung“ und „fehlende finanzielle Mittel“. Die weiteren hemmenden Faktoren werden, sortiert nach der Anzahl der generierten Textstellen, in Anhang 7 wiedergegeben.

Das induktiv aus der Praxis abgeleitete Kategoriensystem hemmender Faktoren erweist sich dabei deutlich komplexer als die in der Theorie dargestellten Barrieren (vgl. Tabelle 2 in Kapitel 4.1). So werden zusätzlich zu den in Abschnitt 4.3 und 4.4 aufgezeigten Faktoren anhand der Interviews zahlreiche weitere Subkategorien gebildet, die in den theoretischen Vorüberlegungen nicht genannt werden. Dies begründet sich jedoch auch damit, dass ein Großteil der untersuchten Literatur den Fokus auf Erfolgsfaktoren setzt und diese in der gegenteiligen Form im Kapitel zu Barrieren nicht erneut aufgezählt werden. Zudem zeigt sich, dass die gewählten Überbegriffe und Schlagworte aus Kapitel 4 nur bedingt zielführend sind. Angelehnt an das Vorgehen für „Erfolgsfaktoren“ werden nach einem ersten Codierdurchlauf und der Bildung induktiver Subkategorien daher zur einfacheren Sortierung auch für Hemmnisse die Zwischenkategorien „gruppenextern“, „gruppenintern“ und „individuell“ eingeführt. Faktoren wie bspw. strukturelle Nicht-nachhaltigkeit und Pfadabhängigkeiten scheinen überdies große Herausforderungen darzustellen, unter die jedoch die Mehrzahl der Barrieren auf gruppenexterner Ebene fällt. Sie werden in den Interviews daher nicht in dieser Form genannt, sondern u. a. als fehlende Wertschätzung und Netzwerk oder unpassender Rahmen ausgedrückt. Auch wenn in den Interviews nicht explizit nach Problemen der Adoption gefragt wird, spielen Barrieren nachhaltigen Verhaltens auch für die befragten Initiativen eine Rolle. So sind bspw. Ängste und mentale Infrastrukturen auch individuell sowie innerhalb der Gruppen relevant und können zu Problemen wie fehlenden Mitgliedern führen. Insgesamt

zeigt sich, dass die dritte These durch die aufgedeckten Hemmnisse zwar zum Teil bestätigt wird, gleichzeitig jedoch um individuelle Einflussfaktoren<sup>34</sup> ergänzt werden muss:

*[These 3] Die Wirkung transformativer Nachhaltigkeitsinitiativen verbleibt in der Nische, solange ihnen Barrieren wie mächtige Gegenspieler\*innen, strukturelle Nichtnachhaltigkeit in Wirtschaft, Politik, Kultur, Technologie sowie gruppeninterne und individuelle Hindernisse im Weg stehen.*

Schließlich werden in der Hauptkategorie „Bedarfe“ 17 Subkategorien gebildet. Diese liegen ebenfalls schwerpunktmäßig auf gruppenexternen Faktoren. In Anhang 8 werden die Zwischen- und Subkategorien zu Bedarfen zusammengefasst. „Kommunale Unterstützung“ spielt dabei die größte Rolle und wird weiter in die Subkategorien „a) Rahmen: Freiräume und förderliche Bedingungen in der Kommune“ und „b) Zusammenarbeit mit der Kommune“ aufgeteilt. Besonders viele Codings zählt zudem die Kategorie „weitere Netzwerke“. Parallel zu den geäußerten Wünschen geben einige der Befragten jedoch auch an, keine Unterstützung zu benötigen. Dies ist entweder auf eine negative Erwartungshaltung zurückzuführen (meist aufgrund vergangener Erfahrungen) oder auf die Schwierigkeit, Wünsche konkret zu benennen. Drei Interviewpartner\*innen verdeutlichen überdies, bereits ausreichend Unterstützung zu erhalten, wodurch weitere Hilfe weniger relevant wird. Insgesamt lassen sich jedoch übergreifende Bedarfsfelder aus allen fünf Befragungen ableiten. Diese werden in Kapitel 6.3 ausführlich dargelegt und bestätigen die erste These, die in dieser Arbeit untersucht wird:

*[These 1] Wegen vielfältiger Herausforderungen haben transformative Nachhaltigkeitsinitiativen bestimmte Bedarfe, bei denen sie konkrete Unterstützung gebrauchen könnten.*

Somit kann zusammengefasst werden, dass die drei aufgestellten Thesen mit dem erhobenen Material ausreichend beurteilt werden können. Alle drei untersuchten Thesen stellen sich dabei als richtig heraus, wobei die dritte These weiter spezifiziert werden kann.

## 6.2 Kurze Fallzusammenfassungen

Neben der Auswertung nach Hauptkategorien oder Themenfeldern ermöglicht eine fallbezogene Analyse der Interviews, Auffälligkeiten bezüglich der wichtigsten Bedarfe einzelner Initiativen darzustellen. Dieses Unterkapitel fasst diese Wünsche jeweils knapp zusammen. Die ausführlichen Beschreibungen der fünf Interviews liefern im Rahmen des Forschungsprojekts nützliche Informationen, werden aus Platzgründen jedoch lediglich in Anhang 10 wiedergegeben. Im vorliegenden Unterkapitel wird zudem auf die Nennung von Textstellen verzichtet, diese werden jedoch ebenfalls in vollem Umfang in den detaillierteren Ausführungen im Anhang genannt.

### Repair Café OASE

Die Befragte sieht insgesamt wenig Bedarf bzw. Verbesserungspotenzial, da die Gruppe vor Kurzem bereits eine umfangreiche finanzielle Unterstützung erhalten hat und dank

---

<sup>34</sup> Da individuelle Faktoren auch auf ökonomische, politische, kulturelle und technologische Aspekte der Nichtnachhaltigkeit zurückzuführen sind und von diesen bedingt werden, wird die These insgesamt bestätigt.



zwei hauptamtlicher Mitarbeiter\*innen der Diakonie ausreichend Zeit und Sorgfalt in die Vorbereitung der Aktivitäten und Projekte stecken kann. Die größten Herausforderungen stellen jedoch die beengten räumlichen Gegebenheiten im derzeitigen Gebäude und begrenzte zeitliche Ressourcen der ehrenamtlich tätigen Mitglieder dar. Zudem wünscht sich die Interviewpartnerin ein gesellschaftlich größeres Interesse für die Themen Ressourcenschonung, Klimaschutz, Reparatur etc., welches durch ein kommunal organisiertes Begleitprogramm und einer Ausweitung von Bildungsangeboten erreicht werden könnte.

#### friedensthaler e. V.

Der Verein äußert eine große Zahl an Unterstützungsbedarfen, da die Einführung eines Regionalgelds in besonderem Maße von einem positiven Willen der Stadt, der Bevölkerung und der Unternehmen abhängt. Als zentraler Wunsch wird daher mehr Akzeptanz und kommunale Zusammenarbeit genannt, in dessen Rahmen die Stadt Osnabrück die Regionalwährung vollständig verwalten und offiziell unterstützen könnte. Auch mehr Mitglieder und eine stärkere gesellschaftliche Anerkennung stellen zentrale Bedarfe des Befragten dar. Auf der anderen Seite ist das Finden von etwa 20 Geschäftspartner\*innen eine zentrale Voraussetzung, um die Komplementärwährung in Umlauf zu bringen.

#### StadtVerkehr Osnabrück e. V.

Der Befragte der Carsharing-Initiative verdeutlicht, dass insbesondere das Ausfindigmachen neuer Stellplätze eine zentrale Herausforderung darstellt, jedoch gleichzeitig eine wichtige Voraussetzung für das Wachstum des Projekts sei. Zudem äußert der Interviewpartner den Wunsch nach einem förderlichen ordnungspolitischen Rahmen, bei dem vorrangig der Gesetzgeber des Bundes bzw. Landes einen erheblichen Beitrag leisten könnte. Weiterhin besteht der Bedarf, durch die Nutzung ordnungsrechtlicher Freiräume sowie die schnelle Umsetzung nationaler Gesetze auf kommunaler Ebene Bürokratie abzubauen und positive Bedingungen für Carsharing zu schaffen. Die bestehende Zusammenarbeit mit den Stadtwerken und Gründung der gemeinsamen Stadtteil OS GmbH wird in der Befragung sehr gelobt und als große Unterstützung gesehen.

#### CSA-Hof Pente

Im Interview mit dem Hof der Solidarischen Landwirtschaft wird deutlich, dass förderliche Rahmenbedingungen und das Schaffen gesetzlicher, politischer und bürokratischer Freiräume wesentliche Voraussetzungen einer weiterhin erfolgreichen Entwicklung sind. Der Befragte nennt Herausforderungen wie die derzeitige Gesetzgebung, welche innovativen und transformativen Projekten besonders im Weg stehen und derzeitige Strukturen erhalten. Er wünscht sich die gezielte (finanzielle) Förderung nachhaltiger Projekte und das Öffnen neuer Wege. Zudem stellen auch ausreichend zeitliche Ressourcen für organisationsintensive und bürokratische Anforderungen eine Barriere dar.

#### nwerk eG

Politische und rechtliche Rahmenbedingungen werden ebenfalls von der Energiegenossenschaft als großes Hindernis beschrieben. Der Befragte nennt unterschiedliche Neuerungen des EEG als zentrales Problem, das einen rentablen und sicheren Betrieb weiterer Anlagen derzeit verhindere. Ein fehlender politischer Wille sowie mächtige Gegner\*innen und etablierte Energiekonzerne stehen dem Wachstum der Initiative im Weg.



Als inniger Wunsch wird mehr kommunale Zusammenarbeit, bspw. in Form gemeinsamer Projekte mit den Stadtwerken, genannt. Zudem besteht ein Bedarf am Zugang zu Standorten für neue Anlagen. Das Ausbleiben von Erfolgserlebnissen stellt die Genossenschaft vor die Herausforderungen fehlender Motivation und abnehmenden Engagements, woraus sich der Wunsch nach Professionalisierung und bezahlten Stellen ergibt.

### 6.3 Ergebnisbeschreibung in Keypoints und Diskussion

Dieses Unterkapitel beschreibt die wichtigsten Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe der interviewten Nachhaltigkeitsinitiativen anhand der Themencluster (Keypoints), um die erste der eingangs gestellten Forschungsfragen<sup>35</sup> zu beantworten. Abbildung 7 verdeutlicht die in Kapitel 5.5 hergeleitete Einordnung der sieben Keypoints. Als zentrale Wünsche beschreiben die Befragten dabei die zuoberst dargestellten Themen. In den folgenden Abschnitten werden die Interviewergebnisse nach den Keypoints geordnet und anhand der zugehörigen Subkategorien zu Bedarfen, Barrieren und Erfolgsfaktoren beschrieben.<sup>36</sup> In Anhang 9 ist die vollständige Auflistung der nach Keypoints geordneten Subkategorien zu finden.



Abbildung 7: Sortierung der Keypoints und dazugehörige Unterthemen (Quelle: Eigene Darstellung)

Die verschiedenen Subkategorien innerhalb einer Oberkategorie lassen sich dabei häufig zu einzelnen Unterthemen zusammenfassen, die im nachfolgenden Text durch Zwischenüberschriften und einzelne Tabellen abgebildet werden. Diese veranschaulichen

<sup>35</sup> Vor welchen Herausforderungen stehen transformative Nachhaltigkeitsinitiativen in Osnabrück und welche Unterstützungsbedarfe haben sie?

<sup>36</sup> Die erarbeiteten Subkategorien werden dabei zur besseren Übersicht kursiv und farblich unterschiedlich hervorgehoben. Dabei bilden orange geschriebene Subkategorien Bedarfe ab, Erfolgsfaktoren werden grün markiert und Barrieren rot.

zudem die Anzahl der Textstellen pro Subkategorie, deren Häufigkeit in einzelnen Interviews (dargestellt durch Symbole<sup>37</sup>) sowie die Anzahl der Interviews, in denen die Subkategorie auftritt. Die Ergebnisse werden hier zudem mit Textstellen unter Angabe der Befragten und der dazugehörigen Absatznummer präzisiert. Jeweils im Anschluss an die Ergebnisdarstellung erfolgt in diesem Kapitel eine kurze Zusammenfassung und Diskussion pro Keypoint, die durch Einrückung kenntlich gemacht wird. Zudem wird ein Bezug zu den theoriegeleiteten Vorüberlegungen hergestellt. Im darauffolgenden Kapitel 7 werden daraus kommunale Handlungsempfehlungen abgeleitet.

### 6.3.1 Mitglieder und Zeit

Als zentraler Wunsch der Initiativen wird die Suche nach weiteren Mitgliedern und ausreichend Zeit geäußert. Die Nennungen in den Interviews sind v. a. auf das Repair Café, den Regionalgeldverein und die Energiegenossenschaft zurückzuführen.

#### Ausreichend und engagierte Mitglieder

Die Interviews verdeutlichen den Bedarf an *neuen Mitgliedern und personeller Unterstützung* (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Subkategorien zu „Ausreichend und engagierte Mitglieder“ im Keypoint „6.3.1 Mitglieder und Zeit“

Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
Personelle Unterstützung, neue Mitglieder	22		5
Mitglieder, vertrauensvolles Team	29		4
Change Agents	7		4
Verantwortungsübernahme	13		3
Fehlende (Neu-)Mitglieder	5		2

Wichtig sind dabei einerseits neue engagierte Personen, die dem Organisationsteam beitreten und bspw. die Vorstandstätigkeit eines Vereins unterstützen (vgl. Hullmann; Wetzig). Besonders jüngere Personen werden gesucht, wie folgendes Zitat unterstreicht:

*„Es gibt da auch keinen großen Mitgliederzuwachs. [...] Da bräuchten wir vielleicht mal [...] eine Blutauffrischung. So Leute, die sich da auch engagieren wollen. Weil die meisten Vorstandsmitglieder wie ich auch, die sind das jetzt seit [...] 15 Jahren.“ (Enger)*

Gleichzeitig besteht bei einigen Initiativen der Wunsch nach zusätzlichen Teilnehmer\*innen oder Kund\*innen, die die Idee der Gruppe unterstützen und bspw. Mitglied im Verein werden, jedoch nicht notwendigerweise Teil des Kernteams sind (vgl. Enger; Förster; Hullmann). *Fehlende (Neu-)Mitglieder* sowie langfristiges und verbindliches Engagement stellen somit Barrieren für ehrenamtliche Nachhaltigkeitsinitiativen dar

#### 37 **Legende der Symbole:**

	Interview mit Ralf Enger, StattVerkehr Osnabrück e. V.		1-4 Textstellen pro Interview
	Interview mit Monika Förster, Repair Café OASE		5-8 Textstellen
	Interview mit Tobias Hartkemeyer, CSA-Hof Pente		9-12 Textstellen
	Interview mit Gunther Hullmann, friedenthaler e. V.		13-16 Textstellen
	Interview mit Otto Wetzig, nwerk eG		17 oder mehr Textstellen

(vgl. Enger; Wetzig). Mitglieder zu aktivieren wird dabei als allgemeines Problem ehrenamtlicher Initiativen oder sozialer Unternehmen beschrieben (vgl. Wetzig). Ausreichend *Mitglieder und ein vertrauensvolles Team* werden somit auch als Erfolgsfaktor codiert (vgl. Förster; Hartkemeyer). So betont ein Interviewpartner, dass die Projekte nur durch das Zusammenkommen vieler Menschen ermöglicht werden können (vgl. Hartkemeyer). Von Vorteil erscheinen hier ein vertrautes und festes Kernteam (z. B. die Personen im Vorstand) und eine positive Atmosphäre (vgl. Wetzig). Wichtig ist zudem die Bereitschaft zur *Verantwortungsübernahme* (vgl. Förster; Hartkemeyer). Insbesondere Risikobereitschaft, Selbstvertrauen und Zuversichtlichkeit werden dabei als hilfreich beschrieben (vgl. z. B. Wetzig). Herr Hartkemeyer greift hier den Begriff der „Prosumment\*innen“ auf und charakterisiert damit verantwortungsvolle, sehr aktive Verbraucher\*innen. Außerordentlich engagierte Einzelpersonen, die in der Subkategorie *Change Agents* zusammengefasst werden, können als treibende Kräfte positiv wirken. Diese Schlüsselpersonen sind meist auch die Initiator\*innen der Projekte und bringen neben der Idee auch eine hohe persönliche Affinität für das Thema mit sich (vgl. Hartkemeyer; Förster).

### Zeitliche Ressourcen für Ehrenamt

Die Interviews verdeutlichen, dass zivilgesellschaftliches Engagement mit vielfältigen Herausforderungen auf individueller Ebene verbunden und häufig nicht ausreichend Zeit vorhanden ist (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6: Subkategorien zu „Zeitliche Ressourcen für Ehrenamt“ im Keypoint „6.3.1 Mitglieder und Zeit“

Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
Zeit für Engagement	12		5
Hoher zeitlicher Aufwand	11		5
Ehrenamt und Überforderung	21		4
Hoher administrativer/organisatorischer Aufwand	15		4
Mehr Zeit für Engagement	8		3

Wiederholt wird von den Befragten daher ein Bedarf an *zeitlichen Ressourcen* genannt (vgl. Förster; Hullmann). Zeitliche Kapazitäten hängen dabei stark von der Anzahl der Personen in der Gruppe und der individuell zur Verfügung stehenden freien Zeit ab. Alle fünf Interviewpartner\*innen sprechen von einem *hohen zeitlichen Aufwand*. Das Team des Repair Cafés bspw. hat den Wunsch, mehr Zeit für gruppeninterne Reflexionstreffen zu finden (vgl. Förster). Zudem dauern manche Prozesse sehr lange und erfordern Geduld. Insbesondere bei einer zu kleinen Gruppe können zeitintensive Aktivitäten nicht oder nur zum Teil umgesetzt werden (vgl. Enger). Ebenfalls in allen fünf Befragungen tritt zu dieser Barriere der äquivalente Erfolgsfaktor *ausreichend Zeit für Engagement* auf. So wird explizit beschrieben, dass Ruhe und Geduld bei der Ausübung der Tätigkeiten förderlich wirken. Auch eine verbindliche, langjährige Mitgliedschaft zahlt sich aus. So lobt Frau Förster das ganzjährige Engagement der Mitglieder.



Im Weg steht den Initiativen in diesem Zusammenhang der *hohe administrative oder organisatorische Aufwand* von Aktivitäten. So sind Durchführung und Verwaltung der Projekte teilweise sehr komplexe Aufgaben, die wiederum bei zu wenig Mitgliedern nur

langsam umgesetzt werden (vgl. Enger; Hartkemeyer). Besonders Frau Förster vom Repair Café spricht von „logistischen Herausforderungen“ und umfangreichen Vorbereitungen. Die Schwierigkeit hierbei besteht auch darin, dass die Mitglieder meist ehrenamtlich tätig sind und neben ihrem Berufsleben ausreichend Zeit für unbezahlte Aktivitäten benötigen (vgl. Enger; Förster). Besonders eine abnehmende Anfangseuphorie oder fehlende Erfolge führen jedoch zu weniger Motivation (vgl. Wetzig). Die Fülle bzw. Komplexität der Aufgaben können dann in persönlicher Überarbeitung münden (vgl. ebd.). Als Subkategorie mit den zweithäufigsten Textstellen in der Kategorie „Individuelle Barrieren“ wird daher *Ehrenamt und Überforderung* genannt. Auch die Trennung von Berufs- und Privatleben wird als Herausforderung wahrgenommen (vgl. Hartkemeyer). Weitere Barrieren können sich aus den schlechteren Voraussetzungen zivilgesellschaftlicher Initiativen ergeben, die im Vergleich zu professionellen Wirtschaftsformen häufig über weniger finanzielle Mittel verfügen (vgl. Enger; Wetzig sowie Abschnitt 6.3.5).

### Professionalisierung

Hilfreich wären für ehrenamtliche Initiativen eine Art der *Professionalisierung*, bei der auch bezahlte Stellen entstehen könnten (vgl. Enger; Förster). *Professionalisierung* stellt daher auch einen Bedarf dar (vgl. Enger; Hullmann; Wetzig), wie Tabelle 7 verdeutlicht.

Tabelle 7: Subkategorien zu „Professionalisierung“ im Keypoint „6.3.1 Mitglieder und Zeit“






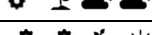
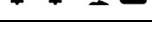
Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
Professionalisierung	24		4
Professionalisierung	6		3

Hauptamtliche Stellen können dabei ehrenamtliche Aktivitäten unterstützen und zu mehr zeitlichen und personellen Ressourcen, höherer Verbindlichkeit, Langfristigkeit sowie einer Intensivierung der Aktivitäten führen (vgl. Wetzig). Auch feste organisatorische Strukturen (bspw. regelmäßige Bürozeiten oder Abläufe) werden als förderlich beschrieben (vgl. Enger). In diesem Zusammenhang entscheiden sich Initiativen teilweise für die Gründung von Genossenschaften, Vereinen, Stiftungen oder Unternehmen (vgl. Enger; Hartkemeyer; Hullmann; Wetzig). In vier Interviews wird deutlich, dass v. a. das vorangegangene Wachstum neue Rechtsformen, bezahlte Stellen oder (hierarchische) Strukturen erforderte (vgl. z. B. Enger). Das Zahlen von Gehältern setzt jedoch ausreichend Finanzierungsmöglichkeiten oder Einnahmen voraus (vgl. z. B. Wetzig), wodurch sich eine Querverbindung zum Bedarf nach Finanzierung (Abschnitt 6.3.5) ergibt. Häufig entstehen Neugründungen in Zusammenarbeit mit weiteren Partner\*innen mit mehr Erfahrungen und Möglichkeiten. So schildert Herr Enger, dass der ehrenamtlich arbeitende Verein anfangs stark ausgelastet war und seit der Stadtwerkekooperation von vielen Vorteilen wie mehr Personal profitiert, die die jetzige Reichweite ermöglichten. Ein Befragter betont zudem, dass unter Professionalisierung nicht nur eine effizientere und effektivere Gestaltung der Abläufe verstanden werden sollte. Stattdessen haben Lernprozesse, neue Erfahrungen und das Ausprobieren von Dingen ebenso eine Bedeutung für professionelle Projekte (vgl. Hartkemeyer).

## Förderliche Qualifikationen

Zudem zeigen die Interviews auf, dass die Vielfalt und Komplexität der Aufgaben ein entsprechend qualifiziertes und engagiertes Team erfordert (siehe Tabelle 8).

Tabelle 8: Subkategorien zu „Förderliche Qualifikationen“ im Keypoint „6.3.1 Mitglieder und Zeit“

Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
Wissen, Fachkompetenz	26		5
Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungsstärke	22		5
Motivation, Inspiration, Spaß	28		4
Durchhaltevermögen	11		4
Wissen, Beratung	8		4
Führungskompetenz	11		3
Unsicherheit, Ängste	8		3

So wird in vier Interviews der Wunsch nach mehr *Wissen, Beratung*, fachlicher Unterstützung oder Weiterbildung deutlich (vgl. z. B. Hullmann; Wetzig), die hier als „Qualifikationen“ verstanden werden. Beratungsangebote von Externen werden als hilfreich beschrieben, wenn Herausforderungen nicht allein gelöst werden können (vgl. Hartkemeyer; Wetzig). *Wissen und Fachkompetenz* haben als individuelle Erfolgsfaktoren eine große Bedeutung. Insgesamt 26 Textstellen unterstreichen in allen fünf Interviews, dass Wissen, Erfahrung sowie (technische) Begabung und Kreativität erfolgsfördernd wirken. Im Gegenteil dazu führen *Unsicherheiten und Ängste* über zukünftige Entwicklungen oder den Erfolg der Projekte zu einer schwächeren Motivation und weniger Bereitschaft, Aufwand oder Risiko zu übernehmen (vgl. Förster; Hartkemeyer; Wetzig).

*Motivation, Inspiration und Spaß* wirken sich gleichzeitig sehr positiv aus (vgl. z. B. Förster) und werden hier zu den „Qualifikationen“ gezählt. Diese Subkategorie wird unter den individuellen Erfolgsfaktoren am häufigsten genannt (28 Codings). Optimismus, Begeisterung und das Wahrnehmen persönlicher Verantwortung können die Auslöser sein, aktiv zu werden und langfristig Erfüllung durch Ehrenamt zu erhalten (vgl. Förster; Hartkemeyer; Wetzig). Auch die Überzeugung und Vorbildfunktion anderer kann dazu inspirieren, selbst ein Projekt zu starten (vgl. z. B. Hartkemeyer). Als sehr wichtig werden zudem durchgängig eine gute *Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungsstärke* beschrieben. Diese Qualifikationen erlauben es, Kontakte und Netzwerke aufzubauen, Wissen weiterzugeben, keine falschen Erwartungen entstehen zu lassen sowie innerhalb der Gruppe einen großen Austausch zu ermöglichen (vgl. Enger; Förster; Hartkemeyer; Hullmann). Eine hohe persönliche Überzeugungskraft kann dann ermöglichen,

*„selbst diese Idee auch auszustrahlen und das Potenzial, das Transformationspotenzial davon, sich selber erstmal klar zu machen, um damit dann andere begeistern zu können“ (Hartkemeyer).*

In diesem Zusammenhang wird auch von einem hohen *Durchhaltevermögen* gesprochen. Dabei ist es für den Erfolg von Projekten wichtig, dass die Mitglieder beharrlich, ausdauernd und fleißig sind sowie eine hohe Frustrationstoleranz haben (vgl. Enger; Hartkemeyer; Wetzig). Eine gute *Führungskompetenz* kann ebenfalls Beiträge zur Mo-



tivation der Gruppe liefern und wirkt sich positiv auf den Zugang zu Ressourcen, Entscheidungsfindung, interne Koordination, Einflussmöglichkeiten und Problemlösung aus (vgl. Förster; Hartkemeyer; Wetzig).

- Die genannten Erfolgsfaktoren unterstreichen zahlreiche Vorteile eines qualifizierten, ausreichend großen und zeitlich gut aufgestellten Teams. Sie verdeutlichen, dass Erfolg oder Scheitern einer Nachhaltigkeitsinitiative in besonderem Maße von deren Mitgliedern abhängen und diese das Grundgerüst bilden. Bei unzureichend verfügbaren oder zu wenig qualifizierten Personen treten schnell Barrieren auf.
- Das Schaffen bezahlter Stellen scheint hier eine mögliche Perspektive zu sein. Es ist jedoch denkbar, dass auf diese Weise ein Teil des zivilgesellschaftlichen „Initiativcharakters“ verloren geht. Die besonderen Potenziale der Gruppen basieren in einigen Fällen auf ebendiesen ehrenamtlichen oder neuen Strukturen, die erwerbswirtschaftliche Unternehmen eventuell so nicht erfüllen können (bspw. die starke Gemeinschaftsbildung). Deswegen sollte gut abgewogen werden, welche Vorteile, aber ggf. auch Nachteile hauptamtliche Stellen mit sich bringen.
- Der Vergleich der Hauptkategorien verdeutlicht, dass *förderliche Qualifikationen* beachtlich zum Erfolg verhelfen (insgesamt 98 Codings). Als Bedarfe oder Barrieren werden diese kaum erwähnt, weshalb sie im Falle der befragten Initiativen vermutlich bereits vorliegen. Die Zahl *engagierter Mitglieder* wird als Erfolgsfaktor ebenfalls stark hervorgehoben (49 Codings). Diese stellen jedoch gleichzeitig einen wichtigen Bedarf dar und machen sichtbar, dass die Gruppen auf der Suche nach neuen aktiven Personen sind. Fehlende *zeitliche Ressourcen* werden vor allem als Hindernis wahrgenommen. Aufgrund der engen Verknüpfung zur Anzahl der Mitglieder werden sie jedoch eher nachrangig als konkreter Wunsch geäußert. Sie scheinen erst dann negativ ins Gewicht zu fallen, wenn sie unzureichend zur Verfügung stehen und werden solange als selbstverständlich angesehen. Maßnahmen der *Professionalisierung* erachten die Interviewpartner\*innen insgesamt als hilfreich. Diese sind in den Fallbeispielen teilweise in Form bezahlter Stellen bereits in Ansätzen vorhanden.
- Diese Ergebnisse und Überlegungen decken sich mit den in der Theorie genannten Einflussfaktoren auf Initiativen. Insbesondere im Models of Change-Ansatz wird die Rolle einzelner Personen und deren Qualifikationen betont. Alle im Vorfeld erarbeiteten individuellen Schlüsselfaktoren des Erfolgs finden sich in den in den Befragungen genannten Kompetenzen wieder. Zusätzlich wird in der Praxis der Aspekt der Verantwortungsübernahme aufgedeckt.

### 6.3.2 Gesellschaftliche Akzeptanz

Ein weiteres übergreifendes Querschnittsthema ist der Wunsch nach gesellschaftlicher Anerkennung und mehr Rückhalt in der Bevölkerung. Für das Repair Café und die Regionalgeldinitiative stellt dieses Themenfeld einen besonders hohen Bedarf dar.

#### Öffentliches Interesse

Alle Gruppen äußern das Gefühl, in einer *Nische abseits des Mainstreams* zu stecken und deswegen *kein ausreichendes öffentliches Interesse oder gesellschaftliche Anerkennung* für ihre Arbeit zu erhalten. In diesen Subkategorien wird deutlich, dass die Initiativen für den Rest der Gesellschaft bislang nicht attraktiv zu sein scheinen (vgl. Förster). Im Vergleich zu etablierten Unternehmen fühlen sie sich als Randprojekte „relativ klein“

(Enger) und erreichen „keinen Durchbruch“ (Hullmann). Zudem treten *Konkurrenzsituationen* oder *Interessenkonflikte mit etablierten Akteur\*innen* auf, die momentan von einer vorteilhaften Position profitieren und sich für das Beibehalten des Status quo einsetzen. Meist haben diese einen großen Einfluss auf aktuelle Politik und den gesellschaftlichen Diskurs, wodurch zusätzliche Widerstände entstehen. (vgl. Hullmann; Wetzig) So spricht Herr Wetzig von einer Blockadehaltung der „starken Lobby der etablierten alten Energiewirtschaft“. Werden die Initiativen als Konkurrent\*innen wahrgenommen, wollen etablierte Akteur\*innen und Unternehmen mit den Gruppen häufig nicht zusammenarbeiten (vgl. ebd.).

Neben einer größeren Bekanntheit in der Bevölkerung hoffen die Gruppen auch auf Unterstützer\*innen und ein Umdenken in der Gesellschaft. Dies wird in den Befragungen im Bedarf nach *gesellschaftlicher Akzeptanz* sowie damit einhergehend nach einem *Bewusstseinswandel* in Richtung Nachhaltigkeit zum Ausdruck gebracht. Die hiermit in Verbindung stehenden förderlichen und hemmenden Faktoren zeigen sich in den in Tabelle 9 dargestellten Subkategorien. In vier Interviews wird der Wunsch deutlich, in der Gesellschaft mehr Interesse und Rückhalt zu bekommen (vgl. Enger; Förster; Hullmann; Wetzig). So wünscht sich eine der Befragten ein Begleitprogramm, um das Thema Nachhaltigkeit allgemein in die Öffentlichkeit zu bringen und eine Bewusstseins-schärfung zu erreichen (vgl. Förster).

Tabelle 9: Subkategorien zu „Öffentliches Interesse“ im Keypoint „6.3.2 Gesellschaftliche Akzeptanz“

Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
Positive Außenwahrnehmung, öffentliches Interesse	30		5
Partizipation, Offenheit	25		5
Gesellschaftliche Nischen abseits des Mainstreams	21		5
Mentale Infrastrukturen, etablierte kulturelle Leitbilder	19		5
Leitbilder, soziale Normen, kultureller Wandel	14		5
Interessenkonflikte/Konkurrenz mit etablierten Akteur*innen	19		4
Gesellschaftliche Akzeptanz, Bewusstseinswandel	18		4
Fehlendes öffentliches Interesse, keine gesellschaftliche Anerkennung	17		3
Ausreichend Zeit für Veränderungsprozesse	7		3

Zudem sind die Initiativen der Meinung, dass insbesondere eine *positive Außenwahrnehmung und mehr öffentliches Interesse* Probleme wie fehlende Unterstützung, unzureichend Mitglieder oder zu wenig Finanzmittel lösen könnten (vgl. Enger; Hartkemeyer). Mit 30 Textstellen nimmt dieser Erfolgsfaktor eine wichtige Rolle ein. Die Interviews zeigen, dass Zuspruch, positive Rückmeldungen und die Begeisterung Außenstehender förderlich wirken (vgl. Enger; Förster; Hullmann). Die Befragten heben überdies hervor, dass auf *Partizipation und Offenheit* geachtet werden sollte, um mehr Menschen zu erreichen und zu beteiligen. So könnten die Initiativen mehr Verständnis für

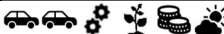

innovative Praktiken bekommen sowie demokratische Strukturen und gemeinsame Lernprozesse stärken (vgl. Förster; Hartkemeyer). Hier wird aufgeführt, dass neue Erfahrungen und eine gruppeninterne partizipative Entscheidungsfindung, bei der gemeinsam nach Lösungen gesucht wird, von Bedeutung sind (vgl. Enger; Hartkemeyer).

Alle fünf Befragten betonen, dass sie sich eine Veränderung kultureller Leitbilder und sozialer Normen wünschen, die sich deutlicher in Richtung Nachhaltigkeit orientieren. **Mentale Infrastrukturen und etablierte kulturelle Leitbilder** beziehen sich auf Barrieren wie festgefahrene Denkmuster und Verhaltensweisen, eingespielte Gewohnheiten und die Schwierigkeit, (soziale) Innovationen in der Gesellschaft zu verbreiten (vgl. Enger; Förster; Hartkemeyer; Hullmann; Wetzig). Diese Probleme hindern potenzielle neue Mitglieder daran, von der Norm des Mainstreams abzuweichen. Wichtig für die Stärkung der gesellschaftlichen Akzeptanz von Nachhaltigkeitsinitiativen sind daher **Leitbilder, soziale Normen und ein kultureller Wandel**. In allen Interviews wird ein gesellschaftlicher Wertewandel in Richtung Zukunftsfähigkeit als notwendig angesehen, um den Initiativen den erforderlichen Entfaltungsraum zu öffnen (vgl. z. B. Hullmann; Wetzig). Einerseits prägen die Initiativen Werte und Normen selbst neu und zeigen dadurch neue Bilder des Möglichen auf (vgl. Hartkemeyer; Hullmann). Gleichzeitig profitieren sie von einem veränderten Zeitgeist und einer Nachfrage bzw. Offenheit des Umfelds für sozial-ökologische Projekte (vgl. Enger; Förster; Hartkemeyer). Für diese **Veränderungsprozesse** muss **ausreichend Zeit** eingeplant werden, da Lernprozesse sowie die Veränderung von Gewohnheiten und Verhaltensweisen nur langsam geschehen und viel Geduld erfordern (vgl. Enger; Hartkemeyer; Wetzig).

### Öffentlichkeitsarbeit

Für die Stärkung der Akzeptanz erhoffen sich die Befragten allgemein mehr Bekanntheit und Interesse, bspw. durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Tabelle 10).

Tabelle 10: Subkategorien zu „Öffentlichkeitsarbeit“ im Keypoint „6.3.2 Gesellschaftliche Akzeptanz“

Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
Presse, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing	20		5
Mehr Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Presse	12		4

So werden **Presse, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing** in allen Befragungen einerseits als Erfolgsfaktoren beschrieben, die den Initiativen und Projekten mehr Aufmerksamkeit durch positive Berichterstattung liefern können (vgl. z. B. Hartkemeyer; Hullmann). Insbesondere drei der Befragten betonen, dass sie enge Kontakte zur Lokalpresse haben und dadurch v. a. in der Anfangszeit große Unterstützung erhalten haben (vgl. Enger; Förster; Wetzig). Parallel dazu bestehen der Wunsch nach **mehr Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Presse** sowie die Notwendigkeit, für Veranstaltungen gezielter zu werben, Marketingaktivitäten auszuweiten und mehr Medienpräsenz zu bekommen (vgl. Enger; Förster; Hullmann; Wetzig).

- Der Erfolg der Gruppen ist in hohem Maße davon abhängig, wie gut diese in den gesellschaftlichen Kontext eingebettet sind und wie offen das soziale Umfeld für Nachhaltigkeitsinnovationen ist. Die gesellschaftliche Akzeptanz von Nischenentwicklungen spiegelt sich somit auch in der Anschlussfähigkeit an vorherrschende Werte und Normen wider.



- In der Breite der Gesellschaft überwiegen jedoch momentan nichtnachhaltige Leitbilder und Praktiken, was für Nachhaltigkeitsinitiativen ein Hindernis darstellt. Dies kommt vor allem darin zum Ausdruck, dass sich viele der Initiativen noch in gesellschaftlichen Nischen befinden. Hieraus ergibt sich der Bedarf, stärkere Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, mit den Projekten mehr Leute zu erreichen und im gesellschaftlichen Diskurs einen größeren Raum einzunehmen.
- Der innovative Charakter der Initiativen wird hier teilweise als Hindernis gesehen, da das Abweichen von Gewohnheiten und Konventionen häufig Unverständnis hervorruft. Wie im Theoriekapitel dargelegt, sollte daher versucht werden, Gegner\*innen aktiv mit einzubeziehen und gemeinsame Lösungen zu entwickeln, um mehr Akzeptanz für Veränderungsprozesse zu erhalten.
- Insgesamt wird das Thema *öffentliches Interesse* sehr häufig und dabei gleichermaßen als Erfolgsfaktor und Barriere genannt (jeweils 76 Codings). Die sowohl starke positive als auch bei Nichtvorhandensein große hemmende Wirkung unterstreicht die hohe Relevanz gesellschaftlicher Anerkennung für transformative Initiativen und zeigt einen wichtigen Bedarf und Ansatzpunkt für Unterstützungsmaßnahmen auf. Der Wunsch nach mehr *Öffentlichkeitsarbeit* wird zwar in vier Interviews konkret benannt, hat als Erfolgsfaktor jedoch weniger Gewicht.
- Die aus den Befragungen abgeleiteten Subkategorien sind anschlussfähig an die theoretische Vorarbeit in dieser Arbeit und lassen sich alle in den zuvor beschriebenen Kontext einordnen. Die empirischen Ergebnisse in diesem Feld bestätigen die Darstellungen aus der Theorie, dass sich Nischenentwicklungen gegen dominierende Strukturen, Akteur\*innen und Gewohnheiten durchsetzen müssen, um mehr Stärke und ausreichend gesellschaftliche Akzeptanz zu erhalten.





### 6.3.3 Politischer Rahmen

Die Unterthemen förderlicher politischer Rahmen und Infrastrukturen werden einzeln aufgegriffen, um unterschiedliche Aspekte aus den Interviews zu vertiefen. Die Subkategorien dieser Themenfelder werden insgesamt den gruppenexternen Faktoren zugeordnet. Vor allem die Interviews mit den Initiativen Stadtteilauto OS, der Solidarischen Landwirtschaft und der Energiegenossenschaft rücken hier in den Fokus.

#### Förderlicher politischer Rahmen

Den Schwerpunkt dieses Themas bildet die Subkategorie *fehlender politischer Wille und ungünstiger rechtlicher Rahmen* (auf Bundesebene) (vgl. Tabelle 11).

Tabelle 11: Subkategorien zu „Förderlicher politischer Rahmen“ im Keypoint „6.3.3 Politischer Rahmen“

Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Inter- views
Fehlender politischer Wille, ungünstiger rechtlicher Rahmen (Bund)	30		5
Förderlicher politischer/gesetzlicher Rahmen, Freiräume (Bund)	18		4
Förderlicher politischer/gesetzlicher Rahmen (Bund)	17		4
Bürokratische Barrieren	18		3

In der Hauptkategorie „Barrieren“ werden für diese Subkategorie insgesamt mit Abstand die meisten Codings generiert (vgl. Anhang 7). In allen fünf Interviews wird deutlich, dass ein fehlender politischer Wille ein zentrales Hindernis darstellt (vgl. v. a. Wetzig, Enger). Herr Wetzig geht hier auf die fehlende Bereitschaft der großen Parteien ein, sich für Klima- und Umweltthemen einzusetzen. Zudem können Gesetze hemmen, wie das folgende Zitat unterstreicht:




„[Die erfolgreiche Realisierung von Anlagen in der Anfangszeit] liegt natürlich in erster Linie daran, dass das EEG zu dem Zeitpunkt die Rahmenbedingungen rechtssicher und für uns rentabel uns zur Verfügung gestellt hat. Das ist heute nicht mehr so. Von daher ist es so gut wie unmöglich heute [...] noch Photovoltaik zu bauen, leider“ (Wetzig).

Es wird weiterhin betont, dass teilweise keine kommunalen Spielräume oder Entscheidungskompetenzen gegeben sind, da bestimmte Themen (bspw. Verkehr, Energie) von nationaler Ebene vorgegeben werden (vgl. Enger; Wetzig). Dies deckt sich mit der Subkategorie *förderlicher politischer/gesetzlicher Rahmen*. Hier wird deutlich, wie die Politik auf Bundesebene durch vorteilhafte Rahmensetzung Nachhaltigkeitsprojekte, bspw. mit Gesetzen und Förderprogrammen, stärken kann (vgl. z. B. Enger; Wetzig). Ein besonderer Bedarf der befragten Initiativen besteht daher an *förderlichen politischen/gesetzlichen Rahmenbedingungen* und der Ermöglichung von *Freiräumen*. Die Initiativen wünschen sich eine gezielte Stärkung nachhaltigkeitsorientierter Projekte, ein Ermöglichen neuer Wege und bürokratischer Freiräume sowie die Bereitstellung (finanzieller) Ressourcen. (vgl. Enger; Hartkemeyer; Hullmann; Wetzig) Dagegen stellen Auflagen und komplexe, zeitintensive (Genehmigungs-)Prozesse oder Anträge *bürokratische Barrieren* dar, die die momentanen Strukturen konservieren und die Arbeit der befragten Initiativen erschweren oder blockieren (vgl. Enger; Hartkemeyer; Wetzig).

### Infrastrukturen

Die Befragten geben zudem an, dass entsprechende Infrastrukturen eine notwendige Grundlage und ein passender Rahmen sind, um neue Praktiken und nachhaltige Verhaltensweisen zu erleichtern (vgl. Tabelle 12).

Tabelle 12: Subkategorien zu „Infrastrukturen“ im Keypoint „6.3.3 Politischer Rahmen“

Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
Ermöglichende Infrastrukturen	22		5
Fehlende Infrastrukturen/Fläche	19		4
Neue Infrastrukturen/Fläche	17		3

In allen fünf Interviews wird ersichtlich, dass *ermöglichende Infrastrukturen* für mehr Zuspruch, Mitglieder und Unterstützung sorgen können. Bspw. können ein gut ausgebauter ÖPNV oder ausreichend Carsharing-Parkplätze und Ladeplätze für Elektroautos bewirken, dass sich mehr Menschen entscheiden, kein eigenes Auto zu besitzen und Mitglied von Carsharing-Initiativen zu werden (vgl. Enger). Auch die Genehmigung neuer Flächen und Standorte (z. B. für Windkraftanlagen) wird genannt (vgl. z. B. Wetzig). Gleichzeitig stellen wiederum *fehlende Infrastrukturen und Flächen* zentrale hemmende Faktoren dar, da sie die Aktivitäten weniger attraktiv und praktikabel machen (vgl. Enger; Wetzig). Hieraus lässt sich ein Bedarf nach *neuen Infrastrukturen und Flächen* ableiten, der konkret nur in drei Interviews genannt wird, sich jedoch aus den beiden zuvor

beschriebenen Subkategorien auf alle fünf Initiativen übertragen lässt (vgl. Enger; Hartkemeyer; Wetzig).

- Insgesamt ergibt sich, dass sowohl ordnungspolitische und -rechtliche Rahmenbedingungen als auch infrastrukturelle Faktoren wichtige Grundlagen bilden, damit innovative, zivilgesellschaftliche Projekte Fortschritte machen und Wirkungskraft entfalten können. Sie sollten so gestaltet werden, dass sie nachhaltigkeitsorientierte Entwicklungen fördern und nicht einengen.
- Hemmende Faktoren bilden in diesem Themenfeld im Vergleich zu Erfolgsfaktoren einen klaren Schwerpunkt (48 im Vergleich zu 17 Codings). Hierdurch bringen die Befragten zum Ausdruck, dass die *politischen Rahmenbedingungen* momentan eine sehr große Barriere darstellen. Dies wird ebenfalls im Bedarf nach einer Veränderung des Ordnungsrahmens deutlich. Auch ermöglichende *Infrastrukturen* werden in diesem Zusammenhang als Hilfe beschrieben.
- Die an dieser Stelle erhobenen gruppenexternen Einflussfaktoren schließen den Bogen zu den in Kapitel 4.2 beschriebenen umfassenden Pfadabhängigkeiten und der Stabilität des aktuellen, nichtnachhaltigen Regimes. Sie können damit die anfangs dargestellten theoretische Überlegungen anhand der Praxis bestätigen. In den Befragungen kommt zum Ausdruck, dass Macht, Gesetze, Bürokratie und aktuelle politische Mehrheiten den Durchbruch gesellschaftlicher Nischen stark beeinträchtigen. Gleichzeitig kann die gezielte Ermöglichung von Frei- und Experimentierräumen die Initiativen dazu befähigen, Neues zu erproben und Veränderungen anzustoßen.

#### 6.3.4 Kommunale Unterstützung

Dieser und die beiden kommenden Keypoints werden der zweiten, etwas weniger relevanten Gruppe der Themenfelder zugeordnet (vgl. Abbildung 7). Die Regionalgeld-, die Carsharing-Initiative und die Energiegenossenschaft äußern bezüglich kommunaler Unterstützung die größten Wünsche (vgl. Tabelle 13). Im Unterschied zum Keypoint 6.3.3 (Politischer Rahmen auf Bundesebene) beziehen sich die folgenden Ausführungen ebenfalls auf einen förderlichen politischen Willen, jedoch wird an dieser Stelle konkret die kommunale Ebene betrachtet.

Tabelle 13: Subkategorien im Keypoint „6.3.4 Kommunale Unterstützung“

Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
Kommunale Unterstützung, Freiräume, Kooperationen (Stadt)	28		5
a) Rahmen: Freiräume, förderliche Bedingungen in der Kommune	26		4
b) Zusammenarbeit mit Kommune	26		4
Kommunale Zusammenarbeit/ Unterstützung	31		3
Kommunalpolitische Zurückhaltung, fehlender Wille (Stadt)	24		3

Insgesamt 54 Codings in allen fünf Interviews stellen dabei den Bedarf nach *kommunaler Unterstützung, Freiräumen und kommunalen Kooperationen* dar, der sich in konkreter Hilfe oder einer positiven Haltung der Kommune zeigen kann und insgesamt die meisten Textstellen in dieser Hauptkategorie generiert. Der Kommune wird somit eine

besondere Rolle für gezielte Unterstützung lokaler Projekte zugesprochen. Die befragten Initiativen nennen den Wunsch nach mehr Anerkennung von Seiten der Stadt sowie nach einer größeren Wahrnehmung und Förderung ihrer Projekte.

Einerseits äußern alle Interviewpartner\*innen den Bedarf an *a) Freiräumen und förderlichen Bedingungen in der Kommune*. Damit wird der Wunsch beschrieben, dass Kommunalpolitik und Verwaltung bessere Rahmenbedingungen durch mehr Experimentier- und Entfaltungsräume für Nischeninnovationen auf lokaler Ebene ermöglichen (vgl. z. B. Hartkemeyer). Hierzu zählt bspw. die schnelle Umsetzung förderlicher Gesetze oder die Nutzung kommunalpolitischer Spielräume, die die Initiativen weniger einengen (vgl. Enger). Auch Ausnahmeregelungen oder die Neuauslegung von Regional- und Bebauungsplänen würden den Gruppen entgegenkommen (vgl. Enger; Hartkemeyer; Wetzig). Die Befragten legen zudem dar, dass die Bereitstellung von Flächen, Räumen und Infrastrukturen im öffentlichen Raum eine konkrete Hilfe darstellen würde (vgl. Enger; Förster). Weiterhin wird eine allgemeine Aufgeschlossenheit der Kommune gewünscht. So beschreibt ein Befragter, dass die Akzeptanz der Stadt „das Wichtigste“ sei, um gemeinsam an einem Strang zu ziehen (vgl. Hullmann).

Einige der Initiativen erhoffen sich andererseits *b) eine direkte Zusammenarbeit mit der Kommune*, bspw. in Form gemeinsamer Projekte, Kooperationen oder Gründungen. Die Stadt wird somit als potenzieller Partner wahrgenommen, der durch vielfältige Möglichkeiten ehrenamtlichen Initiativen mehr Gehör verschaffen und diese damit auf eine neue (professionelle) Ebene heben könnte (vgl. Enger; Hartkemeyer; Hullmann; Wetzig). Insbesondere unterschiedliche kommunale Tochtergesellschaften wie Stadtwerke, Wirtschaftsförderung oder Osnabrück Marketing werden hierfür genannt (vgl. Hullmann; Wetzig).

Diese Bedarfe werden entsprechend in der Kategorie *kommunale Zusammenarbeit/Unterstützung* abgebildet. Die Befragten schildern unterschiedliche Vorteile wie Kostenübernahme, verstärkte Marketingmaßnahmen, Zugang zu Know-how und Personal, die kommunale Kooperationen liefern könnten (vgl. Enger; Hartkemeyer; Wetzig). Insbesondere die neugegründete GmbH von Carsharing-Initiative und Stadtwerken ist ein Beispiel, bei dem die Zusammenarbeit sehr gut läuft (vgl. Enger). Gleichzeitig werden *kommunalpolitische Zurückhaltung und ein fehlender Wille* von Akteur\*innen aus Kommunalpolitik und -verwaltung als große Hemmnisse beschrieben (vgl. Enger; Hullmann; Wetzig). Auch eine verhaltene Umsetzung neuer Gesetze verlangsamt Veränderungsprozesse (vgl. Enger).

- Das Schaffen förderlicher Bedingungen vor Ort ist eine der Grundvoraussetzungen, damit sich lokale Initiativen entfalten können. Eine positive Haltung der Stadt beschreiben daher alle Interviewpartner\*innen als zentral. Die Kommune wird zudem als wichtiger Kooperationspartner dargestellt. Im Gegensatz zu Kooperationen mit rein erwerbswirtschaftlichen Unternehmen könnte die Zusammenarbeit mit kommunalen Einrichtungen weniger profitorientiert ausgerichtet sein. Auf diese Weise

kann erleichtert werden, den transformativen Charakter der Projekte fortzuführen und die Aktivitäten abseits der Wettbewerbslogik des Marktes zu verstetigen.<sup>38</sup>

- Das Ausmaß der konkreten Unterstützungswünsche variiert je nach Art der Initiative von rein finanzieller Förderung, Beratung, Hilfestellung durch Gesetze, Verordnungen oder Satzungen bis hin zu enger Zusammenarbeit und Neugründungen. Hierin zeigen sich vielfältige mögliche Ansätze kommunaler Förderung (vgl. Kapitel 7).
- Als insgesamt meistgenannte Subkategorie der „Bedarfe“ und zusätzlich einer großen Zahl an Nennungen in den beiden anderen Hauptkategorien wird sehr deutlich, dass die *Unterstützung der Stadt* momentan noch nicht ausreichend gegeben ist, jedoch einen der zentralen Wünsche der Initiativen darstellt.
- Die wichtige Rolle von Kommunen als Förderer lokaler Initiativen wurde bereits im einführenden Kapitel der Arbeit verdeutlicht. In den theoretischen Ausführungen zu Schlüsselfaktoren des Erfolgs und Scheiterns wurde diese Perspektive jedoch nicht speziell fokussiert. Daher scheint „Kommunale Unterstützung“ eine Ergänzung der im Literaturteil dieser Arbeit dargestellten Aspekte zu sein. Gleichzeitig zeigen die obigen Darstellungen die Bedeutung von Experimentierräumen für innovative Entwicklungen auf, die sich wiederum in der Theorie auffinden lassen.

### 6.3.5 Finanzierung

Ein Wunsch, der in allen fünf Interviews auftaucht, betrifft das Thema Finanzierung. Insbesondere die Befragten von Repair Café und Hof Pente betonen dessen Bedeutung. Hierbei geht es einerseits um die Verfügbarkeit ausreichender Finanzmittel. Als zweites Unterthema wird zudem das Vorhandensein materieller Ressourcen hier eingeordnet.

#### Finanzielle Ressourcen




Das Thema *finanzielle Ressourcen* ist mit insgesamt 38 Codings (vgl. Tabelle 14) die meistgenannte Subkategorie der „gruppeninternen Erfolgsfaktoren“ (vgl. Übersicht in Anhang 6). Eine gesicherte finanzielle Grundlage und der Zugang zu Finanzierungsquellen wird von den Befragten sehr häufig als Grundvoraussetzung für die Fortführung der Aktivitäten beschrieben (vgl. Enger; Förster; Hartkemeyer; Hullmann; Wetzig). Auf diese Weise werden neue Projekte und Ausstattung finanziert sowie Tätigkeiten wie Öffentlichkeitsarbeit, Mitgliederwerbung, Veranstaltungen und Ehrenamtsbetreuung vorangetrieben (vgl. Enger; Förster; Wetzig). Förderlich für die Verstetigung dieser Aktivitäten ist es insbesondere, wenn Gehälter gezahlt und Personal eingestellt bzw. Expertise eingekauft werden können (vgl. Enger; Förster; Wetzig). Öffentliche Finanzierungsmöglichkeiten, Subventionen und Vergütungen werden von den Interviewpartner\*innen in diesem Kontext als förderlich beschrieben (vgl. Hartkemeyer; Wetzig).

---

<sup>38</sup> Das Aufgreifen marktfähiger Nischeninnovationen durch weitere wirtschaftliche oder politische Akteur\*innen führt allgemein teilweise dazu, dass ursprünglich innovative, zukunftsweisende Ideen durch den Prozess des Mainstreamings ihren nachhaltigen Charakter verlieren können (vgl. Kny et al. 2015, 88 f.). Beim Aufbau von Kooperationen ist daher darauf zu achten, dass der ökologische oder soziale Mehrwert der Projekte nicht verloren geht.



Tabelle 14: Subkategorien zu „Finanzielle Ressourcen“ im Keypoint „6.3.5 Finanzierung“


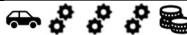

Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
Finanzielle Ressourcen	38		5
Finanzielle Unterstützung	22		5
Fehlende finanzielle Mittel	22		4

Dabei stellt sich das Auffinden finanzstarker Partner\*innen und Geldgeber\*innen nicht immer als einfach dar. *Fehlende finanzielle Mittel* werden in vier Interviews als Barriere beschrieben (vgl. Enger; Förster; Hartkemeyer; Wetzig). Es wird deutlich, dass zivilgesellschaftliche Initiativen häufig über geringere finanzielle Möglichkeiten oder einen schwierigeren Zugang zu diesen verfügen als etablierte, gewinnorientierte Wirtschaftsunternehmen oder große Akteure, wie bspw. Stadtwerke (vgl. Enger; Wetzig). Hieraus ergibt sich ein Bedarf an *finanzieller Unterstützung*, der von allen Befragten in insgesamt 22 Textstellen geäußert wird. Angestrebt wird meist eine langfristige Finanzierung der Projekte sowie eine finanzielle Sicherheit durch die (öffentliche) Bereitstellung von Ressourcen (vgl. Enger; Förster; Hartkemeyer; Hullmann; Wetzig).

#### Materielle Ressourcen

Eng damit verbunden ist der Wunsch nach Materialien, Ausstattung, Arbeits- und Hilfsmitteln, wie bspw. Computer, Werkzeuge, Fahrzeuge und Ersatzanschaffungen (vgl. z. B. Enger; Hullmann). Die Anschaffung dieser materiellen Ressourcen ist in der Regel von der Verfügbarkeit finanzieller Mittel abhängig. Auch der Bedarf an zusätzlichen, größeren oder passenderen Räumen und Gebäuden wird in dieses Themenfeld eingeordnet, da diese häufig von den eigenen finanziellen Mitteln begrenzt werden (vgl. Förster; Hartkemeyer). Daher stellt eine bessere *materielle/räumliche Ausstattung* bei vier Initiativen einen Unterstützungswunsch dar (vgl. Tabelle 15).

Tabelle 15: Subkategorien zu „Materielle Ressourcen“ im Keypoint „6.3.5 Finanzierung“

Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
Materielle/räumliche Ausstattung	8		4
Materielle Ausstattung, Räume	16		3
Fehlende materielle/räumliche Ausstattung	6		1

Entsprechend wird auch die erfolgsfördernde Wirkung einer guten *materiellen Ausstattung und Räumen* beschrieben. Hier wird deutlich, dass geeignete Räume zentral erreichbar und gut ausgestattet sein sollten sowie dass mehr Materialien und Hilfsmittel ein Wachstum der Initiative befördern. (vgl. Enger; Förster; Hullmann) Akute Hindernisse wegen einer *fehlenden materiellen und räumlichen Ausstattung* treten dabei momentan nur beim Repair Café auf, deren Gruppe nicht genug Platz zur Ausweitung der Aktivitäten hat (vgl. Förster).

- Insgesamt wird deutlich, dass mehr finanzielle und materielle Ressourcen für alle Initiativen eine Hilfe darstellen. Hiermit werden sowohl eine wichtige Basis geschaffen als auch eine weitere Professionalisierung und Wachstum ermöglicht.

- Ein Vergleich der Hauptkategorien unterstreicht dies und zeigt die hohe förderliche Wirkung sowie den Bedarf an einer sichergestellten Finanzierung. Gleichzeitig beschreiben die Interviewpartner\*innen fehlende *finanzielle Ressourcen* als Hemmnis, weshalb Unterstützungsmaßnahmen hier gezielt ansetzen können. *Materielle Ressourcen* stellen dagegen einen deutlich seltener geäußerten Wunsch dar und werden in den Befragungen untergeordnet genannt.
- Dies ist deckungsgleich mit Ergebnissen vorangegangener Studien, die im Theorie-Teil in Kapitel 4.3 vorgestellt wurden. Auch dort werden ausreichend finanzielle Mittel als Schlüsselfaktor erfolgreicher Projekte gesehen.

### 6.3.6 Neue Projekte

Transformative Initiativen in Osnabrück stehen überdies vor der Herausforderung, neue Projekte zu realisieren. Förderlich wirken sich hier die Aspekte Vision, Lernprozesse und eigene Erfolgserlebnisse aus, die nachfolgend erläutert werden.

#### Vision

Als besonders hilfreich beschreiben die Gruppen das Vorhandensein einer Vision zur Weiterentwicklung der Gruppe und Umsetzung konkreter Schritte (vgl. Tabelle 16).

Tabelle 16: Subkategorien zu „Vision“ im Keypoint „6.3.6 Neue Projekte“

Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Inter- views
Kollektive Vision	27		5
Innovation, Gegenpart zum etablierten System	24		5
Neue Projekte/Aufgaben, Vision realisieren	24		5

Als insgesamt größter gruppeninterner Bedarf wird der Wunsch nach *neuen Projekten und der Realisierung der Vision* deutlich. Einerseits streben die Initiativen danach, die bestehenden Ziele der Initiative konsequenter zu realisieren und in zusätzlichen Projekten konkret umzusetzen (vgl. Enger; Förster; Hartkemeyer; Hullmann; Wetzig). Dies ist bei einem Teil der Befragten erfolgreich, bei anderen erweist sich die Erfüllung der Ziele als sehr zeitaufwendig oder wird durch unterschiedliche Barrieren erschwert. Hierunter wird andererseits das Finden neuer Aufgaben verstanden, damit sich die Initiativen weiterentwickeln können. Teilweise erklären die Interviewpartner\*innen, derzeit auf der Suche nach zusätzlichen Tätigkeitsfeldern zu sein, da erste Ziele bereits erreicht oder Aktivitäten der Anfangsphase an Partner\*innen abgegeben wurden (vgl. Enger; Wetzig).



Eine *kollektiv entwickelte Vision* dient dabei allen Befragten als Antrieb und Motivation weiterer Aktivitäten, gibt Orientierung für die Entwicklung der Gruppe und kann neue Mitglieder anlocken. Der Kontakt zu ähnlichen Initiativen und Vorbildern kann das Konkretisieren und Umsetzen der Vision erleichtern (vgl. Förster; Hartkemeyer). Häufig wirkt es förderlich, wenn es sich dabei um besonders *innovative Ideen* handelt, die die Initiative zum Vorreiter machen (vgl. Enger; Wetzig). Für die Ansteckung weiterer Personen ist es wichtig, neue Wege auszuprobieren und Bilder zu verbreiten, dass diese tatsächlich funktionieren (vgl. Hartkemeyer; Wetzig). Daher zahlt es sich positiv aus, Dinge anders zu machen und einen *Gegenpart zum etablierten System* darzustellen. Das Aufzeigen von Alternativen zum Mainstream ermöglicht es Nachhaltigkeitsinitiativen, sich

von konventionellen Unternehmen oder Praktiken abzugrenzen und aufgrund der „Transformationspotenziale“ (Hartkemeyer) neues Interesse von Mitgliedern bzw. von der Presse und Politik zu wecken. Zudem werden hierdurch Elan und Begeisterung hervorgerufen. (vgl. Enger; Förster; Hartkemeyer; Wetzig)

### Erfolge

Für die Umsetzung neuer Projekte werden *eigene Erfolgserlebnisse* von allen Interviewpartner\*innen als unterstützend beschrieben (vgl. Tabelle 17).

Tabelle 17: Subkategorien zu „Erfolge“ im Keypoint „6.3.6 Neue Projekte“

Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
Eigene Erfolgserlebnisse	16		5
Frustration, fehlende Motivation, Ermüdung	23		4

So wirken sich sichtbare Ergebnisse und das Erreichen von Zielen gruppenintern förderlich aus und dienen als Motivation der weiteren Arbeit. Deutlich wird dies im Folgenden:


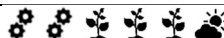
*„Das war so schön, als wir eine Anlage nach der anderen bauen konnten, das war immer ein Erfolgserlebnis und wir hatten mit den Mitgliedern was zu feiern und dann war Foto mit dem Bürgermeister und man konnte Pressearbeit machen“ (Wetzig).*

Gleichzeitig geben die Befragten an, von Außenstehenden positive Reaktionen zu erhalten und als Vorbild wahrgenommen zu werden, was sowohl den Spaß am Engagement als auch die Weiterverbreitung erhöht (vgl. z. B. Förster). Die entsprechende Parallelkategorie *Frustration, fehlende Motivation, Ermüdung* ist die am häufigsten genannte individuelle Barriere in den Interviews. Sie beschreibt Probleme, die beim Ausbleiben eigener Erfolgserlebnisse oder fehlender gesellschaftlicher Anerkennung auftreten können (vgl. Förster; Wetzig). Dies führt häufig zu abnehmenden Aktivitäten der Gruppe und weniger Interesse der Mitglieder und Öffentlichkeit (vgl. Enger; Wetzig). Faktoren wie Überforderung, scheinbar unlösbare Herausforderungen, mangelndes Durchhaltevermögen, fehlende Freude oder zu wenig Mitglieder wirken dabei verstärkend (vgl. Förster; Hullmann; Wetzig).

### Lernprozesse

Wiederholt wird dagegen die positive Wirkung von *Lernprozessen* betont, um Aktivitäten der Initiativen voranzubringen (vgl. Tabelle 18). In drei Interviews wird deutlich, dass (langjährige) Erfahrung sowohl das Treffen von Entscheidungen als auch die Umsetzung von Projekten erleichtert (vgl. Förster; Hartkemeyer; Wetzig). Wichtig sind hierbei Offenheit, das Ausprobieren neuer Wege, Experimentieren, das Schaffen von Lernorten und das Erlangen neuer Kompetenzen (vgl. Hartkemeyer). Initiativen können dadurch soziale Lernprozesse und das Aneignen neuer Verhaltensweisen anstoßen (vgl. Förster; Hartkemeyer).

Tabelle 18: Subkategorien zu „Lernprozesse“ im Keypoint „6.3.6 Neue Projekte“

Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
Konstruktiver Umgang mit Widerständen	9		4
Lernprozesse	17		3






Eng mit Lernprozessen verbunden ist ein *konstruktiver Umgang mit Widerständen*. Ein positives, proaktives Verständnis von Konflikten und Herausforderungen hilft den Initiativen dabei, Verbesserungen hervorzubringen. Die Befragten beschreiben Probleme daher auch als Chance und motivierende Faktoren für die Weiterentwicklungen der Ideen und geben an, aus Fehlern und Erfahrungen zu lernen. Als hilfreich dafür werden Mut und Flexibilität benannt sowie die Fähigkeit, sich selbst zu korrigieren und weiterzubilden. (vgl. Förster; Hartkemeyer; Hullmann; Wetzig)

- Das Umsetzen einer *innovativen Vision* ist ein zentraler Erfolgsfaktor und Bedarf von Nachhaltigkeitsinitiativen, was durch eine große Zahl an Textstellen wiedergegeben wird. Dabei fällt auf, dass dieses Thema nicht als Barriere eingeordnet wird. Es lässt sich der Schluss ziehen, dass alle befragten Gruppen bereits konkrete Ziele und handlungsleitende Visionen entwickelt haben und über die Anfangsphase des Visionsbildens hinaus sind, weswegen hier keine Hindernisse bestehen. Aus anderen Themenbereichen ergeben sich wiederum Probleme, die die konkrete Umsetzung der Projekte erschweren und einen Bedarf diesbezüglich darstellen.
- *Erfolgserlebnisse* werden in den Interviews nicht als Bedarf benannt. Gleichzeitig wird ihre förderliche sowie bei Nichtvorhandensein hemmende Wirkung beschrieben. Hieraus lässt sich ableiten, dass Erfolge zwar als bedeutend wahrgenommen werden, jedoch scheint insgesamt das Erfüllen anderer Bedarfe im Vordergrund zu stehen, damit anschließend die Projekte zum Erfolg geführt werden können.
- Lediglich als Erfolgsfaktoren werden *Lernprozesse* und der Umgang mit Widerständen eingeordnet. Hieraus folgt, dass die Befragten die erlebten Herausforderungen auch positiv sehen und aus anfänglichen Fehlern lernen möchten. Gleichwohl bestehen konkrete Gegner\*innen und Widerstände, die wiederum als hemmende Faktoren anderen Kategorien zugeordnet wurden.
- Insgesamt wird dabei deutlich, dass die Themen Vision, Erfolge und Lernprozesse in der Praxis durchaus eine große förderliche Wirkung erzielen können, was sich mit den in der Theorie genannten Schlüsselfaktoren erfolgreicher Graswurzelinitiativen deckt. Insbesondere im SNM wird diesen Aspekten eine zentrale Bedeutung beigemessen, was die Interviews bestätigen. Auch der konstruktive Umgang mit Fehlern und das Einbeziehen von Gegner\*innen werden von den Befragten genannt und schließen dabei an Empfehlungen von Kristof (2017) an.

### 6.3.7 Netzwerke

Um sich weiterzuentwickeln und erfolgreich zu arbeiten, wünschen sich die Befragten (v. a. die Initiative friedenthaler) den Ausbau von Netzwerken. In Bezug auf „Bedarfe“ und „Herausforderungen“ ist dieser Keypoint weniger relevant (vgl. Abbildung 7 und Tabelle 19). Gleichzeitig verdeutlicht hier die außerordentlich hohe Zahl an Codings zu „Erfolgsfaktoren“, dass *Netzwerke* einen Schlüsselaspekt für erfolgreiche Nachhaltigkeitsinitiativen darstellen (57 Codings). Diese sind im gesamten Kategoriensystem mit Abstand die am häufigsten genannte Subkategorie (vgl. Auflistung der Erfolgsfaktoren in Anhang 6).

Tabelle 19: Subkategorien im Keypoint „6.3.7 Netzwerke“

Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
Netzwerke	57		5
Weitere Netzwerke/Kooperationen	26		5
Fehlendes Netzwerk	3		2

Eine Vernetzung wird in den Interviews mit vielfältigen Vorteilen in Verbindung gebracht. So erleichtern persönliche Kontakte u. a. den Erfahrungs- und Wissensaustausch, Lernprozesse, die Verfügbarkeit von (finanziellen) Ressourcen, das Bilden eines Gemeinschaftsgefühls und die gegenseitige Motivation. Eine Zusammenarbeit mit Schlüsselakteur\*innen kann außerdem dabei helfen, Widerstände zu überwinden und gezielte Allianzen zu bilden. Durch Netzwerke mit anderen Initiativen, dem persönlichen Umfeld sowie Nachbar\*innen, Fachleuten, Politik, Medien und weiteren Personen wird stärkere Unterstützung, Rückhalt, Hilfe und Beratung erlangt. (vgl. Enger; Förster; Hartkemeyer; Hullmann; Wetzig) Als förderlich für die lokale Zusammenarbeit nennen die Befragten gemeinsame Veranstaltungen, runde Tische und Treffen aller beteiligter Akteur\*innen zu einem Thema (vgl. Förster; Hartkemeyer; Hullmann; Wetzig). Häufig existieren zudem Dachvereine sowie deutschlandweite oder internationale Netzwerke, die einzelne Lokalgruppen zusammenbringen, beraten und unterstützen. Genannt werden hier die Bundesverbände Carsharing und Windenergie, die weltweite Repair Café-Initiative, die Dachgenossenschaft Bürgerwerke und das Bündnis Bürgerenergie (vgl. Enger; Förster; Wetzig). Die Interviewpartner\*innen heben die Wichtigkeit hervor, auf diese Weise gemeinsame Stärke zu entwickeln (vgl. z. B. Wetzig).

Hierdurch wird auch der Wunsch nach *weiteren Netzwerken/Kooperationen* deutlich. Als potenzielle Partner\*innen für zusätzliche Vernetzung und Zusammenarbeit werden im Fall der befragten Initiativen insbesondere (kommunale) Unternehmen, Nachhaltigkeitsinitiativen, kommunale Einrichtungen wie Stadtwerke, Universitäten, politische Akteur\*innen und Fachleute genannt (vgl. Enger; Förster; Hartkemeyer; Hullmann; Wetzig). Als konkretes Hemmnis wird ein *fehlendes Netzwerk* dabei jedoch nur selten beschrieben (vgl. Enger; Hullmann).

- *Netzwerke* sind nach Zahl der Nennungen der wichtigste Erfolgsfaktor in den Interviews. Gleichzeitig wird das Thema praktisch nicht als Hindernis wahrgenommen. Damit wird deutlich, dass zumindest die befragten Initiativen in der Mehrzahl alle bereits sehr gut vernetzt sind und nicht durch fehlende Kontakte gebremst werden. Trotzdem wird der Bedarf geäußert, Netzwerke weiter auszubauen, um den Erfolg zu vergrößern.
- Auch in der Literatur zum SNM, Graswurzelinitiativen, Diffusionsprozessen und in weiteren beschriebenen Ansätzen werden Netzwerke und soziales Kapital als essenziell für den Erfolg von Initiativen beschrieben. Dies spiegelt sich in der großen Anzahl von Codings zu Netzwerken im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wider und bestätigt die theoretischen Vorüberlegungen.

## 7 Diskussion: Ansatzpunkte kommunaler Unterstützung für die Wirtschaftsförderung 4.0

Um die zweite der zugrundeliegenden Forschungsfragen zu beantworten, führt dieses Kapitel Perspektiven auf, die Impulse für eine systematische kommunale Unterstützung von Initiativen im Rahmen der Wf4.0 liefern. Da die Initiativen vor unterschiedlichen Herausforderungen stehen, würden Standardlösungen hierfür zu kurz greifen. Nichtsdestotrotz zeigen die untersuchten Beispiele übergeordnete Handlungsempfehlungen auf, die eine erste Orientierung zur Ausgestaltung einer Wf4.0 geben können. Sie werden in Kapitel 7.1 zusammengefasst. Konkretisiert werden diese durch die in Kapitel 7.2 dargestellten Ansatzpunkte, in welche Richtungen die Wf4.0 aktiv werden kann, um zivilgesellschaftliche Initiativen zu stärken. Diese Punkte werden aus den in allen fünf Interviews genannten, übergreifenden Bedarfsfeldern (vgl. Abschnitt 6.3) abgeleitet.

Dabei liegt weiterhin der Schwerpunkt darauf, Bedarfe und allgemeine Handlungsempfehlungen aufzuzeigen. Kommunalpolitische Schritte zu deren Umsetzung können an dieser Stelle jedoch nicht konkretisiert werden. Für eine Ableitung genauer Maßnahmen bedarf es eines ausgeprägten Wissens über politische und administrative Strukturen, Verfahren, Instrumente und Logiken, da der kommunale Kontext sehr komplex und regelintensiv ist. Die spezifische Umsetzung der Handlungsempfehlungen erfordert daher die Beteiligung von Expert\*innen aus Politik- sowie aus Verwaltungswissenschaften und -praxis, für die die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit Anregungen darstellen sollen.

### 7.1 Übergeordnete Handlungsempfehlungen

#### (I) Vielfalt in der Förderung

In welchem Umfang die Initiativen zu einem Wandel in Richtung Zukunftsfähigkeit beitragen, wird hier nicht betrachtet. Es wird jedoch angenommen, dass die Vielfalt der Ansätze im Zusammenspiel deren Transformationspotenzial erhöht. Die Gruppen treiben parallel den Übergang zu einer nachhaltigeren Lebens- und Wirtschaftsweise voran, wodurch die Resilienz des städtischen Gesamtsystems gestärkt wird. Die Wf4.0 sollte daher kleine und große, bekannte, langjährig etablierte und neue Initiativen in den Blick nehmen. Charakter, Entwicklungsstand sowie Anzahl und Aktivität der Nachhaltigkeitsinitiativen sind von einer großen Zahl an Einflussfaktoren abhängig und unterscheiden sich von Stadt zu Stadt mitunter stark. So variieren ebenfalls die spezifischen Zielvorstellungen, die Rechtsform, der Tätigkeitssektor sowie der Umfang ihrer beabsichtigten Wirkungsweite. Auch Erfolgsfaktoren und Problemen sind für verschiedene Initiativen nicht identisch. In der Ergebnisauswertung wird deutlich, dass die einzelnen Nachhaltigkeitsinitiativen jeweils verschieden große und unterschiedliche Unterstützungsbedarfe äußern. Diese große Heterogenität führt zu dem Schluss, dass einheitlich standardisierte Maßnahmen und „Patentrezepte“ von kommunaler Seite für alle ansässigen Initiativen nicht förderlich sind. Stattdessen sollte eine fallspezifische Begleitung stattfinden.

Daraus resultiert, dass sich Art und Umfang sinnvoller Unterstützungsmaßnahmen von Gruppe zu Gruppe stark unterscheiden und somit auch deren unmittelbaren Effekte. So kann bspw. einer Initiative in der Gründungsphase bereits mit verhältnismäßig einfachen Maßnahmen wie Pressearbeit zu deutlich mehr Bekanntheit und Neumitgliedern verholfen werden. Das Anstoßen ordnungspolitischer Änderungen, um nachhaltigkeitsorientierte Praktiken langfristig dem Mainstream zugänglich zu machen, würde dagegen

viel umfangreichere Schritte und Planungen erfordern. Eine „Mischung“ an Maßnahmen und die Förderung unterschiedlich weit entwickelter Initiativen scheinen demzufolge erfolgsversprechend. Es gilt daher, die Vielfalt der Gruppen gezielt zu fördern und als Bereicherung zu erkennen. Hieraus ergeben sich die drei folgenden Punkte.

## (II) Kenntnisse des lokalen Kontextes

Um geeignete Hilfe anzubieten, sind vertiefte Kenntnisse der Szene vor Ort, persönliche Kontakte zu aktiven Initiativen und das Wissen über lokale Besonderheiten wichtige Kernelemente. Diese Einarbeitung in den jeweiligen lokalen Kontext wird im Rahmen von Forschung, Stadtentwicklung sowie für die Entwicklung von Förderungsmaßnahmen häufig unterschätzt. Es bedarf jedoch besonderer Freiräume, um den gegebenen Kontext zu verstehen. Für diese Feldanalyse sollten ausreichend finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen eingeplant werden, um anschließend eine adäquate Förderungsstruktur zu entwickeln und bedarfsgerechte Unterstützung anzubieten. Entscheidungsträger\*innen der Wf4.0 und kommunale Unterstützer\*innen sollten sich im Vorfeld der konkreten Maßnahmenausarbeitung intensiv Zeit nehmen, um die Initiativen und deren Bedarfe kennenzulernen. Ein enger Austausch und Kommunikation mit zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen sind von großer Bedeutung. Anstatt allgemeine Erfolgsfaktoren pauschal zu fördern, sollte gezielt an individuellen Barrieren und fallspezifischen Wünschen angesetzt und nach der Ursache von Problemen gesucht werden, um diese effektiv zu lösen. Das Vorgehen in dieser Arbeit kann eine Orientierung dafür geben.

## (III) Einbettung in politisch-administrativen Kontext

Im kommunalen Kontext agieren die verschiedenen Akteur\*innen häufig nebeneinander, obwohl es hier eines besonderen Miteinanders bedarf, um gesellschaftliche Herausforderungen zukunftsweisend zu lösen. In der Stadtgestaltung wurde die Zivilgesellschaft jedoch lange nicht als essenzieller Akteur wahrgenommen. Die steigende Relevanz von Nachhaltigkeitsinitiativen als urbane Akteure sollte daher explizit betont und die Zusammenarbeit durch konkrete Einbettung in den politisch-administrativen Kontext aktiv gefördert werden. Hierbei geht es um die Anerkennung auf Seiten der Verwaltung und Politik, dass diese Gruppen als „zivilgesellschaftliche Intermediäre“ in der Stadtentwicklung eine zentrale Position einnehmen (vgl. Beck 2014, 244). So haben soziale Bewegungen und zivilgesellschaftliche Initiativen die Funktion, Interessen von Bürger\*innen in das politische Entscheidungssystem zu vermitteln (vgl. Fuchs et al. 1996, 1).

Hierbei wird deutlich, dass partizipativ entwickelte, kommunale Leitbilder, Ziele und Strategien einer nachhaltigen Stadtentwicklung Schlüsselmomente darstellen, bei denen Nachhaltigkeitsinitiativen als zentrale Bausteine integriert werden sollten. Es ist daher wichtig, dass in die Erarbeitung von Leitbildern und Maßnahmen alle Anliegen und Erfahrungen sämtlicher mitwirkender Akteur\*innen Eingang finden und das Wissen zivilgesellschaftlicher Initiativen eingebracht werden kann. Orientierung könnten in diesem Zusammenhang auch Lösungsansätze und Leitbilder einer suffizienzorientierten<sup>39</sup> oder

---

<sup>39</sup> So nennt Linz (2015) Politikansätze einer suffizienten Stadt, in denen bspw. Carsharing und Regionalwährungen zum Tragen kommen. Auch in der BMBF-Fördermaßnahme „Umsetzung der Leitinitiative Zukunftsstadt“ werden aktuell für Flensburg Entwicklungschancen und -hemmnisse einer suffizienzorientierten Stadtentwicklung erarbeitet (vgl. EUF 2018). Die Ideen der Initiativen in der vorliegenden Arbeit sind daran anschlussfähig.

klimaresilienten Stadt (vgl. z. B. ICLEI 2017; Newman et al. 2009) geben, die einen wichtigen Rahmen für die Stärkung der hier untersuchten Initiativen bilden.

#### (IV) Ermöglichende Unterstützung

Wiederholt wird in den Befragungen deutlich, dass sich viele Herausforderungen durch eine Einschränkung durch vorherrschende bürokratische und ordnungsrechtliche Strukturen ergeben. Ausnahmeregelungen für zivilgesellschaftliche Projekte und das Schaffen von Freiräumen stellen hier mögliche Ansatzpunkte der Entfaltung dar. Kommunale Akteur\*innen können hier eine ermöglichende, moderierende oder wertschätzende Rolle übernehmen (vgl. Behr/Ahaus 2016, 15). Zivilgesellschaft, Verwaltung und Politik funktionieren jedoch komplett unterschiedlich, sind anders organisiert, sprechen verschiedene „Sprachen“ und haben oft Schwierigkeiten, sich in der Logik der anderen zurechtzufinden. Im Rahmen der Wf4.0 stellen daher „Übersetzungen“ von Fachsprache in die Sprache der Bürger\*innen einen zentralen Ansatzpunkt dar. Zudem sollte eine enge Begleitung zivilgesellschaftlicher Initiativen erfolgen, um beim Verstehen und Umsetzen von Regelungen zu unterstützen und ein Zurechtkommen mit diesen zu ermöglichen.

## 7.2 Konkrete Ansatzpunkte kommunaler Unterstützung

Um möglichst präzise Impulse zu geben, werden die aufgedeckten Wünsche, Erfolgsfaktoren und Barrieren der Fallbeispiele gegeneinander abgewogen. In Abbildung 8 zeigt sich, in welchen Feldern kommunale Hilfe am relevantesten ist.

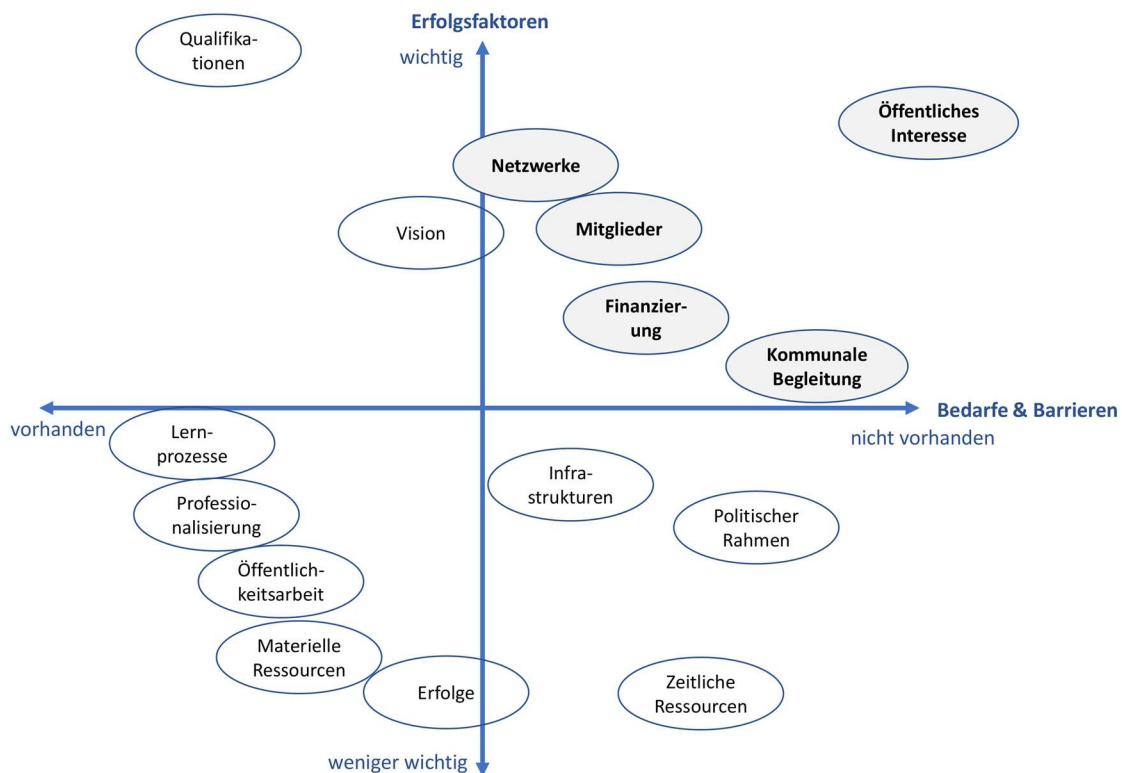


Abbildung 8: Auswahl wichtiger und bedarfsgerechter Ansatzpunkte der Wf4.0  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Dies ist dort der Fall, wo Faktoren gleichzeitig von großer Bedeutung sind *und* einen Bedarf darstellen, d. h. nicht vorliegen. In diesem Koordinatensystem wird auf der y-Achse

die Wichtigkeit der Themen dargestellt. Diese werden grob anhand der Anzahl der Textstellen zu Erfolgsfaktoren geordnet. Die horizontale Einteilung orientiert sich an der jeweiligen Summe der Codings zu Bedarfen und Barrieren. Es wird deutlich, dass Unterstützungsmaßnahmen für die Themen am hilfreichsten sind, die im ersten Quadranten eingeordnet werden (wichtig, aber derzeit nicht vorhanden). Nachfolgend werden für diese fünf Punkte knapp einige Perspektiven kommunaler Förderungsmöglichkeiten aufgezeigt, die sich aus den Interviews sowie einschlägiger Literatur ergeben.<sup>40</sup> Kommunale Akteur\*innen der Wf4.0 sollten dabei besonders folgende Punkte beachten:

○ Stärkung des öffentlichen Interesses

Als wichtigstes Bedarfsfeld tritt die Stärkung der gesellschaftlichen Akzeptanz in den Vordergrund. Intensive Öffentlichkeitsarbeit von Seiten der Wf4.0 hilft den Initiativen, näher ins Bewusstsein der Bevölkerung zu rücken und konkrete Teilhabemöglichkeiten aufzuzeigen. Ein Fokus auf Aspekte wie gesellschaftliche Mitbestimmung kann dabei die Bedeutung alternativer sozialer Praktiken und die Anschlussfähigkeit erhöhen. (vgl. Rückert-John et al. 2014, 37) Die Teilnahme von Kommunen an öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen wie jährliche bundesweite Aktionstage zu konkreten Themen kann das Interesse der Bevölkerung für Nachhaltigkeitsprojekte wecken (vgl. ebd., 31). Auch das Stadtmarketing, die Ankündigung von zivilgesellschaftlichen Aktionen auf der kommunalen Website oder im Veranstaltungskalender der Stadt sowie die Auflistung des möglichen lokalen Engagements liefern einen wichtigen Beitrag dazu. Vorzeigebispiele sollten über verschiedene Medien hervorgehoben werden, um die Bekanntheit und das Image der Initiativen zu stärken. Das Aufzeigen langfristiger Perspektiven und positiver Visionen von Seiten der Kommune, bspw. in Verbindung mit übergreifenden Institutionen wie der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, vermittelt zudem größere Verbindlichkeit (vgl. Aderhold et al. 2015, 24 f.). So können die Ideen transformativer Initiativen fest darin verankert werden und zu mehr Anerkennung von den Bürger\*innen gelangen.

○ Kommunale Beratungsangebote und Kooperationen

Der Wunsch nach Zusammenarbeit mit kommunalen Akteur\*innen nimmt in den Befragungen ebenfalls einen hohen Stellenwert ein und schließt damit an die in Abschnitt 7.1 unter (III) und (IV) genannten Aspekte einer Einbettung und engen Begleitung an. Neben der Anerkennung als zentrale Akteur\*innen geht es hierbei auch um die Wertschätzung zivilgesellschaftlicher Projekte und die Konkretisierung von Bedarfen. Kommunalpolitik und Verwaltung können als Multiplikator auftreten, indem sie bei drängenden Fragen helfen und den Zugang zu Ressourcen bereitstellen. Insbesondere Beratungs- und Informationsangebote zu administrativen und rechtlichen Fragen, Anträgen oder Entscheidungen zu Gründungen und der Rechtsformwahl können hier eine wichtige Hilfestellung sein und so den damit verbundenen Aufwand verringern. Auch das gezielte Einstellen von mehr Personal würde politisch-administrative Abläufe beschleunigen und ermöglichen, zivilgesellschaftliche Akteur\*innen intensiver zu betreuen und zu beraten. Rückert-John et al. (2014, 37) empfehlen hier zudem die Benennung von Beauftragten

---

<sup>40</sup> Umfangreichere Betrachtungen liefern bspw. Aderhold et al. (2015, 138), Kny et al. (2015, 112) und Rückert-John et al. (2014, 36), die Maßnahmen und Strategien als Empfehlungen und Optionen für die (Umwelt-)Politik aufzeigen, um Nischenaktivitäten und soziale Innovationen zu stärken sowie um die Diffusion nachhaltigen Handelns zu fördern.

auf kommunaler Ebene, die sich gezielt um die Umsetzung von Strategien zur Förderung sozialer Innovationen kümmern. Hilfreich können überdies die Stärkung kommunaler partizipativer Strukturen (vgl. Kny et al. 2015, 114), die risikotolerante Förderung von sozialen Innovativen und Experimentierräumen (vgl. ebd., 22) sowie die partnerschaftliche Umsetzung neuer konkreter Projekte oder gemeinsamer Vorhaben sein.

○ Sicherstellung der Finanzierung

Die Bereitstellung langfristiger Fördermittel ist für Initiativen ein zentraler Erfolgsfaktor. Hier können Akteur\*innen aus Politik und Verwaltung dabei behilflich sein, gemeinsame Anträge zu stellen, bestehende Finanzierungsmöglichkeiten aufzuzeigen und zu erläutern sowie neue Finanzierungsstrategien zu erarbeiten bzw. zu beschließen. Auch die Vermittlung an mögliche Geldgeber\*innen kann eine Unterstützung darstellen. Die kostenlose Zurverfügungstellung von Räumen, Büros oder Flächen nimmt den Initiativen den Druck, für deren Miete aufzukommen. Zusätzlich wäre ein gezieltes Bereitstellen von Geldern für feste (Koordinations-)Stellen zivilgesellschaftlichen Engagements, bspw. im Rahmen klimafreundlicher Quartiersentwicklung, eine hilfreiche Unterstützung.

○ Ausbau und Stärkung von Netzwerken

Maßnahmen der Wf4.0 können dazu beitragen, vorhandene Netzwerke zu stärken und Zugang zu weiterer Vernetzung zu gewährleisten. Wichtig ist hierbei sowohl das Zusammentreffen mit anderen Initiativen und regionalen Akteur\*innen als auch der Austausch mit Ansprechpartner\*innen aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft. Die Wf4.0 kann dabei helfen, Ansprechpartner\*innen zu identifizieren und gleichzeitig eine Plattform der Vernetzung, Vermittlung und des Sichtbarmachens darstellen. Zudem kann sie in Form von Vernetzungskonferenzen oder Regionalmessen mehr Ideenaustausch ermöglichen und das Zusammenkommen der Akteur\*innen koordinieren bzw. moderieren. Auf diese Weise werden kommunale Synergien und Strategien zur Wirkungssteigerung entwickelt, Erfahrungen geteilt sowie bisher vereinzelt Aktivitäten systematisch analysiert und zusammengebracht (vgl. Rückert-John et al. 2014, 36).

○ Ermöglichung von Engagement

Um Nachhaltigkeitsinitiativen bei der Suche nach mehr und jüngeren Mitgliedern zu helfen, kann die Wf4.0 Ehrenamtliche vermitteln und koordinieren. Auch die gesteigerte Wertschätzung zivilgesellschaftlichen Engagements, bspw. mittels der Einführung eines Ehrenamtpasses für kommunale Vergünstigungen, stellt dafür eine Unterstützung dar. Die Stärkung der Professionalität oder das Schaffen bezahlter Stellen steigert zudem das gesellschaftliche Ansehen der Gruppen und kann infolgedessen zu höheren Mitgliederzahlen führen. Ein wichtiges Element, um zivilgesellschaftliches Engagement zu ermöglichen, ist zudem die Reduzierung von Arbeitszeit (vgl. Kny et al. 2015, 22). Politisch-administrative Akteur\*innen können über entsprechende Angebote dazu beitragen, berufstätige Ehrenamtliche über mögliche Veränderungen bestehender Arbeitszeitregelungen wie mehr Flexibilisierung zu informieren und zu beraten. Zudem können sie sich auf Bundesebene für diese Entwicklungen einsetzen und bspw. die Anerkennung ehrenamtlicher Tätigkeiten durch Steuererleichterungen einfordern (vgl. ebd., 22).



## 8 Schlussbetrachtung

Ausgehend von den derzeitigen ressourcenintensiven Wirtschafts- und Lebensweisen in Ländern des globalen Nordens wurde in der vorliegenden Arbeit die Notwendigkeit eines radikalen strukturellen Wandels der Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit beschrieben. Es wurde knapp erläutert, dass technische Innovationen dafür nicht ausreichen. Als Ausgangspunkt und Keimzellen für eine umfassende Transformation wurden hier stattdessen zivilgesellschaftliche, transformative Initiativen und die von ihnen vorangetriebenen sozialen Innovationen ins Zentrum gerückt. Diese können dazu beitragen, nachhaltigkeitsorientierte Neuheiten zu erproben, weiterzuverbreiten und damit einen gesellschaftlichen Wandel beschleunigen. Derzeit befinden sich die Gruppen und Projekte jedoch häufig noch in gesellschaftlichen Nischen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es von großer Relevanz, die vielfältigen zivilgesellschaftlichen Ansätze und Formen des kooperativen Wirtschaftens gezielt und systematisch zu fördern. Das Konzept einer Wirtschaftsförderung 4.0 hat genau dies zum Ziel. So sollen im gleichnamigen Forschungsprojekt des Wuppertal Instituts kommunale Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, um zivilgesellschaftliche Eigeninitiative und kooperative Wirtschaftsformen systematisch zu unterstützen. Analyseobjekt und Ort der Erprobung ist dabei die Stadt Osnabrück. Um geeignete Maßnahmen zu erarbeiten, ist es zentral, örtliche Gegebenheiten zu verstehen und an konkreten Bedarfen der Initiativen anzusetzen. Die vorliegende Arbeit ist im Kontext dieses Projekts entstanden und hatte das Ziel, in diesem Rahmen eine Bedarfsanalyse durchzuführen. Dafür wurde der Frage nachgegangen, vor welchen Herausforderungen transformative Nachhaltigkeitsinitiativen in Osnabrück stehen und welche konkreten Unterstützungsbedarfe sie benennen. Zudem wurde erörtert, welches die Ansatzpunkte für kommunale Unterstützungsmöglichkeiten einer Wf4.0 darstellen können.

Um diese Fragen zu beantworten, wurde in den ersten Kapiteln der Arbeit eine umfangreiche Literaturrecherche vorgenommen. Hierfür wurden in Kapitel 2 sowohl Charakteristika transformativer Initiativen wie insbesondere das Verdrängen von Nichtnachhaltigkeit als auch unterschiedliche Potenziale von Graswurzelinitiativen allgemein erarbeitet. Zu diesen zählen bspw. das kollektive Lösen gesellschaftlicher Herausforderungen, das Erlernen neuer Fähigkeiten, das Erzeugen neuer Leitbilder durch das Ausprobieren von Alternativen und eine starke Gemeinschaftsbildung. Anschließend wurden diese Nischenentwicklungen in die Multi-Level-Perspective der Transition-Forschung eingeordnet. Dieses Konzept beschreibt, wie gesellschaftliche Transformationsprozesse als Zusammenspiel dreier strukturell differenzierter Ebenen angetrieben werden. In diesem Kontext können zivilgesellschaftliche Initiativen im Zusammenspiel als gesellschaftliche Nischen konzeptualisiert werden. Bei einer ausreichenden Stabilisierung und dem Auftreten von Gelegenheitsfenstern können diese Innovationen auf die Ebene des vorherrschenden soziotechnischen Regimes Einfluss nehmen. Hier lassen sich Fragen nach förderlichen und hemmenden Einflussfaktoren stellen.

Anhand unterschiedlicher theoretischer Grundlagen aus dem Transition Management, dem Strategic Niche Management und der Diffusionsforschung sowie zu sozialen Innovationen, gesellschaftlichen Veränderungsprozessen und der Verbreitung nachhaltigen Handelns wurde in Kapitel 3 eine Vielzahl an Erfolgsfaktoren von Nischenakteur\*innen erarbeitet. Diese schließen sowohl individuelle als auch gruppeninterne und -externe Aspekte ein. Anschließend wurde in Kapitel 4 dargestellt, dass Faktoren wie die Stabilität



des nichtnachhaltigen soziotechnischen Regimes, Barrieren von Verhaltensänderungen und Hemmnisse innerhalb ehrenamtlicher Initiativen deren Entwicklung und Verbreitung im Weg stehen. Im Rahmen dieser Betrachtungen wurden drei Thesen aufgestellt, die jeweils auf das Vorhandensein von Erfolgsfaktoren, Barrieren und Bedarfen zielen und sich damit aus der Forschungsfrage ableiten lassen.

Zur Prüfung dieser Thesen und zur Generierung konkreter Unterstützungswünsche wurde in der vorliegenden Arbeit eine qualitative Befragung von fünf Nachhaltigkeitsinitiativen in Osnabrück durchgeführt. Dafür wurden Vertreter\*innen eines Repair Cafés, einer Regionalgeldinitiative, eines Carsharing-Vereins, eines Hofes der Solidarischen Landwirtschaft sowie einer Energiegenossenschaft anhand von leitfadengestützten Expert\*inneninterviews befragt. In Kapitel 5 wurden das gewählte Vorgehen sowie die befragten Initiativen beschrieben. Die Interviews wurden anschließend anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. So konnte ein umfangreiches Kategoriensystem erstellt werden, das jeweils eine große Zahl an förderlichen, hemmenden und wünschenswerten Aspekten aufgedeckt hat. Es zeigte sich, dass alle drei der aufgestellten Thesen durch die qualitative Untersuchung bestätigt werden konnten.

Zur besseren Übersicht wurden die Ergebnisse anschließend sieben übergreifenden Querschnittsthemen, die hier Keypoints genannt wurden, zugeordnet und neu sortiert. Die Darstellung der übergreifenden Bedarfsfelder in Kapitel 6 konnte die erste Forschungsfrage zufriedenstellend beantworten. Demnach gibt es bislang keine systematische Unterstützung nachhaltigkeitsorientierter Projekte und Wirtschaftsformen. Es wurde deutlich, dass der Erfolg zivilgesellschaftlicher Initiativen in besonderem Maße von einer ausreichenden Zahl engagierter und *qualifizierter Mitglieder mit genügend Zeit* für das Engagement abhängt. Zudem äußerten alle Befragten den Wunsch nach mehr *gesellschaftlicher Akzeptanz* und einem größeren Rückhalt in der Bevölkerung. Als großes Hemmnis wurde zudem ein ungünstiger *ordnungspolitischer und -rechtlicher Rahmen* genannt, weshalb auch der Wunsch nach förderlichen Bedingungen wie weniger bürokratische Auflagen und ermöglichende Infrastrukturen konkret angesprochen wurde. Hiermit verbunden ist zudem der Bedarf an einer stärkeren *kommunalen Unterstützung* und Beratung, die sich in Form allgemeiner Anerkennung zivilgesellschaftlicher Aktivitäten oder konkreter Zusammenarbeit in gemeinsamen Projekten zeigen kann. Die Bereitstellung *finanzieller Mittel* ist eine weitere kommunale Fördermöglichkeit, die an einem häufig geäußerten Wunsch der Befragten ansetzen würde. Zudem kam der Bedarf an *neuen Projekten* und der Verwirklichung der Vision sowie an einem Zugang zu bzw. einer Ausweitung von *Netzwerken* auf.

Aus diesen Hauptergebnissen wurden anschließend Handlungsempfehlungen und Ansatzpunkte für kommunale Unterstützungsmaßnahmen im Rahmen der Wf4.0 abgeleitet und diskutiert, um eine Antwort auf die zweite Forschungsfrage geben zu können. In Kapitel 7 wurde beschrieben, dass insbesondere vier übergeordnete Aspekte bei der systematischen Unterstützung zivilgesellschaftlicher Initiativen beachtet werden sollten. So müssen aufgrund der großen Heterogenität der Gruppen besonders auf eine Vielfalt in der Förderung geachtet und fallspezifische Lösungen entwickelt werden. Weiterhin spielt die Kenntnis des lokalen Kontextes eine zentrale Rolle. Eine enge Begleitung und ermöglichende Unterstützung beim Verstehen bürokratischer und ordnungsrechtlicher Strukturen ist ebenfalls von großer Relevanz. Schließlich sollte die Wf4.0 sich für die

Anerkennung der Zivilgesellschaft als wichtiger Akteur in der Stadtentwicklung einsetzen und die Einbettung in den politisch-administrativen Kontext stärken. Für die Benennung konkreter Ansatzpunkte geeigneter Unterstützung wurde zum Abschluss der vorliegenden Arbeit eine Abwägung der Wichtigkeit und des Vorhandenseins der einzelnen Themenfelder vorgenommen. Hierbei wurden für die Themen öffentliches Interesse, kommunale Unterstützung, Finanzierung, Vernetzung und Ermöglichung von Engagement jeweils Impulse für Vorschläge eingebracht, in welcher Form diese Bedarfe aufgegriffen werden können.

Im Rahmen weiterer Forschungsarbeiten und im zugrundeliegenden Projekt des Wuppertal Instituts ist es aufbauend auf die hier geleisteten Vorarbeiten relevant, anhand der aufgezeigten Bedarfe konkrete Unterstützungsmaßnahmen für transformative Nachhaltigkeitsinitiativen zu entwickeln und zu erproben. Dabei besteht die Frage, ob die aufgedeckten Herausforderungen und Bedarfe ebenso auf weitere zivilgesellschaftliche Initiativen zutreffen. Eine Untersuchung mit einer größeren Stichprobe könnte dafür aufschlussreich sein. Auch ist nicht geklärt, ob die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit auf andere Städte übertragen werden können. Insbesondere mit Blick auf die Relevanz des jeweiligen Kontextes vor Ort ist anzunehmen, dass regionale Besonderheiten auch Auswirkungen auf Unterstützungswünsche von Initiativen haben. Zudem könnte die vertiefte Betrachtung einzelner Gestaltungsfelder oder Branchen mehr Ergebnisse zu den jeweils relevanten Bedarfen aufzeigen, da die hier untersuchten, sehr heterogenen Projekte jeweils vor unterschiedlichen Herausforderungen stehen. Die übergeordneten und übergreifenden Empfehlungen sollten daher für jeden Einzelfall erneut geprüft werden. Ein Vorschlag für weitere Untersuchungen besteht darin, das konkrete Transformationspotenzial einzelner Initiativen für eine suffiziente und resiliente Stadtentwicklung näher zu betrachten. So können anschließend Aussagen getroffen werden, welche Projekte gezielt gefördert werden sollten, um einen umfassenden Wandel zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft zu realisieren.

Die Ausführungen in der vorliegenden Arbeit machen deutlich, dass sich an der gegenwärtigen Lebensweise einige Dinge ändern müssen. Damit schließt sich der Bogen zum eingangs beschriebenen Zitat. Zivilgesellschaftliche Graswurzelinitiativen können diesen Wandel vorantreiben und halten dafür großes Potenzial bereit. Dieses muss jedoch noch weiter erforscht und gezielt unterstützt werden, *„wenn es gut werden soll“*.

## Literaturverzeichnis

- Aderhold, J., Mann, C., Rückert-John, J. & Schäfer, M. (2014): *Soziale Innovationen und förderliche Governance-Formen im gesellschaftlichen Transformationsprozess*: Projektabschlussbericht des UBA/BMUB-Vorhabens FKZ 3712 17 100. Umweltbundesamt.
- Aderhold, J., Mann, C., Rückert-John, J. & Schäfer, M. (2015): *Experimentierraum Stadt: Good Governance für soziale Innovationen auf dem Weg zur Nachhaltigkeitstransformation*. UBA-Texte No. 04/2015, Umweltbundesamt.
- Antoni-Komar, I. (2016): Urban Gardening, Food Coops, Community Supported Agriculture: Transformative Wirtschaftsformen – Konsumpraktiken – Marktbeziehungen. *Haushalt in Bildung & Forschung*, Vol. 5 (3), S. 82–96, doi: 10.3224/hibifo.v5i3.8.
- Antoni-Komar, I., Lautermann, C., Pfriem, R. (2010): Kulturelle Kompetenzen: Interaktionsökonomische Erweiterungsperspektiven für den Competence-based View des Strategischen Managements. In: Stephan, M., Kerber, W., Lingenfelder, M., Kessler, T. (Hrsg.): *Gabler Research: Strategisches Kompetenz-Management. 25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung. Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung* (S. 466–489). Wiesbaden: Gabler.
- Antoni-Komar, I., Lautermann, C., Pfriem, R. (2012): Unternehmen und Konsumenten in Verantwortungsgemeinschaft jenseits des Konsumismus: Nachhaltigkeit erfordert, das Zusammenwirken zwischen Produzieren und Konsumieren neu zu denken. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Vol. 13 (3), S. 297–316.
- Antoni-Komar, I. & Pfriem, R. (2013): Räume schaffen, Bedingungen und Kontexte organisieren: Kulturelle Kompetenzen als Erweiterung des Resource-und Competence-based View im nachhaltigkeitsorientierten Management. *Die Unternehmung*, Vol. 67 (2), S. 109–123.
- Augenstein, K. (2015): *E-mobility as a sustainable system innovation: Insights from a captured niche*. Schriftenreihe der Reiner-Lemoine-Stiftung, Aachen: Shaker.
- Avelino, F. & Wittmayer, J. M. (2016): Shifting power relations in sustainability transitions: A multi-actor perspective. *Journal of Environmental Policy & Planning*, Vol. 18 (5), S. 628–649, doi: 10.1080/1523908X.2015.1112259.
- Beck, S. (2014): Intermediäre: Der Schlüssel für die Kommunikation in der Netzwerkgesellschaft. *Forum Wohnen und Stadtentwicklung*, Vol. 10 (5), S. 244–248.
- Becker, S. L., Franke, F., Gläsel, A. (2017): Regime pressures and organizational forms of community-based sustainability initiatives. *Environmental Innovation and Societal Transitions* (in Druck), doi: 10.1016/j.eist.2017.10.004.
- Behr, F. & Ahaus, B. (2016): „Lebensweltbezug“ im kommunalen Klimaschutz: Ein Plädoyer für eine gemeinsame Maßnahmenentwicklung in den Stadtteilen. Ergebnisse aus dem Projekt Klima-Initiative Essen für Wissenschaft und Praxis No. 9, Universität Duisburg-Essen Essen.
- Berg, H., Buhl, J., Echternacht, L., Wohlrab, J. & Hof, A. (2014): *Criteria for Analysis of Case Studies According to the Different Approaches of Analysis*. PATHWAYS

- Project: Exploring Transition Pathways to Sustainable, Low Carbon Societies, Deliverable D3.1.
- Berlo, K., Wagner, O., Heenen, M. (2017): The Incumbents' Conservation Strategies in the German Energy Regime as an Impediment to Re-Municipalization - An Analysis Guided by the Multi-Level Perspective. *Sustainability*, Vol. 9 (1), S. 53, doi: 10.3390/su9010053.
- Beyer, J. (2006): *Pfadabhängigkeit: Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel*. Schriften aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Vol. 56 Frankfurt am Main: Campus.
- Blättel-Mink, B. (2013): Kollaboration im (nachhaltigen) Innovationsprozess: Kulturelle und soziale Muster der Beteiligung. In: Rückert-John, J. (Hrsg.): *Soziale Innovation und Nachhaltigkeit. Perspektiven sozialen Wandels* (S. 153–169). Wiesbaden: Springer.
- Bomberg, E. & McEwen, N. (2012): Mobilizing community energy. *Energy Policy*, Vol. 51 (2012), S. 435–444.
- Burkhart, C., Schmelzer, M., Treu, N. (2017): Ohne Bewegung keine Transformation: Das Mosaik der Alternativen als Kompass für Postwachstumspolitik. In: Adler, F. & Schachtschneider, U. (Hrsg.): *Postwachstumspolitik. Wege zur wachstumsunabhängigen Gesellschaft* (S. 77–88). München: oekom.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1993): *Die Zwänge kollektiven Handelns - Über Macht und Organisation*. Frankfurt am Main: Hain.
- Degens, P. (2016): Anderes Geld—anderes Wirtschaften? Unternehmen und Regiogeld. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, Vol. 29 (3), S. 98–109.
- Dobson, C. (2001): *The Citizen's Handbook: A Guide to Building Community in Vancouver*. Vancouver: Vancouver Citizen's Committee.
- Elsen, S. & Walk, H. (2016): Genossenschaften und Zivilgesellschaft: Historische Dynamiken und zukunftsfähige Potenziale einer ökosozialen Transformation. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, Vol. 29 (3), S. 60–72.
- Ernst, A., Welzer, H., Schönborn, S., Gellrich, A., Briegel, R., David, M. (2013). SPREAD - Scenarios of Perception and Reaction to Adaptation. Szenarien der Ausbreitung von veränderten Handlungs- und Einstellungsmustern. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): *Zentrale Projektergebnisse der BMBF-Fördermaßnahmen. Abschlusskonferenz im Rahmen des 10. FONA-Forums, 09.-10. September 2013* (S. 223–237).
- Europa-Universität Flensburg [EUF] (2018): *Entwicklungschancen und -hemmnisse einer suffizienzorientierten Stadtentwicklung*. Verfügbar unter: <https://www.uni-flensburg.de/nec/forschung/ehss/> [02.06.2018].
- Feola, G. & Nunes, R. J. (2013): *Failure and Success of Transition Initiatives: A study of the international replication of the Transition Movement*. Research Note No. 4, Walker Institute for Climate System Research.

- Fichter, K. (2010): Nachhaltigkeit: Motor für schöpferische Zerstörung? In: Howaldt, J. & Jacobsen, H. (Hrsg.): *Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (S. 181–198). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fichter, K. & Clausen, J. (2013): *Erfolg und Scheitern "grüner" Innovationen*. Marburg: Metropolis.
- Fuchs, D., Roller, E., Rucht, D. & Wessels, B. (1996): *Das intermediäre System der Politik als Orientierungssystem der Bürger*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Geels, F. & Deuten, J. J. (2006): Local and global dynamics in technological development: A socio-cognitive perspective on knowledge flows and lessons from reinforced concrete. *Science and Public Policy*, Vol. 33 (4), S. 265–275.
- Geels, F. W. (2004a): From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy*, Vol. 33 (6), S. 897–920.
- Geels, F. W. (2004b): Understanding system innovations: a critical literature review and a conceptual synthesis. In: Elzen, B., Geels, F. W., Green, K. (Hrsg.): *System Innovation and the Transition to Sustainability. Theory, Evidence and Policy* (S. 19–47). Edward Elgar Publishing.
- Geels, F. W. (2002): Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, Vol. 31 (8–9), S. 1257–1274, doi: 10.1016/S0048-7333(02)00062-8.
- Geels, F. W. (2005): The dynamics of transitions in socio-technical systems: A multi-level analysis of the transition pathway from horse-drawn carriages to automobiles (1860–1930). *Technology analysis & strategic management*, Vol. 17 (4), S. 445–476.
- Geels, F. W. (2011): The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 1 (1), S. 24–40, doi: 10.1016/j.eist.2011.02.002.
- Geels, F. W. & Raven, R. (2006): Non-linearity and expectations in niche-development trajectories: Ups and downs in Dutch biogas development (1973–2003). *Technology analysis & strategic management*, Vol. 18 (3-4), S. 375–392.
- Geels, F. W. & Schot, J. (2007): Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, Vol. 36 (3), S. 399–417.
- Geels, F. W. & Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): *Routledge Studies in Sustainability Transitions: Vol. 1. Transitions to sustainable development. New directions in the study of long term transformative change* (S. 11–104). New York: Routledge.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press.

- Gilley, J. W., Morris, M. L., Waite, A. M., Coates, T., Veliquette, A. (2010): Integrated theoretical model for building effective teams. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 12 (1), S. 7–28.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. (3. Auflage) Lehrbuch, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Göll, E. & Henseling, C. (2017): Gesellschaftliche Trägheiten und Optionen zu ihrer Überwindung in Richtung Nachhaltigkeit. In: Rückert-John, J. & Schäfer, M. (Hrsg.): *Governance für eine Gesellschaftstransformation. Herausforderungen des Wandels in Richtung nachhaltige Entwicklung* (S. 87–108). Wiesbaden: Springer.
- Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 134 (2016), S. 98–111.
- Grießhammer, R. & Brohmann, B. (2015): *Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können*. Baden-Baden: Nomos.
- Grin, J., Rotmans, J. & Schot, J. (2010): *Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change*. New York: Routledge.
- Hahne, U. (2013): Resilienz - neue Anforderung an die Regionalentwicklung. *Ländlicher Raum* (03), S. 31–33.
- Hargreaves, T., Hielscher, S., Seyfang, G., Smith, A. (2013): Grassroots innovations in community energy: The role of intermediaries in niche development. *Global Environmental Change*, Vol. 23 (5), S. 868–880.
- Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C. & Kock, A. (2016): *Innovationsmanagement*. (6. Auflage); München: Vahlen.
- Hedlund-de Witt, A. (2013): *Worldviews and the Transformation to Sustainable Societies: An exploration of the cultural and psychological dimensions of our global environmental challenges*: (PhD thesis). : Vrije Universiteit Amsterdam.
- Heinrichs, H. & Grunenberg, H. (2012): *Sharing Economy: Auf dem Weg in eine neue Konsumkultur?* Centre for Sustainability Management Lüneburg.
- Heiskanen, E., Johnson, M., Robinson, S., Vadovics, E., Saastamoinen, M. (2010): Low-carbon communities as a context for individual behavioural change. *Energy Policy*, Vol. 38 (12), S. 7586–7595.
- Heyen, D. A. & Brohmann, B. (2017): Konzepte grundlegenden gesellschaftlichen Wandels und seiner Gestaltung Richtung Nachhaltigkeit – ein Überblick über die aktuelle Transformationsliteratur. In: Rückert-John, J. & Schäfer, M. (Hrsg.): *Governance für eine Gesellschaftstransformation. Herausforderungen des Wandels in Richtung nachhaltige Entwicklung* (S. 69–86). Wiesbaden: Springer.
- Hoogma, R., Kemp, R., Schot, J. & Truffer, B. (2002): *Experimenting for Sustainable Transport: The Approach of Strategic Niche Management*. London: Routledge.
- Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010): Soziale Innovation - Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In: Howaldt, J. & Jacobsen, H. (Hrsg.): *Soziale Innovation: Auf*

- dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma (S. 87–108). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hubert, A., Thébault, J.-C., Schinas, M., van Eijl, H., Valette, P., Braeunling, G., Laurila, P., Di Pietrantonio, L., Iokimidis, A., Noev, N., Agalianos, A., Cropper, M., Letter, L. de, Droell, P., Dziworski, W., Godin, P., Hatt, P., Iglesia-Gomes, M., Landabaso-Alvarez, M., Saint-Denis, A. & Sansoni, A.-M. (2011): *Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union*. Bureau of European Policy Advisers - European Commission Luxemburg.
- Hughes, T. P. (2012): the Evolution of Large Technological Systems. In: Bijker, W. E., Hughes, T. P., Pinch, T., Douglas, D. G. (Hrsg.): *The Social Construction of Technological Systems. New Directions in the Sociology and History of Technology* (S. 45–76). Cambridge: MIT Press.
- Hunecke, M. (2000): *Ökologische Verantwortung, Lebensstile und Umweltverhalten*. Heidelberg: Asanger.
- Hunecke, M. (2013): *Psychologie der Nachhaltigkeit: Psychische Ressourcen für Postwachstumsgesellschaften*. München: oekom.
- Intergovernmental Panel on Climate Change [IPCC] (2014): *Fifth Assessment Report on Climate Change 2014: Synthesis Report: Approved Summary for Policymakers*.
- Isenhour, C. (2010): On conflicted Swedish consumers, the effort to stop shopping and neoliberal environmental governance. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 9 (6), S. 454–469.
- Jaeger-Erben, M., Rückert-John, J. & Schäfer, M. (2017): *Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum: Wissenschaftliche Perspektiven, Strategien der Förderung und gelebte Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- Kahan, D. (2010): Fixing the communications failure. *Nature*, Vol. 463 (7279), S. 296–297.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (2000): *Choices, values, and frames*. : Cambridge University Press.
- Kapeller, J., Schütz, B., Tamesberger, D. (2012): Konsum demokratisch gestalten: Spielräume zur Etablierung nachhaltigen Konsums. *Wirtschafts- und Sozialpolitische Zeitschrift*, Vol. 35 (3), S. 167–183.
- Kemp, R., Schot, J., Hoogma, R. (1998): Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management. *Technology analysis & strategic management*, Vol. 10 (2), S. 175–198, doi: 10.1080/09537329808524310.
- Kleinhüchelkotten, S. (2005): *Suffizienz und Lebensstile: Ansätze für eine milieuorientierte Nachhaltigkeitskommunikation*. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.
- 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*. UBA-Texte No. 86/2015, Umweltbundesamt Dessau-Roßlau.

- Köhler, J. H., Laws, N., Renz, I., Hacke, U., Wesche, J., Friedrichsen, N., Peters, A. & Niederste-Hollenberg, J. (2017): *Anwendung der Mehr-Ebenen-Perspektive auf Transitionen: Initiativen in den kommunal geprägten Handlungsfeldern Energie, Wasser, Bauen & Wohnen*. Working Paper Sustainability and Innovation, SO1/2017.
- Kopatz, M. (2015): Wirtschaftsförderung 4.0: Kooperative Wirtschaftsformen in Kommunen. *Politische Ökologie* (142), S. 104–110.
- Kopatz, M. (2016): *Ökoroutine: Damit wir tun, was wir für richtig halten*. München: oekom.
- Kopatz, M. (2017): Wirtschaftsförderung 4.0. In: Adler, F. & Schachtschneider, U. (Hrsg.): *Postwachstumspolitiken. Wege zur wachstumsunabhängigen Gesellschaft* (S. 305–317). München: oekom.
- Kopatz, M. & Rudolph, F. (2016): *Wirtschaftsförderung 4.0: Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Stärkung kollaborativer Resilienzinitiativen in Kommunen*: Vorhabenbeschreibung zur Bekanntmachung des BMBF. Unveröffentlichtes Dokument, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH [WI] Wuppertal.
- Kraiß, K. & van Elsen, T. (2009): Landwirtschaftliche Wirtschaftsgemeinschaften (Community Supported Agriculture, CSA) - ein Weg zur Revitalisierung des ländlichen Raumes? *Nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume* S. 183–194.
- Kristof, K. (2010a): *Models of Change: Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive*. Zürich: vdf-Hochschulverlag.
- Kristof, K. (2010b): *Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können*. München: oekom.
- Kristof, K. (2017): Change Agents in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen. In: Reineremann, J.-L. & Behr, F. (Hrsg.): *Die Experimentalstadt. Kreativität und die kulturelle Dimension der Nachhaltigen Entwicklung* (S. 165–179). Wiesbaden: Springer.
- Kuckartz, U. (2010): Nicht hier, nicht jetzt, nicht ich - Über die symbolische Bearbeitung eines ernststen Problems. In: Welzer, H., Soeffner, H.-G., Giesecke, D. (Hrsg.): *KlimaKulturen. Soziale Wirklichkeiten im Klimawandel* (S. 144–160). Campus Verlag.
- Kuckartz, U. (2016): *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. (3. Auflage) Grundlagentexte Methoden, Weinheim: Beltz.
- Leiserowitz, A. A., Kates, R. W., Parris, T. M. (2006): Sustainability values, attitudes, and behaviors: A review of multinational and global trends. *Annual Review of Environment and Resources*, Vol. 31 S. 413–444.
- Lichtenberg, G. C. (1971): *Sudelbücher II*. Aphorismus K, 293 [1796] München.
- Linz, M. (2015): *Suffizienz als politische Praxis: Ein Katalog*. Wuppertal spezial No. 49, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH Wuppertal.
- Local Governments for Sustainability [ICLEI] (2017): *Resilient Cities Report 2017: Tracking local progress on resilience targets of SDG 11*. Bonn.



- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. (12. Auflage) Beltz Pädagogik, Weinheim: Beltz.
- Mendes, A., Batista, A., Fernandes, L., Macedo, P., Pinto, F., Rebelo, L., Ribeiro, M., Ribeiro, R., Sottomayor, M., Tavares, M. & Verdelho, V. (2012): *Barriers to Social Innovation: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme*. Europäische Kommission Brüssel.
- Narberhaus, M. (2011): *Effective change strategies for the Great Transition: Five leverage points for civil society organisations*. Conference background paper, Smart CSOs.
- Narberhaus, M. (2013): *How to break out of the system trap: A model to support conversations for a more strategic activism*. Smart CSOs Paper, Smart CSOs Lab.
- Newman, P., Beatley, T. & Boyer, H. (2009): *Resilient cities: Responding to peak oil and climate change*. Washington DC: Island Press.
- Ornetzeder, M. & Rohracher, H. (2013): Of solar collectors, wind power, and car sharing: Comparing and understanding successful cases of grassroots innovations. *Global Environmental Change*, Vol. 23 (5), S. 856–867, doi: 10.1016/j.gloenvcha.2012.12.007.
- Paech, N. (2012a): *Befreiung vom Überfluss: Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie*. München: oekom.
- Paech, N. (2012b): *Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von Innovationsorientierung und Wachstum: Eine unternehmensbezogene Transformationstheorie*. (2. Auflage); Marburg: Metropolis.
- Pfriem, R., Antoni-Komar, I., Lautermann, C. (2015): Transformative Unternehmen. *Ökologisches Wirtschaften*, Vol. 30 (3), S. 18–20.
- Pfriem, R., Paech, N., Kropp, C. & Antoni-Komar, I. (2016): *nascent - Neue Chancen für eine nachhaltige Ernährungswirtschaft durch transformative Wirtschaftsformen: Forschungsverbundprojekt*. Zwischenbericht 2016.
- Prochaska, J. O. & DiClemente, C. C. (1994): *The Transtheoretical Approach: Crossing Traditional Boundaries of Therapy*. Malabar, Flor.: Krieger.
- Rauschmayer, F., Bauler, T., Schöpke, N. (2015): Towards a thick understanding of sustainability transitions - Linking transition management, capabilities and social practices. *Ecological Economics*, Vol. 109 S. 211–221.
- Reed, M., Evely, A., Cundill, G., Fazey, I., Glass, J., Laing, A., Newig, J., Parrish, B., Prell, C., Raymond, C. (2010): What is social learning? *Ecology and society*, Vol. 15 (4), r1 [online].
- Reinhoffer, B. (2008): Lehrkräfte geben Auskunft über ihren Unterricht: Ein systematisierender Vorschlag zur deduktiven und induktiven Kategorienbildung in der Unterrichtsforschung. In: Mayring, P. & Gläser-Zikuda, M. (Hrsg.): *Pädagogik. Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse* (2nd ed. S. 123–141). Weinheim: Beltz.
- Reißig, R. (2009): *Gesellschafts-Transformation im 21. Jahrhundert: Ein neues Konzept sozialen Wandels*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

- Rip, A. & Kemp, R. (1998): Technological change. In: Rayner, S. & Malone, E. L. (Hrsg.): *Resources and Technology: Volume 2. Human Choice and Climate Change* (S. 327–399). Columbus, Ohio: Battelle Press.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, A., Chapin, F. S., Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., de Wit, Cynthia A., Hughes, T., van der Leeuw, Sander, Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., Falkenmark, M., Karlberg, L., Corell, R. W., Fabry, V. J., Hansen, J., Walker, B., Liverman, D., Richardson, K., Crutzen, P., Foley, J. A. (2009): A safe operating space for humanity. *Nature*, Vol. 461 (7263), S. 472–475, doi: 10.1038/461472a.
- Rogers, E. M. (1962): *Diffusion of Innovation*. New York: Free Press.
- Rogers, E. M. (2003): *Diffusion of Innovations*. (5. Auflage); New York: Free Press.
- Rotmans, J. & Loorbach, D. (2010): Towards a Better Understanding of Transitions and Their Governance: A Systemic and Reflexive Approach. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): *Routledge Studies in Sustainability Transitions: Vol. 1. Transitions to sustainable development. New directions in the study of long term transformative change* (S. 103–220). New York: Routledge.
- Rückert-John, J., Jaeger-Erben, M. & Schäfer, M. (2014): *Soziale Innovationen im Aufwind: Ein Leitfaden zur Förderung sozialer Innovationen für nachhaltigen Konsum*. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt.
- Rückert-John, J., Jaeger-Erben, M., Schäfer, M., Scholl, G. & Gossen, M. (2016): *Nachhaltiger Konsum durch soziale Innovationen – Konzepte und Praxis*. UBA-Texte No. 40/2016, Umweltbundesamt Dessau.
- Schäpke, N., Stelzer, F., Bergmann, M., Singer-Brodowski, M., Wanner, M., Caniglia, G. & Lang, D. J. (2017): *Reallabore im Kontext transformativer Forschung: Ansatzpunkte zur Konzeption und Einbettung in den internationalen Forschungsstand*. IETSR Discussion papers in Transdisciplinary Sustainability Research No. 1/2017, Leuphana Universität Lüneburg.
- Schein, E. H. (1993): On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, Vol. 22 (2), S. 40–51.
- Schmidt-Bleek, F. (2007): *Nutzen wir die Erde richtig? Die Leistungen der Natur und die Arbeit des Menschen*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Schneidewind, U. & Scheck, H. (2012): Zur Transformation des Energiesektors - ein Blick aus der Perspektive der Transition-Forschung. In: Servatius, H.-G., Schneidewind, U., Rohlfing, D. (Hrsg.): *Smart Energy: Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem* (S. 45–61). Springer.
- Schneidewind, U. & Scheck, H. (2013): Die Stadt als „Reallabor“ für Systeminnovationen. In: Rückert-John, J. (Hrsg.): *Soziale Innovation und Nachhaltigkeit. Perspektiven sozialen Wandels* (S. 229–248). Wiesbaden: Springer.
- Scholz, R. W. (2011): *Environmental Literacy in Science and Society: From Knowledge to Decisions*. Cambridge u. a.: Cambridge University Press.

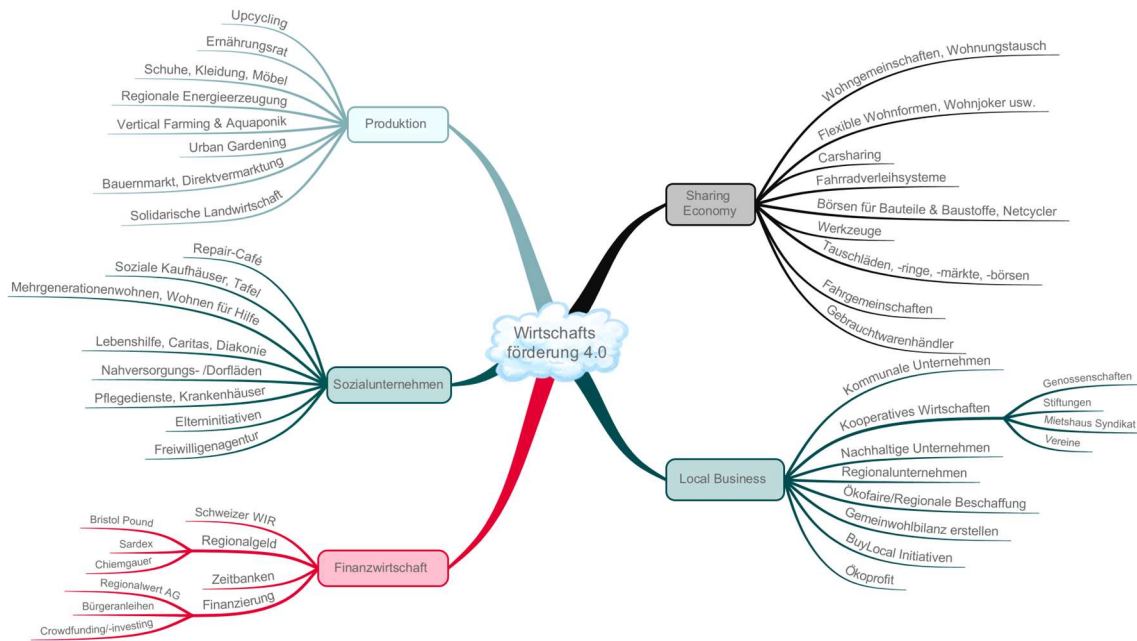
- Schot, J. & Geels, F. W. (2008): Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology analysis & strategic management*, Vol. 20 (5), S. 537–554.
- Schot, J., Hoogma, R., Elzen, B. (1994): Strategies for shifting technological systems: The case of the automobile system. *Futures*, Vol. 26 (10), S. 1060–1076.
- Schumpeter, J. A. (2005): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. (8. Auflage); Tübingen: Francke.
- Schwarz, M., Birke, M., Beerheide, E. (2010): Die Bedeutung sozialer Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung. In: Howaldt, J. & Jacobsen, H. (Hrsg.): *Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (S. 165–180). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Seyfang, G. (2006): *Community currencies: A new tool for sustainable consumptions?* CSERGE Working Paper EDM No. 06-09, Norwich.
- Seyfang, G. & Smith, A. (2007): Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. *Environmental Politics*, Vol. 16 (4), S. 584–603, doi: 10.1080/09644010701419121.
- Shove, E. & Walker, G. (2007): CAUTION! Transitions ahead: Politics, practice, and sustainable transition management. *Environment and Planning A*, Vol. 39 (4), S. 763–770.
- Smith, A. & Raven, R. (2012): What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability. *Research Policy*, Vol. 41 (6), S. 1025–1036.
- Sommer, B. & Schad, M. (2014): Change Agents für den städtischen Klimaschutz. Empirische Befunde und praxistheoretische Einsichten: Change Agents for Climate Change Mitigation in Urban Areas. Empirical Findings and Practice-Theoretical Insights. *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, Vol. 23 (1), S. 48–54, doi: 10.14512/gaia.23.1.11.
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., Biggs, R., Carpenter, S. R., Vries, W. de, Wit, C. A. de. (2015): Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, Vol. 347 (6223), S. 1259855.
- Stengel, O. (2011): *Suffizienz: Die Konsumgesellschaft in der ökologischen Krise*. Wuppertaler Schriften zur Forschung für eine nachhaltige Entwicklung, Vol. 1 München: oekom.
- Stiftungsgemeinschaft anstiftung & ertomis gemeinnützige GmbH [anstiftung] (2017): *Netzwerk Reparatur-Initiativen*. Verfügbar unter: <https://anstiftung.de/selbermachen/reparatur-initiativen> [16.11.2017].
- Toffler, A. W. (1980): *The Third Wave*. New York: Morrow.
- Tsebelis, G. (2002): *Veto players: How political institutions work*. Princeton: University Press.
- United Nations Framework Convention on Climate Change [UNFCCC] (2015): *Adoption of the Paris Agreement: Report No. FCCC/CP/2015/L.9/Rev.1*.

- Unruh, G. C. (2000): Understanding carbon lock-in. *Energy Policy*, Vol. 28 (12), S. 817–830, doi: 10.1016/S0301-4215(00)00070-7.
- van Driel, H. & Schot, J. (2005): Radical innovation as a multilevel process: Introducing floating grain elevators in the port of Rotterdam. *Technology and Culture*, Vol. 46 (1), S. 51–76.
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S., Kinzig, A. (2004): Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and society*, Vol. 9 (2), S. 5.
- Welzer, H. (2011): *Mentale Infrastrukturen: Wie das Wachstum in die Welt und in die Seelen kam*. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen [WBGU] (2011): *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation: Hauptgutachten*. (2. Auflage); Berlin: WBGU.
- Witte, E. (1973): *Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell*. Schriften der Kommission für Wirtschaftlichen und Sozialen Wandel, Göttingen: Otto Schwartz.
- Worldwatch Institute (2010): *Zur Lage der Welt 2010: Einfach besser leben - Nachhaltigkeit als neuer Lebensstil*. München: oekom.
- Wuppertal Institut (2018): *Gestaltungsfelder der Wirtschaftsförderung 4.0*. Forschungsprojekt "Wirtschaftsförderung 4.0 – Entwicklung und Umsetzung eines Konzepts zur Stärkung kollaborativer Resilienzinitiativen in Kommunen", Wuppertal.
- Zapf, W. (1989): Über soziale Innovationen. *Soziale Welt*, Vol. 40 (1/2), S. 170–183.

# Anhang

## Anhang 1 Gestaltungsfelder der Wirtschaftsförderung 4.0

(Quelle: Wuppertal Institut 2018)



## Anhang 2 Interviewleitfaden

<b>Vorbemerkungen:</b>	
For- schungs- vorhaben	Häufig nur Beobachtung durch Stadt Ziel des Projekts: Gezielte Unterstützung Masterarbeit: Wunschvorstellungen abfragen
Aufzeich- nung	Gerne aufzeichnen, damit keine Informationen verloren gehen <i>Start der Aufnahme</i>
Anonymi- sierung	Ergebnisse können anonymisiert werden (d. h. nicht namentlich nennen) Wäre Ihnen das wichtig? Name der Initiative nennen?
<b>Einleitende Fragen:</b>	
<b>1. Aufwär- mung</b>	Vielleicht können Sie mir zu Beginn <i>kurz</i> aus der Anfangszeit Ihrer Initi- ative erzählen.  <b>1.1. Kurz zusammengefasst: Seit wann gibt es die Initiative, wie ist sie entstanden?</b> - Hauptziel?  <b>1.2. Wie ist Ihre Initiative momentan organisiert?</b> - Wie viele Personen sind Sie?
<b>Explorativer Teil:</b>	
<b>2. Erfolgs- faktoren</b>	Es gibt Ihre Initiative ja nun schon seit einigen Jahren und Sie konnten einige Erfahrungen sammeln.  <b>2.1. Was läuft gut in Ihrer Initiative? Womit sind Sie sehr zufrieden?</b> - Warum hat das bisher so gut geklappt? - Warum funktioniert Ihre Arbeit gut?  <b>2.2. Was hat Ihnen dabei geholfen?</b>
<b>3. Barrie- ren</b>	<b>3.1. Gibt es auch Dinge, die man noch <i>verbessern</i> könnte? Welche?</b> - Warum haben Sie damit Probleme?  <b>3.2. Was läuft nicht so gut?</b> - Gibt es Probleme? Behindert Sie etwas? - Wie gehen Sie damit um?  <b>3.3. Fällt Ihnen etwas ein, das Sie gut gebrauchen könnten? Fehlt Ihnen etwas?</b>  <b>3.4. Gab es Dinge, die besonders <i>am Anfang</i> nicht einfach waren? Welche?</b> - Wie haben Sie trotz dieser Schwierigkeiten weitergemacht?  <b>3.5. Gibt es noch Herausforderungen, die Sie <i>kommen se- hen</i>?</b>

<b>4. Unterstützungsmöglichkeiten</b>	<p>Wenn Sie sich jetzt einfach mal etwas wünschen könnten.</p> <p><b>4.1. Was wäre das dann?</b></p> <p><b>4.2. Welche Form der Unterstützung würden Sie sich wünschen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wer könnte behilflich sein?</li> <li>- Was könnten Sie selbst dafür tun?</li> <li>- Was könnte von außen getan werden?</li> </ul> <p><b>4.3. Wünschen Sie sich auch explizit etwas von der Stadt?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wobei könnte die Stadt Ihnen helfen?</li> <li>- Wie müsste die Hilfe konkret aussehen?</li> </ul> <p>Kärtchen verteilen (Vorschläge)</p> <p><b>4.4. Gibt es hier noch Punkte, die Sie hilfreich finden würden?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Können Sie zu jedem Punkt noch ein paar Sätze sagen?</li> </ul> <p><b>4.5. Warum ist es so schwierig, diese Unterstützung zu bekommen?</b></p> <p><b>4.6. An welcher Stelle bekommen Sie <i>momentan</i> bereits Unterstützung?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche und von wem?</li> <li>- Haben Sie in der <i>Vergangenheit</i> bereits Unterstützung bekommen?</li> </ul>
<b>5. Diffusion</b>	<p><b>5.1. Wie hat sich die Größe Ihrer Gruppe in der letzten Zeit verändert?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gab es mehr oder weniger Mitglieder oder Besucher*innen?</li> <li>- Wie kam es dazu?</li> </ul> <p><b>5.2. Haben Sie das Gefühl, mit der Zeit in der Stadt bekannter geworden zu sein?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn ja, wie ist das gelungen?</li> <li>- Wenn nein, was könnte dafür hilfreich sein?</li> <li>- Was könnte die Stadt dafür tun?</li> </ul> <p><b>5.3. Wie könnten Sie andere dazu bewegen, bei Ihnen mitzumachen?</b></p> <p><b>5.4. Haben Sie dazu beigetragen, dass sich ähnliche Initiativen gegründet haben? Wenn ja, wie kam es dazu?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mit Ihnen in Kontakt? Wie lief die Kontaktaufnahme?</li> <li>- Wie könnten Sie anderen Initiativen helfen?</li> </ul>
<b>6. Abschluss</b>	<p><b>6.1. Möchtest Sie sonst noch etwas hinzufügen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gibt es noch etwas, dass Ihrer Meinung nach im Interview bisher zu kurz gekommen ist?</li> </ul>

### **Anhang 3      Schlüsselfaktoren des Erfolgs als Reflexionsanstoß im Interview**

Beteiligung & Partizipation

Durchhaltevermögen

Engagierte Personen

Finanzielle Ressourcen

Führungskompetenz

Gesetze

Günstige Gelegenheiten

Kooperationen

Lernprozesse

Materielle Ressourcen

Motivation

Netzwerke

Öffentlichkeitsarbeit

Personelle Ressourcen

Presse

Professionalisierung

Stadtmarketing

Vision & Ziel

Vorzeigeprojekte

Werte & Normen

Wissen

Zeitliche Ressourcen





## Anhang 4 Vollständiges Kategoriensystem

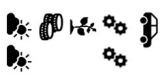

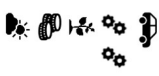
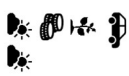
<input checked="" type="checkbox"/> Erfolgsfaktoren	0
▼ <input checked="" type="checkbox"/> Individuell	0
<input checked="" type="checkbox"/> Motivation, Inspiration, Spaß	28
<input checked="" type="checkbox"/> Wissen, Fachkompetenz	26
<input checked="" type="checkbox"/> Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungsstärke	22
<input checked="" type="checkbox"/> Verantwortungsübernahme	13
<input checked="" type="checkbox"/> Zeit für Engagement	12
<input checked="" type="checkbox"/> Durchhaltevermögen	11
<input checked="" type="checkbox"/> Führungskompetenz	11
▼ <input checked="" type="checkbox"/> Gruppenintern	0
<input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Ressourcen	38
<input checked="" type="checkbox"/> Ausreichend Mitglieder, vertrauensvolles Team	29
<input checked="" type="checkbox"/> Kollektive Vision	27
<input checked="" type="checkbox"/> Partizipation, Offenheit	25
<input checked="" type="checkbox"/> Innovation, Gegenpart zum etablierten System	24
<input checked="" type="checkbox"/> Professionalisierung	24
<input checked="" type="checkbox"/> Lernprozesse	17
<input checked="" type="checkbox"/> Eigene Erfolgserlebnisse	16
<input checked="" type="checkbox"/> Materielle Ausstattung, Räume	16
<input checked="" type="checkbox"/> Konstruktiver Umgang mit Widerständen/Problemen	9
<input checked="" type="checkbox"/> Change Agents	7
▼ <input checked="" type="checkbox"/> Gruppenextern	0
<input checked="" type="checkbox"/> Netzwerke	57
<input checked="" type="checkbox"/> Kommunale Zusammenarbeit/Unterstützung	31
<input checked="" type="checkbox"/> Positive Außenwahrnehmung, öffentliches Interesse	30
<input checked="" type="checkbox"/> Ermöglichende Infrastrukturen	22
<input checked="" type="checkbox"/> Presse, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing	20
<input checked="" type="checkbox"/> Förderlicher politischer/gesetzlicher Rahmen (Bund)	17
<input checked="" type="checkbox"/> Leitbilder, soziale Normen, kultureller Wandel	14
<input checked="" type="checkbox"/> Ausreichend Zeit für Veränderungsprozesse	7
<input checked="" type="checkbox"/> Gelegenheitsfenster	4

☐	Barrieren	0
▼	☐ Individuell	0
	☐ Frustration, fehlende Motivation, Ermüdung	23
	☐ Ehrenamt und Überforderung	21
	☐ Hoher zeitlicher Aufwand	11
	☐ Unsicherheit, Ängste	8
▼	☐ Gruppenintern	0
	☐ Fehlende finanzielle Mittel	22
	☐ Gesellschaftliche Nischen abseits des Mainstreams	21
	☐ Hoher administrativer/organisatorischer Aufwand	15
	☐ Fehlende materielle/räumliche Ausstattung	6
	☐ Fehlende (Neu-)Mitglieder	5
▼	☐ Gruppenextern	0
	☐ Fehlender politischer Wille, ungünstiger rechtl. Rahmen (Bund)	30
	☐ Kommunalpolitische Zurückhaltung, fehlender Wille (Stadt)	24
	☐ Mentale Infrastrukturen, etablierte kulturelle Leitbilder	19
	☐ Interessenkonflikte und Konkurrenz mit etablierten Akteur*innen	19
	☐ Fehlende Infrastruktur/Fläche	19
	☐ Bürokratische Barrieren	18
	☐ Fehlendes öffentl. Interesse, keine gesellschaftl. Anerkennung	17
	☐ Fehlendes Netzwerk	3
	☐ Ungünstige klimatische Voraussetzungen	3


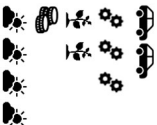

☐ Bedarfe	0
▼ ☐ Individuell	0
☐ Mehr Zeit für Engagement	8
☐ Wissen, Beratung	8
▼ ☐ Gruppenintern	0
☐ Personelle Unterstützung, neue Mitglieder	22
☐ Finanzielle Unterstützung	22
☐ Neue Projekte/Aufgaben, Vision realisieren	21
☐ Materielle und räumliche Ausstattung	8
☐ Professionalisierung	6
▼ ☐ Gruppenextern	0
▼ ☐ Kommunale Unterstützung, Freiräume, Kooperationen (Stadt)	0
☐ a) Rahmen: Freiräume und förderliche Bedingungen in der Kommune	28
☐ b) Zusammenarbeit mit der Kommune	26
☐ Weitere Netzwerke/Kooperationen	26
☐ Förderlicher gesetzlicher/politischer Rahmen, Freiräume (Bund)	18
☐ Gesellschaftliche Akzeptanz, Bewusstseinswandel	18
☐ Neue Infrastruktur/Flächen	17
☐ Mehr Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Presse	12
▼ ☐ Kein Bedarf	0
☐ Negative Erwartungshaltung	12
☐ Unterstützung bereits vorhanden	8
☐ Keine Wünsche	8

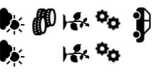

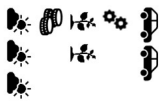
## **Anhang 5      Codierleitfaden zu den Hauptkategorien**

Erfolgsfaktoren				
Kategorien/ Subkategorien	Definitionen	Ankerbeispiele	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview
<b>Individuelle Erfolgsfaktoren</b>				
<b>Motivation, Inspiration, Spaß</b>	Häufig der Auslöser für Engagement; Entscheidung, aktiv zu werden: konkrete Vision, interne Werte/Weltanschauung, Wahrnehmung von Dringlichkeit, persönlicher Verantwortung, Selbstwirksamkeit; Optimismus, Lust auf Veränderung; persönliche Erfüllung durch Engagement; persönliche Begeisterung für das Thema, <i>Erfolgserlebnisse</i> , positive Rückmeldungen;	<i>„Weil davon hängt das alles ab, von der Gesamtstimmung des Teams und das merken natürlich auch die Kunden. Viele geben uns auch die Rückmeldung, dass sie das Gefühl haben, wenn sie hierherkommen, dass das den Leuten Spaß macht. Und so soll es auch sein.“ (Förster, 52)</i> <i>„Also ohne, dass andere so etwas angefangen hätten, hätte ich jetzt auch nicht gewusst, dass so etwas geht. Deswegen haben wir erstmal mit beobachtet, wie andere so etwas starten. Das war für uns wichtig, das mitzubekommen.“ (Hartkemeyer, 44)</i>	28	
<b>Wissen, Fachkompetenz</b>	Erfahrung, (Fach-)Wissen, um Ideen zu entwickeln, tätig zu sein oder Probleme zu lösen; spezifische Kenntnisse im Themenbereich; Anleitungen und Hilfestellungen; Wissen über Abläufe, Netzwerke und Akteur*innen, Unterstützungsmöglichkeiten; unterschiedliche Kompetenzen im Team; Begabungen, Fähigkeiten, Kreativität, (Fort-)Bildung, Know-how, technische Begabung, Spezialisierung; insbesondere durch beruflichen Hintergrund, individuell angeeignet oder ermöglicht durch starke Vernetzung; erhöht gesellschaftliches/politisches Ansehen	<i>„Wissen haben wir auch genug versammelt. Und was wir nicht wissen, da wissen wir, wen wir fragen müssen bzw. in der Genossenschaft sind viele Leute, die sich mit dem Thema auskennen und die man fragen könnte.“ (Wetzig, 58)</i> <i>„Ja wir haben auch ziemlich viel zusammengetragen und geschafft und fühlen uns eigentlich ziemlich sicher. Wir haben unsere Verträge auch selber ohne juristischen Beistand formulieren können. Und die GLS Bank [...] sagte: „Das ist ja interessant. Wir finden ja überhaupt kein Haar in der Suppe.““ (Hullmann, 12)</i>	26	

<b>Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungsstärke</b>	Gute kommunikative Fähigkeiten, Interaktionsfreudigkeit, Einfühlungsvermögen, Kompromissfähigkeit, Beziehungskompetenz; kurze Kommunikationswege; gute Kontakte/Netzwerke, um Informationen weiterzugeben	„Also es braucht vor allem eben die Überzeugungskraft, das, was da für ein Potenzial drinsteckt. Also das heißt, es geht vor allen Dingen darum, selbst diese Idee auch auszustrahlen und das Potenzial, das Transformationspotenzial davon, sich selber erstmal klar zu machen, um damit dann andere begeistern zu können.“ (Hartkemeyer, 10)	22	
<b>Verantwortungsübernahme</b>	Bereitschaft und Mut vieler Mitglieder, Verantwortung zu übernehmen; Mut, neue Dinge auszuprobieren, zu experimentieren; Risikobereitschaft, Selbstvertrauen; Zuversichtlichkeit; sich selbst einbringen und mitgestalten; verantwortungsvolle Tätigkeiten ausführen	„Das Konzept auch so zu entwickeln [...], dass die Verbraucher zu verantwortungsvollen Prosumenten werden. Dass die zum Beispiel den Abholtag mit organisieren, dass die gucken, dass sie das finanziell tragen, dass die dann ggf. noch mehr bezahlen. Oder diese Verantwortungsübernahme. [...] Und das hat sich gut weiterentwickelt bis hin zur Trägerschaft von neuen Strukturen, bis hin zu Stiftungen [...], wo jetzt auch eben Mitglieder mit [...] im Vorstand sind und sich intensiv einbringen.“ (Hartkemeyer, 6) „Wenn ich einen Standort hätte, der halbwegs aussichtsreich wäre, würde ich mir das allerdings auch zutrauen, den selber zu entwickeln.“ (Wetzig, 28)	13	
<b>Zeit für Engagement</b>	Mitglieder nehmen sich (gerne) ausreichend Zeit für Vorbereitung und Umsetzung der Projekte; Zeit für ehrenamtliches Engagement finden; Ruhe und Geduld bei Ausföhrung und Durchführung der Tätigkeiten; gewisse Verbundlichkeit des Engagements, häufig langjährige Mitgliedschaft; Zeittenster für gemeinsame Treffen/Veranstaltungen	„Aber das haben die auch echt verdient! Die sind das ganze Jahr über immer im Einsatz. Das ist toll.“ (Förster, 36) „Also gerade, wenn ich an unseren Fahrradmechaniker denke [...]. Wir haben zwei, die sind beide [...] voll berufstätig und knapsen sich diese Zeit ab. [...] Und das ist ok, jetzt so einmal im Monat, da können die das so regeln.“ (Förster, 16)	12	
<b>Durchhaltevermögen</b>	Beharrlichkeit, hohe Frustrationstoleranz, Wirkmächtigkeit, Ausdauer, Fleiß; z. B. im Fall von Widerständen oder fehlendem Wissen; beim Umgang mit Konflikten oder negativen Erfahrungen; langjähriges Engagement; bei langwierigen Prozessen nicht aufgeben; Hartnäckigkeit, wiederholtes Probieren; starke <i>kollektive Vision</i> ist hilfreich	„Gerade, wenn man im Anfang so etwas neu startet, ist natürlich der Elan nochmal ganz anders, die Begeisterung. "Oh, wir machen etwas Neues!" Das gibt sehr viel Auftrieb [...]. Ja also, wenn diese begeisterte Idee nicht so stark getragen hätte, wäre das auch schwieriger gewesen, so eine Durststrecke zu überstehen.“ (Hartkemeyer, 18) „Uns gibt's seit zehn Jahren, fast als Energieforschungsinstitut in Osnabrück [...]. Und seit zehn Jahren unterhalten wir uns über dieses Thema Windenergie und Kooperationen mit den Stadtwerken.“ (Wetzig, 26)	11	

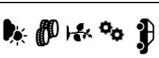




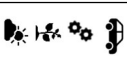
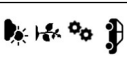
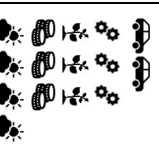
<b>Führungs- kompetenz</b>	Zugpferd innerhalb der Gruppe; Beitrag zur Motivation der Gruppenmitglieder und Außenstehender; Einflussmöglichkeiten, Zugang zu Ressourcen, Voranbringen des Prozesses; führt zu/erleichtert positive gruppeninterne Beziehungen, Problemlösung, Entscheidungsfindung, Zielsetzung, Aufgabenkoordination; meist Kern-/Koordinationssteam, Hauptamtliche oder Vorstandsmitglieder	„Aber das muss halt immer jemanden geben, der das dann organisiert. Der den Hut aufhat und sich verantwortlich fühlt. Und wir haben ja den Vorteil, dass wir beide hauptamtlich hier sind. [...] Und dann kam man das natürlich viel besser machen, als wenn man das jetzt noch ehrenamtlich macht.“ (Förster, 30)  „Also ich habe immer wieder den Anlauf, ich habe immer wieder versucht, Leute zu motivieren und mit Arbeitsgruppen und mit Stammtischen und mit diesen und mit jenen...“ (Wetzig, 22)	11	
<b>Gruppeninterne Erfolgsfaktoren</b>				
<b>Finanzielle Ressourcen</b>	Geld als Basis für Umsetzung der Aktivitäten; Zugang zu Finanzierungsquellen, für Aktivitäten und (neue) Projekte, Materialien/Ausstattung, Marketing/Öffentlichkeitsarbeit, Mitgliederwerbung, Veranstaltungen, Gehälter, „Einkauf“ von Expertise, Professionalisierung, Ehrenamtsbetreuung;  Gesicherte finanzielle Grundlage; (öffentliche) Finanzierungsmöglichkeiten, Subventionen, Vergütungen; häufig durch Förderungsanträge bei Träger*innen, Finanzstarke Partner*innen, Sponsor*innen, Kredit-/Geldgeber*innen, Netzwerke; Einnahmen durch Spenden; Investitionen ermöglichen; rentabel arbeiten können	„Ja und das geht eben auch nur dann, wenn man jemanden hat, der finanziell im Hintergrund mit stand. Und wenn es mal ein, zwei Jahre ein paar Miese gibt, sagt, ich halte das aus. [...] Und wenn es da mal [...] 5.000 € Verlust gewesen sind, das wäre für den Verein nicht so schön gewesen.“ (Enger, 14)  „Die kann ich mir einkaufen oder ich kann sie selber machen und mir das vergüten lassen. Und ich habe natürlich Einnahmen [...], mit denen ich dann nach und nach versuchen könnte, auch mal [...] für ein Gehalt Leute einzustellen, die sich um die Genossenschaft kümmern. Um Marketing, um Vertrieb für Bürgerstrom [...]. Da hätte ich Gehälter, um die Genossenschaft professionell ins Laufen zu bekommen mit bezahlten Kräften.“ (Wetzig, 30)	38	
<b>Ausreichend Mitglieder, vertrauensvolles Team</b>	Genügend und ausreichend qualifizierte Personen im Team, die über geforderte Kompetenzen und Ressourcen verfügen und sich einbringen möchten; entsprechend große Zahl an Mitgliedern, um Aufgaben zu (ver-)teilen; Diversität der Mitglieder  Kleines, festes, vertrauensvolles Kernteam; dichtes internes Netzwerk und Absprachen; positive Stimmung; Zusammenarbeit im Team „funktioniert“ gut	„Man braucht natürlich das Potenzial von vielen Persönlichkeiten, die sich hier einbringen, sonst läuft gar nichts.“ (Hartkemeyer, 44)  „Das sind eben diese [...] ganzen Menschen, die so etwas ermöglichen! Das geht nicht von einem alleine. Das ist so ein glücklicher Umstand, wo einfach viele Leute zusammenkommen.“ (Hartkemeyer, 20)  „Wir haben heute fünf Aufsichtsräte, damals waren wir drei. Ganz bewusst auch klein gehalten die Gremien, weil die Abstimmungsschwierigkeiten und Terminfindung usw. natürlich bei kleineren Gremien wesentlich einfacher sind.“ (Wetzig, 8)	29	



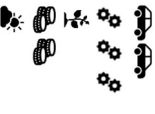
<b>Kollektive Vision</b>	Motivierende, geteilte, starke Vision, von der Gemeinschaft der Gruppe entwickelt; als Antrieb und Motivation der Gruppe und neuer Mitglieder; spezifisches Ziel, tragende Idee, geteilte Erwartungen; gibt Orientierung und leitet weitere Entwicklung; Themenfelder und Motivation häufig Klimaschutz, Ressourcenschonung, Regionalität, Kooperation, Krisenfestigkeit, Transformation, Nachhaltigkeit; Kontakt zu bestehenden Initiativen und andere Vorbilder können Umsetzung konkretisieren und Visionen erleichtern	<p>„Man muss schon Ziele und Visionen haben, wo es hingehen soll [...]. Ja und sich diese Ziele und Visionen klarzumachen, das ist das, was einen dann motivieren kann.“ (Hartkemeyer, 46)</p> <p>„Dann haben wir [...] ein Café angeguckt, ein Repair Café in Rheine. Und dann wurde das sehr schnell sehr konkret, als wir gesehen haben, wie so die Praxis aussehen kann. Und [...] dadurch, dass die uns so ähnlich waren [...], konnten wir uns das dann auch ganz gut vorstellen.“ (Förster, 8)</p>	27	
<b>Partizipation, Offenheit</b>	Partizipative Entscheidungsfindung innerhalb der Gruppe, demokratische Grundsätze; Förderung demokratischer Systeme; Betroffene in Prozess einbinden, umfassende Beteiligung sicherstellen; Probleme gemeinsam mit Betroffenen angehen; gemeinsam Veränderungs idee weiterentwickeln; Offenheit durch Beteiligung; offen für Impulse von außen und für Neumitglieder; Ort des Lernens und Ausprobierens; Ideologiefreiheit	<p>„Das war eine tolle Sache, wenn sich jemand gemeldet hat, da konnten wir immer sagen: „Komm doch einfach beim nächsten Mal dazu und dann machst du so mit und guckst mal, ob das etwas für dich ist.““ (Förster, 52)</p> <p>„Und es geht bei uns aber auch darum, dass wir das, was wir machen, offenlegen und auch den Lernprozess offenlegen und auch den Entscheidungprozess, wie können wir gemeinsam die richtige Lösung finden, hinter der wir alle hinter stehen. [...] Da müssen wir einfach die richtigen Wege finden...“ (Hartkemeyer, 10)</p> <p>„Man muss schon Ziele und Visionen haben, [...] aber dann die Offenheit haben, sich auf das einzustellen, was einem dann der Alltag da zur Verfügung stellt. [...] Raum für Beteiligung schaffen, darum geht's. Und das Ganze als Lernprozess verstehen.“ (Hartkemeyer, 46)</p>	25	
<b>Innovation, Gegenpart zum etablierten Systemen</b>	Innovative Idee; Neuheit; Vorreiter*in und etwas Besonderes sein, Vorzeigeprojekt, neue Möglichkeiten aufzeigen; neue Wege ausprobieren und zeigen, dass diese funktionieren, neue Bilder/Ideen verbreiten; Unterschied, Alternative zum Mainstream und zu bisherigen Produkten, Dienstleistungen, Unternehmen oder Praktiken; Abgrenzung und spannender/innovativer Charakter ermöglichen Erfolg, Zustimmung oder Inten	<p>„Da würde ja ein großer oder auch die Stadtwerke würden da wahrscheinlich sagen: „Geht mir weg mit dem Kinderkram! Das machen wir nicht.“ Und das war eben der Grund, warum wir da vorgekommen sind und auch Leute da begeistern konnten, Mitglieder gewinnen konnten.“ (Wetzig, 12)</p> <p>„Und das ist von einer unglaublichen Durchschlagskraft, wenn das klappt, diese verschiedenen Dinge zu verbinden, ist das klar, dass das eben sehr resilient und krisenfest ist, weil es einfach so viel verbindet. Und so konkret ist. Das ist so, deswegen birgt es eins der größten Transformationspotenziale, bergen das solche Konzepte, die das verbinden.“ (Hartkemeyer, 8)</p>	24	



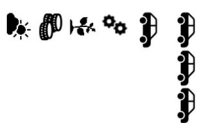
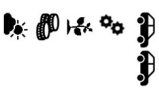


	<p>resse (neuer) Mitglieder, der Politik oder der Presse; Gegenbeispiel zu dominierender Lösung von Problemen, eigene Projekte initiieren</p>			
<b>Professionalisierung</b>	<p>Hauptamtliche, bezahlte Stelle löst ehrenamtliche Strukturen ab bzw. unterstützt diese: feste organisatorische, formale, neue Strukturen, institutionelles Gerüst; Einstellung von (Fach-) Personal oder Personen mit geeignetem fachlichen Hintergrund/Qualifikationen, um sich um Initiative zu „kümmern“;</p> <p>Führt meist zu mehr Zeit, Ressourcen, Verlässlichkeit, Anerkennung, Umfang der Projekte, Weiterverbreitung; Einspielen, Verbesserung der Abläufe und Aktivitäten; professionelle Umsetzung der Ziele der Initiative;</p> <p>Passende Rechtsform, bspw. Gründung einer Genossenschaft, Verein, GmbH, Stiftung etc.; insbesondere Wachstum der Initiative erfordert oft neue Rechtsform/Gründungen/neue Strukturen und Schaffung von (eigenen) bezahlten Stellen; Neugründung ermöglicht ebenso weiteres Wachstum; evtl. Herausbildung hierarchischer Strukturen; erfolgt häufig durch Einnahmen oder Finden einer geeigneten Finanzierung zur Zahlung von Gehältern oder Zusammenarbeit mit Partner*innen (gemeinsame Projekte, Gründungen, Kooperationen), die bereits mehr Erfahrung/mehr Möglichkeiten haben; teilweise Auflösen von Grenzen zwischen Ehrenamt und beruflichen Tätigkeiten</p>	<p>„Deswegen, ich glaube [...] dass der Verein, der war schon mit dem ausgelastet genug, was er zu tun hatte. Deswegen, die Absicht, die war schon da, aber es war jetzt nicht so zukunftsbezogen, ich mache mir jetzt hier noch mehr freiwillige Arbeit, deswegen war klar, es muss professionell werden. Man muss dann jemanden bezahlen, der es dann macht. Und das ist eben durch den Einstieg der Stadtwerke enorm erleichtert worden. Weil wir eben auch dann bei der Gründungsphase der GmbH auch Personal eingestellt haben, das Büro, das täglich besetzt ist.“ (Enger, 14)</p> <p>„Und wir haben ja den Vorteil, dass wir beide hauptamtlich hier sind. Also, dass wir bezahlt werden für unseren Job. Und dann kann man das natürlich viel besser machen, als wenn man das jetzt noch ehrenamtlich macht.“ (Förster, 30)</p> <p>„Ist dann [...] irgendetwas wichtig, dass man Dinge [...] professionalisiert, auf jeden Fall. [...] Gut, aber [...] sind wir jetzt professionell darin, die Abläufe so zu professionalisieren, dass wir einfach immer effizienter und effektiver werden? Oder sind wir professionell darin, [...] neue Erfahrungen zu machen und [...] neue Dinge auszuprobieren. Das ist auch eine Art von Professionalität. Und beides ist wichtig, klar.“ (Hartkemeyer, 40)</p>	24	
<b>Lernprozesse</b>	<p>Förderung von Lernprozessen, um neue Verhaltensweisen umzusetzen; Anstoßen (sozialer) Lernprozesse innerhalb und außerhalb der Gruppe; Erlernen neuer Fähigkeiten und Kompetenzen; Schaffen von Lernorten; Einspielen von Abläufen/Prozessen; (langjährige) Erfahrungswissen</p>	<p>„Und im besten Falle das Ziel haben, sich selber zu schulen. Also das auch zu lernen, weil sie das Projekt auch toll finden, weil sie das unterstützen wollen.“ (Förster, 14)</p> <p>„Und das [...] eben auch als Lernort und als Begegnungsraum gesehen wird. [...] Es geht bei uns aber auch darum, dass wir das, was wir machen, offenlegen und auch den Lernprozess offenlegen.“ (Hartkemeyer, 8-10)</p>	17	




	werte erleichtern Entscheidungen; Experimentieren, Offenheit und Ausprobieren neuer Wege; eng verknüpft mit <i>konstruktivem Umgang mit Widerständen</i>			
<b>Eigene Erfolgserlebnisse</b>	Erfolgreiche Gruppenaktivitäten, sichtbare Ergebnisse; Erfolg und positive Reaktionen als Motivation für weiteres Engagement; (vergangene) Aktivitäten haben Ziel erfolgreich erfüllt und werden (von Öffentlichkeit) positiv wahrgenommen; Weiterverbreitung und Interesse für Idee, Vorbild für Nachahmer*innen; große Zahl an Mitgliedern; Erfolgserlebnisse geben Sicherheit, Vertrauen in Fähigkeiten der Gruppe, Zuversicht, Zufriedenheit mit Engagement	<p>„Dies ist natürlich eine schöne Sache, weil du sofort den Erfolg siehst. Die Ehrenamtlichen kriegen sofort die Rückmeldung: "Da danke ich dir!" Begeisterung, Dankbarkeit und so. Und das sind ja auch sehr interessante Leute, die kommen [...] Mir macht das dann natürlich auch viel mehr Spaß, wenn ich hier zu hören kriege: "Ah, das ist aber toll, was Sie hier machen." Also so positive Rückmeldungen, die kriegen wir hier schon regelmäßig.“ (Förster, 88)</p> <p>„Das war so schön, als wir eine Anlage nach der anderen bauen konnten, das war immer ein Erfolgserlebnis und wir hatten mit den Mitgliedern was zu feiern und dann war Foto mit dem Bürgermeister und man konnte Pressearbeit machen und das hat Spaß gemacht.“ (Wetzig, 58)</p>	16	
<b>Materielle Ausstattung, Räume</b>	Materialien, Hilfsmittel, Gegenstände und Anschaffungen, die für Arbeit notwendig sind; unterstützende Technik, Hilfsmittel, grundlegende Ausstattung, z. B. Werkzeuge, Computer, Leihautos; ermöglicht Wachstum und Ausweitung der Tätigkeiten; Ausreichend Platz; Räumlichkeiten, die zur Nutzung bereitstehen und passend/umfangreich ausgestattet sind, häufig zentral gelegen oder gut erreichbar; keine zusätzlichen Mietkosten; eigene/vertraute Räume häufig vorteilhaft	<p>„Und jetzt können wir uns solche Sachen anschaffen. Auch unten fürs Café jetzt mal so ein paar neue Stühle, das kommt alles in die Jahre. Und vor allen Dingen brauchen alle richtiges Licht! Also Lampen brauchen wir für die einzelnen Werkstätten.“ (Förster, 36)</p> <p>„Und dann habe ich gesagt: "Ach, ein Café haben wir ja schon." So, dass wenn wir das jetzt nicht gehabt hätten, wäre das vielleicht gar nicht weitergegangen mit der Idee.“ (Förster, 6)</p>	16	
<b>Konstruktiver Umgang mit Widerständen</b>	Proaktiver, positiver Umgang mit Konflikten und Widerständen; konstruktive Verbesserungen aus Problemen entwickeln; Widerstände als Chance für Verbesserungen und Weiterentwicklung begreifen; aus Widerständen, Fehlern und Erfahrungen lernen; Hemmnisse als motivierende Faktoren umdeuten; eigene Verbesserungen fin-	<p>„Aber ich denke, es geht nicht darum, zu zeigen, dass wir alles richtig machen. Es geht nur darum, zu zeigen, dass andere Wege auch möglich sind. Und das heißt nicht, dass da von Anfang an alles perfekt sein muss. Es ist einfach wichtig, andere Wege auszuprobieren und festzustellen, die gibt es, die gehen und die funktionieren.“ (Hartkemeyer, 42)</p> <p>„Man muss ja das Rad nicht jedes Mal neu erfinden. Und das ist der beste Effekt dabei, dass wir dabei durch unsere Erfahrungen jetzt</p>	9	



	den, gemeinsam nach Lösungen suchen; Mut und Flexibilität, sich selbst zu korrigieren; eng verknüpft mit <i>Lernprozessen</i>	viele Erfahrungen weitergeben können und auch Fehler, die uns am Anfang passiert sind.“ (Förster, 22)		
<b>Change Agents</b>	Einzelpersonen oder Gruppen, die sich besonders aktiv/engagiert für einen Wandel einsetzen; Schlüsselpersonen für Veränderungsprozesse; agieren in der Gruppe als treibende Kräfte; meist als Initiator*innen der Initiative/des Projekts, bringen Idee, besonders großes Engagement und hohe Affinität für das Thema mit sich; besonderer Antrieb und Motivation für das Team	„Also das heißt, es geht vor allen Dingen darum, selbst diese Idee auch ausstrahlen und das Potenzial, das Transformationspotenzial davon, sich selber erstmal klar zu machen, um damit dann andere begeistern zu können. Und [...] das geht natürlich, weil wir so begeistert davon sind und damit andere begeistern, läuft es.“ (Hartkemeyer, 10) „Und in diesem anderen Zusammenhang sagt er mal: "So ein Repair Café, das wäre doch noch eine tolle Sache für Osnabrück!" Und das liegt auch daran, weil er selber natürlich so ein Bastler und Tüftler ist. [...] Und dann haben wir [...] überlegt, wie es weitergehen kann. Also wir waren das Gründungssteam sozusagen.“ (Förster, 6-8)	7	
<b>Gruppenexterne Erfolgsfaktoren</b>				
<b>Netzwerke</b>	Beziehungen zu weiteren Akteur*innen; persönliche Kontakte; Zusammenarbeit und Aufbau von Kooperationen; Vernetzung, Bildung eines (kommunalen/ regionalen/ nationalen/...) sozialen Netzwerkes zu anderen Initiativen, persönlichem Umfeld, Familie, Freund*innen, Nachbar*innen, Externen, Politik, Verwaltung, Stakeholdern, Entscheidungsträger*innen, weitere Befürworter*innen, etc.; Runde Tische und Treffen beteiligter (kommunaler) Akteur*innen; Austausch mit Gleichgesinnten/Initiativen;	„Und dann hat jeder für sich geguckt, wen kenne ich noch, der was anbieten könnte in so einem Repair Café. Und so entstand dieses Gründungssteam.“ (Förster, 8) „Wir hatten halt dadurch, dass ich relativ gute Kontakte zur Verwaltung hier in Osnabrück [hatte] durch meine Ratstätigkeit [...]. Und na gut, man kennt sich sowieso hier in Osnabrück [...]. Da hatten wir also mit der Stadt [...] sehr gute Kontakte und auch mit anderen Kommunen. Das spricht sich auch schnell rum, dass wir uns gegründet hatten und dass wir Dächer suchten.“ (Wetzg, 10) „Netzwerke zur Politik. Kein Problem, haben wir über die verschiedenen Mitglieder im Aufsichtsrat und ich bin eigentlich auch relativ gut vernetzt, auch bundesweit. Also auch über die Netzwerke, das ist ein Netzwerk [...]. Und wir sind auch mit im Bündnis Bürgerenergie. Die lobbyiert viel für uns, Lobbyarbeit machen die in Berlin.“ (Wetzg, 58)	57	

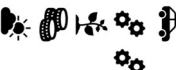
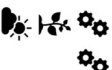
	Häufig Dachvereine/-genossenschaften, Bundesverbände, deutschlandweite Netzwerke etc., die Lokalgruppen beraten/vernetzen/koordinieren/unterstützen, gemeinsam mehr Stärke entwickeln			
<b>Kommunale Unterstützung/Unterstützung</b>	Gezielte Unterstützung/Förderung durch Kommune; Bereitschaft für kommunale Hilfestellung; Interesse an Fortführung und Ausbau der Aktivitäten der Initiative; bspw. Ausnahmeregelungen für Initiativen, Änderung des Flächennutzungsplans/Bebauungsplänen, Kostenübernahme, gezielte und schnelle Umsetzung/Inkrafttreten vorzeitiger Gesetze; unterstützende kommunalpolitische Beschlüsse; verstärkt durch <i>förderlichen politischen/gesetzlichen Rahmen</i> ;  (Intensive) Zusammenarbeit mit Stadt oder mit Tochtergesellschaft (Bspw. Stadtwerke), offizielle Kooperation; teilweise mit Stadt gemeinsame Neugründung eines Unternehmens; Stadt greift Pläne, Ideen oder Visionen der Initiativen auf; gibt Initiative Sicherheit, häufig großen Anschub und Wachstum, insbesondere durch mehr Personal und finanzielle Mittel	<p><i>„Und der hat bei den Stadtwerken dann angefangen und [...] ist dann auf den Verein zugewandert [...] Da haben wir diese Kooperation mit den Stadtwerken angefangen. Die haben uns eben [...] demonstriert unterstützt, indem sie Marketingmaßnahmen getroffen haben, indem sie Personal bereitgestellt haben, das Know-how bereitgestellt haben und das ging dann über zwei, drei Jahre, bis wir die GmbH gegründet haben. Das war wirklich ein Ziel der Stadtwerke aus.“ (Enger, 16)</i></p> <p><i>„Es gibt auch einen Ratsbeschluss der Stadt Osnabrück, dass eben das Carsharinggesetz in Osnabrück umgesetzt werden soll. Es gibt auch einen Ratsbeschluss, dass überhaupt Carsharing gefördert werden soll. Also der Rat an sich der Stadt Osnabrück, der steht da auch mit dran.“ (Enger, 56)</i></p> <p><i>„Und da kommen uns jetzt ziemlich viele auch zur Hilfe, dass die Stadt sagt: „Wir finden das super, was ihr macht. Wir können da einen Bauungsplan ändern. Versuchen wir, das finanziell zu übernehmen und die damit verbundenen Kosten.“ Und da bekommen wir jetzt Unterstützung.“ (Hartkemeyer, 22)</i></p>	31	
<b>Positive Außenwirkung, öffentliche Interesse</b>	Starke, positive Außenwirkung; großes Interesse und Nachfrage der Öffentlichkeit für zukunftsweisende Projekte; Zuspriech und Unterstützung aus dem Umfeld und der Gesellschaft, positive Erfahrungen; Begeisterung und positive Einstellung Außenstehender, positive Rückmeldungen; große oder wachsende Zahl an Kund*innen/Beucher*innen/Adopter*innen;  Bedürfnis weiterer Initiativen/Personen nach Informationen über Projekt; Gründung ähnlicher Projekte; Weitergabe guter Erfahrungen	<p><i>„Also gerade am Anfang haben die uns einfach überrannt. [...] Am Anfang wollten alle genau wissen, wie das funktioniert und sich einfach nur informieren. Die hatten gar nicht immer alle Teile zum Reparieren mit, sondern da war das Bedürfnis nach Informationen genauso groß.“ (Förster, 44)</i></p> <p><i>„Wir haben [...] im Gespräch mit der Industrie- und Handelskammer [...]], was auch in der Zeitung veröffentlicht wurden ist, sehr viel Optimismus bekommen [...]]. Dass wir sagen könnten: „Ja, die Region will den Friedensthater.““ (Hullmann, 32)</i></p>	30	



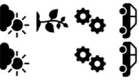



<b>Ermög- lichende Infrastruk- turen</b>	Notwendige Infrastrukturen, die neue Praktiken und nachhaltige Verhaltensweisen erleichtern oder ermöglichen; passende infrastrukturelle Rahmenbedingungen; die Verhaltensweisen praktikabel machen, bspw.: gut ausgebauter ÖPNV, Parkplätze für Carsharing-Fahrzeuge und flexible Tarife, genehmigte Standorte für neue Projekte	„Das heißt, ich habe hier einen Parkplatz und den sperre ich ab. Mache ich ein Schild drauf, nur für Carsharing und dann dürfen da nur Carsharingfahrzeuge fahren.“ (Enger, 32) „Förderung von Ladeplätzen. Also wir haben ja auch ein paar öffentliche Ladeplätze, wo auch ein Fahrzeug von uns steht. [...] Es gibt auch in der Stadt rein für Elektrofahrzeuge ein paar ausgewiesene Stellplätze, wo nur Elektrofahrzeuge fahren dürfen. [...] Das war relativ gut.“ (Enger, 54)	22	
<b>Presse, Öff- entlich- keitsarbeit, Marketing</b>	Gezielte, aktive Öffentlichkeitsarbeit; Pressarbeit, um Thema in der Öffentlichkeit zu verankern; sorgt für Bekanntheit; regt öffentlichen Diskurs an, zieht neue Mitglieder an; Medien und soziale Netzwerke; öffentlichkeitswirksame Kampagnen und hohe Medienaufmerksamkeit; positive Berichterstattung in der Presse; persönliche Kontakte zur (lokalen) Presse; Interesse der Presse, über Themen/Projekte der Initiativen zu berichten; Erfolgserlebnisse über die Presse verbreiten; Marketing, Ankündigungen und Werbung für Projekte, Veranstaltungen und Initiativen	„Die waren natürlich scharf auf uns, die Presse! [...] Weil es etwas Neues war und die waren immer bereit, zu berichten. Und das hat sie in der Anfangszeit [...] sehr ausführlich getan und dadurch sind wir natürlich auch bekannt geworden und dadurch sind andere, die auch Lust auf sowas hatten, dann zu uns geraten.“ (Förster, 20) „Mit Presse sind wir gut versorgt! Ich habe einen guten Pressevertreter. [...] Wenn wir ein entsprechendes Projekt haben, dann ist die Presse auch da, das ist überhaupt kein Thema. Und die berichten auch fair und gut. Ich kenne die Presseleute mittlerweile auch und das ist kein Thema.“ (Wetzlg, 46)	20	
<b>Förderli- cher politi- scher/ge- setzlicher Rahmen (Bund)</b>	Gesetzliche, rechtliche, institutionelle, politische Rahmenbedingungen, die für Nachhaltigkeitsinitiativen vorteilhaft sind, i. d. R. auf Bundesebene; Gesetze, die (langfristige) Entwicklung der Projekte sicherstellen; unterstützende politische Entscheidungen; politischer Wille, Initiativen zu unterstützen/zuvorwzugen; Projekte zu ermöglichen oder deren Themen zu stärken; übereinstimmende (übergeordnete) Ziele der Regierung/staatlicher Institutionen; positive Erfahrungen mit Politik/Behörden	„Dass wir das so machen konnten und dass wir so kalkulieren konnten, liegt natürlich in erster Linie daran, dass das EEG zu dem Zeitpunkt die Rahmenbedingungen rechtssicher und für uns rentabel uns zur Verfügung gestellt hat.“ (Wetzlg, 14) „Seit Anfang März gibt es ein bundesweites Carsharinggesetz, bei dem grundsätzlich den Kommunen erlaubt wird, öffentliche Stellplätze für Carsharing bereitzustellen.“ (Enger, 32) „Also [...] jeder Politiker redet [...]: "Sollen wir Carsharing fördern?" Ist schon so, dass der politische Wille dann da ist und so was. Deswegen sehe ich dem eigentlich positiv entgegen.“ (Enger, 38)	17	
<b>Leitbilder, soziale Nor-</b>	Vorherrschender Zeitgeist; Aufgeschlossenheit für Klima-/Umweltschutz und sozialökologische Transformation; in der Gesellschaft verbreitete Leitbilder und geteilte Weltanschauungen, die Nachhaltigkeit in den Vordergrund	„Die Leute brauchen neue Bilder, neue Ideen, sonst merken sie gar nicht, dass was anderes möglich ist.“ (Hartkemeyer, 42) „Ja also ich weiß nicht, mir scheint, [...] dass die Welt auf solche Dinge wartet.“ (Hartkemeyer, 44)	14	



<b>men, kultureller Wandel</b>	<p>rücken; soziale Werte und Normen, an denen sich die Menschen orientieren und die handlungsleitend sind; kulturelle Wahrnehmung; soziale Bedeutung von Praktiken;</p> <p>Veränderungsfreundliche Kultur; gesellschaftlicher Wertewandel in Richtung Zukunftsfähigkeit; Veränderung von Präferenzen und Einstellungen</p>	<p>„Also, dass so ganz unterschiedliche Menschen [...] hierherkommen, [...] weil sie [...] im besten Falle das Ziel haben, sich selber zu schulen. Also das auch zu lernen, weil sie das Projekt auch toll finden, weil sie das unterstützen wollen. Weil sie ein bisschen bewusster leben wollen. Das ist natürlich toll, dass das bei uns alles so mit im Boot ist. Also [...], dass wir die Welt ein bisschen besser machen können, also dazu beitragen können. Das ist ja so ein Gesamtpaket.“ (Förster, 14)</p>		
<b>Anreihend Zeit für Veränderungsprozesse</b>	<p>Genügend Zeit einplanen für Veränderungsprozesse, die Übernahme neuer Praktiken bei Mitgliedern/Adopter*innen oder Veränderung von Routinen und Gewohnheiten; Langfristigkeit von Veränderungs- und Lernprozessen beachten; Planung mit großen Zeithorizonten; auf Trägheit/Langsamkeit von Veränderungen vorbereitet sein; Projekte werden langsam bekannter; bewusst sein, dass Umsetzung neuer Ideen in Politik und Verwaltung meist über lange Zeitspanne geschieht</p>	<p>„Das wird dann auch ein, zwei Jahre dauern, dass sich der Standort auch dahingegen rechnet, dass er sich trägt, dass er Kunden und Mitglieder hat. [...] Wenn ich jetzt in einem Stadtteil einen Stellplatz aufmache, keiner verkauft deswegen am nächsten Tag sofort sein Auto. Aber wenn ein halbes Jahr später eine Ersatzanschaffung ansteht [...], dann wird er Carsharingkunde.“ (Enger, 14)</p> <p>„Deswegen sehe ich dem eigentlich positiv entgegen. Das wird, früh oder später wird das kommen. Das dauert eben immer alles länger.“ (Enger, 38)</p> <p>„Und das ist sicherlich auch zu bedenken, dass es eben ein schrittweiser Prozess ist. Und dass er, wenn er gleich überladen wird am Anfang, ggf. auch die Gefahr birgt, dass es eben dann kollabiert. Das muss eben auch in einem organischen Prozess sich entwickeln, also wachsen.“ (Hartkemeyer, 6)</p>	7	
<b>Gelegenheitsfenster</b>	<p>Günstige Bedingungen und Gelegenheitsstrukturen, Windows of Opportunity; externe Ereignisse, besondere Entwicklungen, plötzliche Krisen, Skandale, singuläre Großereignisse, die nachhaltige Lösungen in den Vordergrund rücken; meist kurze Zeitfenster, die Veränderungen erleichtern</p>	<p>„Wir haben Anfang 2008, da wurde ruckbar, dass die Staatuerke verneiert in Kohle investiert haben. [...] Und das ist eigentlich durch einen Aktivisten erst aufgedeckt wurden, der sich mal genauer den Geschäftsbericht angeguckt hat [...]. Und daraufhin gab's dann in den Kreisen, die sich immer schon um Klimaschutz, um Energieende, um erneuerbare Energien in Osnabrück gekümmert haben, einen ziemlichen Aufschrei.“ (Wetzig, 6)</p>	4	


Barrieren, Herausforderungen, Probleme				
Kategorien/ Subkategorien	Definitionen	Ankerbeispiele	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview
<b>Individuelle Barrieren</b>				
<b>Frustration, fehlende Motivation, Ermüdung</b>	Enttäuschung über fehlenden Erfolg und mangelndes Interesse der Öffentlichkeit/Mitglieder; weiter als Gruppe aktiv zu sein und Vision umzusetzen; abnehmende Häufigkeit von Gruppentreffen; abnehmende oder gar keine Aktivitäten mehr; Ausgelöst durch: Überforderung, zu viele Probleme/Hindernisse, scheinbar unlösbare Herausforderungen, kein Durchhaltevermögen, kein Spaß/keine Freude, keine Erfolgsergebnisse, fehlende neue Projekte, zu wenig Mitglieder, zu hoher Arbeitsaufwand, mühselige Tätigkeiten	„Weil es auch frustrierend ist, einfach nur den Laden zu verwalten und nichts Neues machen zu können und bei jeder Idee [...] sich wieder eine blutige Nase holt oder sieht, das geht dann doch nicht oder irgendjemand, sei es die Politik oder eine Vorschrift, wirft einem dann wieder die Krüppel zwischen die Beine. Das macht man ein paar Jahre und irgendwann hat man dann die Schnauze voll.“ (Wetzig, 58) „Das interessiert wenige Menschen, die bewusster leben wollen. [...] Ich glaube, es geht allen Initiativen so, die sich damit beschäftigen. Dass die Frustriert darüber sind, dass da nicht mehr kommen.“ (Förster, 76)	23	
<b>Ehrenamt und Überforderung</b>	Aufgrund ehrenamtlicher Mitarbeit und i. d. R. nicht bezahlten Tätigkeiten fehlen häufig Mitglieder, hoher zeitlicher Aufwand, Initiative mit wenigen Tätigkeiten bereits ausgelastet; keine neuen Projekte bei fehlender Bereitschaft für weitere freiwillige Arbeit; Anfangseuphorie verfliegt über die Zeit, wenn zu wenig Erfolge, abnehmendes Engagement; keine verbindliche Teilnahme, ehrenamtliche Aktivitäten haben für Mitglieder mglw. geringere Priorität; Persönliche Überforderung einzelner Mitglieder oder der Gruppe durch Fülle/Komplexität der Aufgaben; kann zu Demotivation, Hilflosigkeit oder Beenden des Engagements führen; wird oft verstärkt durch fehlende Qualifikationen, zu wenig Wissen, Unsicherheiten oder fehlende Erfahrung; Engagement	„Klar [...], also das ist schon so, dass wir natürlich hier [...] eine ganze Menge tätig sind! Da ist es dann die Frage, [...] ist das jetzt Arbeit, ist das Freizeit, ist das Selbsterwöhnung? [...] Und da kommt man auch an die Grenzen herkömmlicher Systeme ran. [...] Das hat natürlich auch die Gefahr, dass man da gar nicht mehr abschalten kann. [...] Das ist für mich persönlich wahrscheinlich die größte Herausforderung.“ (Hartkemeyer, 18) „Aber da sind so viele Fallstricke und Unwägbarkeiten, dass man das eigentlich nicht bewältigen kann. Schon gar nicht, wenn man ehrenamtlich arbeitet.“ (Wetzig, 16) „Der Verein war etwas über seinen Möglichkeiten. Das war alles so weitestgehend ehrenamtlich [...] und dann irgendwann war auch die Motivation und das Interesse, größer zu	21	


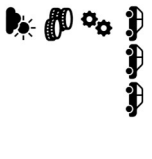
	muss mit Berufs-/Privatleben in Einklang gebracht werden, teilweise keine klare Trennung möglich;	werden, die war zwar schon noch da, aber das war nicht mehr zu leisten.“ (Enger, 12)		
	Häufig schlechtere Bedingungen als bei hauptamtlichen Tätigkeiten; „Unprofessionalität“ des Ehrenamts kann Umsetzung von Projekten, Problemlösung, gruppeninterne Prozesse, gesellschaftliche Anerkennung und politische Einflussnahme erschweren			
<b>Hoher zeitlicher Aufwand</b>	Zeit als begrenzender Faktor; Engagement erfordert Bereitschaft, Zeit in Projekte zu investieren; insbesondere bei Ehrenamt nicht einfach, dass sich genügend Personen intensiv einbringen; Zeitfenster für ehrenamtliches Engagement im Alltag der Mitglieder notwendig;  Vorbereitung/Durchführung der Projekte teilweise sehr zeitaufwendig; Prozesse dauern lange; zeitintensive Aktivitäten werden z. T. nicht umgesetzt oder nicht alle Vorhaben/Ideen können verwirklicht werden, bspw. fehlende Zeit für gruppeninterne Reflexion	„Der Verein hatte eben „nur“ das Carsharing an sich betrieben. Das hat eben praktisch alles an zeitlichen [...] Ressourcen erschöpft. Es war eben keine Zeit für Greniarbeit. Oder für irgendwelche Arbeitskreise mitzuarbeiten oder so etwas. Das ist alles ein bisschen hinten runtergefallen.“ (Enger, 66)  „Wir sind so gestartet mit der Option, das vielleicht häufiger zu machen. Aber [...] wir haben festgelegt, die Ehrenamtlichen [...] sind alle auch sehr aktiv in ihrem sonstigen Leben. Also die würden jetzt nicht sagen: „Ok, wir machen das jetzt zwei oder dreimal im Monat.““ (Förster, 16)	11	
<b>Unsicherheit, Ängste</b>	Persönliche Verunsicherung, die mit komplexen gesellschaftlichen Veränderungsprozessen oder ehrenamtlichen Projekten verbunden sind; insbesondere in der Anfangs-/Gründungsphase; Ängste der Mitglieder vor Risikoübernahme, Angst vor Verlusten; langfristige Planungen erforderlich, verbunden mit Risiko, zukünftige Situation nicht abzusehen;  Unsicherheit über Erfolg der Projekte, pessimistische Einstellungen schwächen Motivation und Bereitschaft, Aufwand zu übernehmen; Unsicherheit, ob Projekt „etwas bringt“ und Veränderung erzielt wird; führt zu geringerem Engagement, Zurückhaltung; Unsicherheit über Interesse in Bevölkerung hemmt Bereitschaft, sich zu engagieren oder neue Projekte anzustoßen; Angst, dass Themen keinen Anklang finden	„Das ist natürlich am Anfang sehr kribbelig. Du weißt ja gar nicht, wer kommt. Das ist immer so eine Sache bei so Sachen, die du nach außen hin öffnest. Du kannst zwar dafür Werbung machen [...], aber [...] es kann eben immer auch passieren, dass keiner kommt. [...] Da hatten wir am Anfang natürlich riesen Angst!“ (Förster, 44)  „Also die Projektentwicklung ist sehr kompliziert und mit sehr viel Unwägbarkeiten verbunden.“ (Wetzig, 28)  „Das ist auch relativ riskant. Weil ich muss ja mit den Mietern, die ich versorge, langfristige Verträge abschließen. Und da weiß ich eben auch nicht, ob die noch in zehn Jahren oder so meinen Strom haben wollen oder ob dann nicht die Situation eine ganze andere ist und ich mit meinem Projekt auf die Nase falle.“ (Wetzig, 16)	8	
<b>Gruppeninterne Barrieren</b>				



<b>Fehlende finanzielle Mittel</b>	Fehlende finanzielle Ressourcen und damit keine Grundlage, Aktivitäten, Projekte, Personen, Ausstattung etc. zu finanzieren; fehlende Gelder oder fehlende Möglichkeiten, Förderung zu beantragen; Initiativen mit geringeren finanziellen Möglichkeiten als etablierte/große Wirtschaftsformen/Träger*innen	„Also mein Träger würde sagen: "Wir haben kein Geld, um jetzt da zu investieren in dieses Projekt." Das ist dann immer mein Job, zu gucken, wie kriege ich das finanziert. Also die Ideen werden gerne gefördert, aber Finanzierung ist immer schwierig.“ (Förster, 62) „Wir haben das am Anfang sehr reduziert gemacht, weil wir nicht genug Geld hatten.“ (Förster, 82)	22	
<b>Gesellschaftliche Nischen abseits des Mainstream</b>	Initiativen befinden sich noch in Nischen am Rande der Gesellschaft, wodurch die Akteur*innen als Außenseiter*innen wahrgenommen werden können und Unverständnis erfahren; weiterhin kleine Randprojekte, die im Mainstream keinen Anklang finden und weniger Macht haben; Veränderungen erreichen nicht Breite der Gesellschaft, werden nicht von mächtigen und dominierenden Akteur*innen aufgegriffen; innovativer Charakter kann auch Hindernis darstellen, da Abweichung von Konventionen/Gewohnheiten; Orientierung an anderen nicht möglich, da wenig Vorzeigbeispiele	„Eigentlich sind wir im Vergleich noch [...] relativ klein. Weil alleine [...] in den letzten drei, vier Jahren sind in Osnabrück und im Osnabrücker Land [...] jedes Jahr 2.000 Fahrzeuge zusätzlich neu angemeldet worden. Ja und dann stehen wir da mit 80 Carsharingfahrzeugen und denken, ja gut...“ (Enger, 46) „Und dann kommen im Grunde genommen [...] auch immer nur kleine Geschäftchen heraus, die dann sagen: "Ja, wir unterstützen euch mal [...]". Aber das ist kein Durchbruch, [...] sondern das ist dann so klein, klein. [...] Das sind keine großen Unternehmer.“ (Hullmann, 32)	21	
<b>Hoher administrativer/organisatorischer Aufwand</b>	Durchführung oder Verwaltung der Projekte teilweise sehr aufwendig und komplex; auch konzeptionelle und logistische Herausforderung; umfangreiche und komplexe Planungen/Vorbereitungen erforderlich, für die Organisationstalent, Wissen und weitere Fähigkeiten nützlich sind; Leitung der Gruppe und Behalten eines Überblicks als Herausforderung; Vereinbarungen und Absprachen innerhalb des Teams und nach außen; interne Prozesse müssen sich erst einspielen	„Aber es muss auch realistisch sein. Also zu händeln sein. Und das [...] können sich Menschen so nicht vorstellen, dass es auch eine logistische Herausforderung ist, so ein Repair Café.“ (Förster, 16) „Wir haben auch zum Beispiel keine Gemeinnützigkeit eingerichtet, das macht viel zu viel Arbeit in der Verwaltung.“ (Hullmann, 80)	15	
<b>Fehlende materielle/räumliche Ausstattung</b>	Materialien und Ausstattung, die für Durchführung und reibungslosen Ablauf der Aktivitäten notwendig sind, stehen nicht zur Verfügung; meist aufgrund fehlender finanzieller Mittel; Nicht ausreichend Räumlichkeiten zur Verfügung, nicht genügend Platz für Aktivitäten, zu beengt; Räumlichkeiten teilweise nicht gut geeignet, bestimmte Voraussetzungen müssen erfüllt werden; Aktivitäten können nicht mehr ausgeweitet werden,	„Also natürlich haben wir, hat jede Werkstatt [...] immer Bedürfnisse: "Kann ich noch für meine Werkstatt eine Luftpumpe, einen Fahrradanheber [...] anschaffen...". Und wir mussten bislang immer runtknapsen und sagen: "Na ja, wissen wir noch nicht...“ (Förster, 36) „Und ich kann immer nur sagen, dieses Platzproblem ist das, was mich am meisten belastet. Das finde ich so schade, weil ich wirklich [...] regelmäßig Ehrenamtliche wieder	6	












	Wachstum der Gruppe nicht möglich; zu wenig Platz führt zu negativer Stimmung im Team	wegschicken muss, die hierherkommen und gerne genau hier auch sich engagieren würden.“ (Förster, 52)		
<b>Fehlende (Neu-)Mitglieder</b>	Schwierigkeit, ehrenamtliche (neue) Mitglieder für die Gruppe zu gewinnen, die sich (langfristig) engagieren wollen und die Gruppe/Aktivitäten über längeren Zeitraum tragen; kein Mitgliederzuwachs (mehr), insbesondere jüngere Personen und Nachwuchs fehlen; nicht ausreichend Personen im Team oder keine Bereitschaft, Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen; Vielfalt und Komplexität an Aufgaben erfordert diverses, engagiertes, ausreichend großes Team; keine Bereitschaft, in größeren/nötigem Umfang und langfristig verbindlich tätig zu werden; Thema zieht keine Mitglieder an;	„Bei dem Verein an sich, es gibt da auch keinen großen Mitgliederzuwachs mehr. [...] Da bräuchten wir vielleicht mal ein bisschen eine Blutauffrischung. [...] Weil die meisten Vorstandsmitglieder wie ich auch, die sind das jetzt schon seit [...] 15 Jahren und... Da wäre es vielleicht gut, wenn da mal auch noch neue Personen wieder reinkommen würden.“ (Enger, 66) „Mitglieder zu aktivieren [...] ist fürchterlich schwierig. Das ist nicht nur bei uns in der Genossenschaft, sondern das ist in der Politik so [...]. das ist in anderen [...] sozialen Unternehmen so.“ (Wetzig, 22) „Ja, das ist ein Problem! Also ehrenamtlich Leute zu finden, die in dem nötigen Ausmaß arbeiten, um wirklich die Genossenschaft so voranzubringen, dass sie auch auf wirklich lange, lange Zeit existieren kann, ist schwierig.“ (Wetzig, 54)	5	
<b>Gruppenexterne Barrieren</b>				
<b>Fehlender politischer Wille, ungünstiger rechtlicher Rahmen (Bund)</b>	Ungünstige politische/rechtliche Rahmenbedingungen auf Bundesebene, die Initiativen behindern oder erschweren; Blockadehaltung, fehlender Wille und keine Unterstützung aus der Politik; nationale Gesetze und Rahmenbedingungen, die keine Freiräume ermöglichen und neuen Projekten bzw. einer Ausweitung der Projekte im Weg stehen; keine Bereitschaft der großen Parteien, sich für Klimaschutz und Umwelt-/Nachhaltigkeitsthemen einzusetzen und Initiativen voranzubringen; politische Veränderungen nur langsam zu erreichen;	„Aber da muss sich an politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen noch einiges ändern, damit das wirklich losgehen kann. [...] jedenfalls auch mit der neuen großen Koalition [...]. sehe ich nicht, dass sich da in den nächsten vier Jahren irgendetwas im Positiven ändert [...]. Wo soll da Initiative, wo soll da neuer Schwing von Seiten der Politik herkommen. Sehe ich nicht.“ (Wetzig, 18) „Liegt natürlich in erster Linie daran, dass das EEG zu dem Zeitpunkt die Rahmenbedingungen rechtssicher und für uns rentabel uns zur Verfügung gestellt hat. Das ist heute nicht mehr so. Von daher ist es so gut wie unmöglich heute noch, für uns jedenfalls, noch Photovoltaik zu bauen, leider.“ (Wetzig, 14)	30	



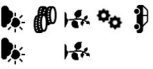
	bzw. Landesebene umgesetzt werden; Entschluss und entsprechender Rahmen für kommunale Möglichkeiten müssen vom Bund kommen	„Grad Verkehr ist eben ganz viel, was eben auf Bundes- und Länderebene geregelt wird und weniger auf der Stadt.“ (Enger, 78)		
<b>Kommunalpolitische Zurückhaltung, fehlender Wille (Stadt)</b>	<p>Kommunalpolitische Akteur*innen stehen einer Stärkung oder weiteren Verbreitung der Initiative im Weg; Stadtverwaltung, Kommunalpolitik oder Tochtergesellschaften der Stadt sehen keine Gründe/haben kein Interesse für Zusammenarbeit oder Unterstützung der Gruppe bzw. haben ablehnende Haltung;</p> <p>Kommunalpolitische Vorsicht und Zurückhaltung der Stadt, Gesetze schnell umzusetzen; Ausbremsen von Veränderungen; Vorsicht bei Neuerungen und innovativen Entwicklungen; Stadt möchte sich an anderen orientieren und nicht vorangehen; Abwarten, bis Thema mehr Zustimmung hat oder Gesetze und alle Genehmigungen offiziell verabschiedet wurden; wenig Engagement/Eigeninitiative, ein Thema vorwärts zu bringen;</p> <p>Fehlende personelle/zeitliche Ressourcen in Verwaltung: Zu wenig Mitarbeiter*innen, sodass sie Aufgaben nicht hinterherkommen oder Dinge nur langsam umgesetzt werden; zunehmend komplexere Aufgaben und Bürokratie; zu wenig Zeit</p>	<p>„Der Verein hat es [...] auch schon probiert, Anfang der 2000er Jahre. Das ist dann im Sande verlaufen, da kam von Seiten der Stadtwerke aus kein Interesse.“ (Enger, 16)</p> <p>„Dass das eigentlich schon gehen würde, aber die Stadt Osnabrück ist eben auch da eben sehr vorsichtig [...]. Die Frauen sich nicht, das selbst zu machen.“ „Da gehen wir einfach auf Nummer sicher, denn wenn ich's nicht tue, dann kann ich auch nichts falsch machen [...].“ „So daran hängt es noch ein bisschen, an der einfachen politischen Umsetzung.“ (Enger, 36)</p> <p>„Weil die eben so viel zu tun haben und zu wenig Leute haben. Das ist ja nicht, dass die Leute darsitzen und machen nichts. Die haben einfach viel abgespeckt.“ (Enger, 64)</p>		
<b>Mentale Infrastrukturen, etablierte kulturelle Leitbilder</b>	<p>Festgefahrene Denkmuster, eingespielte Verhaltensweisen/Routinen erschweren die Verbreitung der Innovationen, behindern kulturellen Wandel und die Übernahme neuer Praktiken in der Gesellschaft; Hemmnisse potenzieller Adopter*innen, vom Mainstream und der sozialen/kulturellen Norm abzuweichen oder Neues auszuprobieren;</p> <p>Teilweise nur langsame Umsetzung von Veränderungsprozessen, Lernprozessen oder Projekten möglich; Prozesse brauchen Zeit; Verhaltensänderungen meist kurzfristig nicht zu erreichen; (kulturelle) Pfadabhängigkeiten und etablierte Leitbilder nicht mit Zielen der Initiativen vereinbar, verändern sich nur langsam; Trägheit;</p>	<p>„So wie ich die sturen Osnabrücker und milden Geschäftsleute [kennel], die von ihrem Alltag dervort überfordert sind, wird es wieder schwer sein, denen auf die Sprünge zu helfen.“ (Hullmann, 34)</p> <p>„Das ist sicherlich auch zu bedenken, dass es eben ein schrittweiser Prozess ist. Und dass er, wenn er gleich überladen wird am Anfang, ggf. auch die Gefahr birgt, dass es eben dann kollabiert. Das muss eben auch in einem organischen Prozess sich entwickeln, also wachsen.“ (Hartkemeyer, 6)</p> <p>„Das dauert, das wird dann auch ein, zwei Jahre dauern, dass sich der Standort auch dahingegen rechnet, dass er sich trägt, dass er Kunden und Mitglieder hat. [...] Das ist</p>	19	

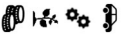


	Fehlende Langfristorientierung; Ablehnung von Veränderung; keine Anstrengungsbereitschaft, Gewohnheiten zu hinterfragen und Verhalten zu ändern	so, wenn ich jetzt in einem Stadtteil einen Stellplatz aufma- che, keiner verkauft deswegen am nächsten Tag sofort sein Auto.“ (Enger, 14)		
<b>Interessen- konflikte und Kon- kurrenz mit etablierten Akteur*in- nen</b>	Barrieren durch Gegner*innen von Veränderungen, die vorteil- hafte und gewinnbringende Positionen im etablierten System haben und sich für Beibehalten des Status quo einsetzen; Geg- ner*innen verteidigen machtvolle Position und aktuelle Ge- schäftsmodelle; haben andere Interessen und meist großen Ein- fluss auf Politik, unvorteilhaft für Initiativen; erzeugen Wider- stände und blockieren Nischeninnovationen, bspw. durch starke Lobbyarbeit; großes Machtgefälle zu dominierenden Ak- teur*innen;  Neue Initiativen und Wirtschaftsformen werden teilweise als Konkurrenz zu etablierten Unternehmen/Akteur*innen gese- hen und von diesen behindert; keine Zusammenarbeit oder ge- meinsame Projekte erwünscht; unterschiedliche, konkurrie- rende Interessen können dazu führen, dass kleine Projekte/Ini- tiativen leer ausgehen oder nicht überleben	„Oder die Lobby ist zu stark! Wahrscheinlich letzteres. Die Lobby der etablierten alten Energiewirtschaft ist noch zu stark.“ (Wetzig, 50)  „Da scheint es so zu sein, dass die Stadtwerke uns als Kon- kurrenten sehen, mit dem sie nichts zu tun haben wollen. Und mit dem sie nicht zusammenarbeiten wollen. [...] Jetzt noch dazu, wo wir im Stromertrieb, zwar kein riesen gro- ßer, aber auch ein kleiner Konkurrent sind... Die kämpfen ja auch um jeden Stromabnehmer.“ (Wetzig, 26)	19	
<b>Fehlende Infrastruk- tur/Fläche</b>	Fehlende Infrastruktur macht neue Aktivität weniger attraktiv, nicht praktikabel oder nicht „bequem genug“ für breite Masse; nachhaltige Praktiken erscheinen oder sind „anstrengender“, bspw. bei Änderung von Routinen und unpassendem Rahmen; gegebene Rahmenbedingungen sind nicht kompatibel mit neuen Praktiken oder bestimmte Voraussetzungen fehlen noch für Umsetzung, bspw. ausreichend Ladepunkte für E-Autos;  Insbesondere fehlende Standorte für weitere Projekte oder Schwierigkeiten, geeignet Flächen zu finden bzw. nutzen zu dür- fen/zu erwerben, bspw. fehlende Stellplätze; Nutzung von Flä- chen teilweise über finanziellen Möglichkeiten der Initiativen; keine Bereitstellung öffentlicher Flächen für Projekte	„Ja, ich kann nur wieder sagen, öffentliche Stellplätze! [...] Es tut mir leid, dass ich kein anderes Problem nennen kann, aber das drückt uns wirklich am meisten. [...] Wir brauchen Stellplätze! Ohne Stellplätze können wir uns nicht vergrö- ßern.“ (Enger, 52)  „Ein Standort für ein großes Windrad oder zwei. Aber das ist auch so gut wie aussichtslos. [...] Also eine Fläche zu fin- den zu einem vertretbaren Pachtpreis [...], ist so gut wie un- möglich.“ (Wetzig, 26)	19	



<b>Bürokratische Barrieren</b>	Bürokratische Auflagen und Prozesse, die die Arbeit der Gruppen komplexer, zeit- und arbeitsintensiver machen; führt zu langwierigen (Genehmigungs-)Prozessen; Blockade von Innovationen/Neuem und Einschränkung von Experimentierräumen durch konservierende bürokratische Strukturen und Vorgaben; neue Ideen werden „erstüct“; Vielfalt und Komplexität eines Projekts kann durch hohe Auflagen zu Dokumentation und Planung zu einer hohen bürokratischen Herausforderung werden; viel Erfahrung und (Fach-)Wissen notwendig	„Also die Bürokratie, die erhält ja immer bestehende Systeme. Und je mehr man mit Innovation zu tun hat, begegnet man eben immer den Grenzen der Bürokratie, weil Bürokratie immer nur etwas Bewahrendes hat und nie dafür da ist, Innovation zu ermöglichen, sondern sie eigentlich eher behindert. Das ist eigentlich der Sinn von Bürokratie, nämlich das Konservieren und nicht, das Neue zu ermöglichen.“ (Hartkemeyer, 16)  „Also es ist so kompliziert und bürokratisch und hier ein Antrag und da muss man sich in irgendeine Datenbank einschreiben. [...] Das [ist] mittlerweile so kompliziert geworden, dass man da ohne ein Jurastudium eigentlich fast gar nicht mehr durchkommt.“ (Wetzig, 16)	18	
<b>Fehlendes öffentliches Interesse, keine gesellschaftliche Anerkennung</b>	Unverständnis und mangelnde Unterstützungsbereitschaft, da Öffentlichkeit wenig/kein Interesse an den neuartigen Projekten hat; Themen für Großteil der Gesellschaft uninteressant; Enttäuschung über mangelndes Interesse und fehlende Wertschätzung; Ideen sind (bisher noch) nicht mainstreampfähig, nicht gesellschaftlich anerkannt; weniger gut angesehen und werden von der breiten Masse nicht ideell unterstützt; deswegen unzureichend Mitglieder oder wenig Besucher*innen	„Also was schwer ist, ist, dieses Thema unter's Volk zu bringen. [...] Das interessiert einfach nicht die Masse [...]. Ich glaube, es geht allen Initiativen so, die sich damit beschäftigen. Dass die frustriert darüber sind, dass da nicht mehr kommen.“ (Förster, 76)  „Aber das funktioniert eben nur dann, wenn die Besucher den dann auch woanders wieder ausgeben können, wenn andere Unternehmen mitmachen, die den friedenshalter dann annehmen. Wir haben aber keine Händler in der Stadt gefunden, die mit starten wollten.“ (Hullmann, 117)	17	
<b>Fehlendes Netzwerk</b>	Gruppe ist nicht ausreichend vernetzt und hat zu wenig (persönlichen) Kontakt zu weiteren Akteur*innen, hierdurch können Mitglieder oder Unterstützer*innen fehlen; Wissen, Hilfe, Erfahrungsaustausch, Motivation, Verbreitung etc. können stark eingeschränkt sein; auch Meinungsunterschiede mit anderen Initiativen behindern Zusammenarbeit und Vernetzung	„Und ja wir wollen gerne mit dem örtlichen ADFC gerne mehr zusammenarbeiten, das scheitert noch [...]. Das wäre noch was, wo wir eigentlich noch [...] mehr so eine Zusammenarbeit für den Verein sehen würden, praktisch mit anderen lokalen Initiativen wieder oder überhaupt mal stärker zusammenzuarbeiten.“ (Enger, 78)	3	
<b>Ungünstige Klimatische Voraussetzungen</b>	Klimatische Gegebenheiten abhängig von Klimazone und jeweiliger Lage des Projekts, bspw. Wetter, Jahreszeiten, Witterung; bilden externe Gegebenheiten ab, die nicht beeinflussbar sind; unvorhersehbare Gegebenheiten können Projektplanung durcheinander bringen	„Bei uns klappt das allerdings leider noch nicht, weil [...], das ist rein betriebswirtschaftlich oder auch energiewirtschaftlich, wäre das unsinnig [...], weil wir hier eine relativ niedrige [Sommer-] Einstrahlung haben, im Gegensatz zu Süddeutschland.“ (Wetzig, 18)	3	




Bedarfe, Wünsche				
Kategorien/ Subkategorien	Definitionen	Ankerbeispiele	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview
<b>Individuelle Bedarfe</b>				
<b>Mehr Zeit für Engagement</b>	Wunsch, mehr Zeit für individuelles Engagement in der Initiative zu haben; Wunsch nach mehr zeitlichen Ressourcen, um intensiver zu arbeiten, Aufgaben schneller erledigen zu können, Veranstaltungen/Aktivitäten häufiger stattfinden zu lassen, weitere (zeitintensive) Projekte zu realisieren oder langfristig mehr zu erreichen; Zeit für gruppeninterne Reflexions- oder Arbeitstreffen; insbesondere bei wenigen Mitgliedern im Team besteht Wunsch nach mehr Zeit und Kapazitäten	<p>„Ich hätte es auch am liebsten häufiger. Also wir machen es ja nur einmal im Monat. Wir sind so gestartet mit der Option, das vielleicht häufiger zu machen. Aber es muss auch realistisch sein. [...] Mehrmals ist schwierig. Aber das wäre natürlich ein Wunsch.“ (Förster, 16)</p> <p>„Also [wir] denken zwischendurch, wir müssen uns nochmal immer mal mehr Zeit nehmen, um zu reflektieren. Für das Projekt. Was läuft gut, was läuft schlecht. Das machen wir manchmal zu wenig. Oder was könnten wir noch verändern.“ (Förster, 84)</p>	8	  
<b>Wissen, Beratung</b>	Mehr Wissen und Weiterbildung der Mitglieder; fachliche Unterstützung, Wunsch nach Beratungsangeboten von Externen, wenn Verbesserungen angestrebt werden, bei Überforderung oder wenn Herausforderungen/Probleme nicht allein gelöst werden können; Unterstützung und Beratung durch Dritte für Dinge, bei denen sich andere besser auskennen; Fachwissen und Erfahrung für komplexe Vorgänge; Wunsch nach mehr Sicherheit und Wissen über zukünftige Entwicklungen	„Klar, die könnten sagen: "Wir helfen euch noch mehr bei einer Antragstellung bei EU-Projekten oder beantragen irgendetwas für euch."“ (Hartkeneyer, 52)	8	   
<b>Gruppeninterne Bedarfe</b>				
<b>Neue Projekte/Auf-</b>	Suche nach neuen Aufgaben/Projekten/Tätigkeiten; Weiterentwicklung der Initiative, Ausweitung der Aktivitäten; Wunsch, die eigene Vision und die Ziele der Gruppe zu realisieren und konkrete Projekte	„Letzten Endes sucht der Verein so ein bisschen nach seinen neuen Betätigungsfeldern. [...] Wir müssten [...] eben mehr so übergeordnet wieder für alternativen Verkehr arbeiten.“	24	   


<b>gaben, Vision realisieren</b>	umzusetzen; Pläne für neue Vorhaben und Projekte; Stärkung, Wachstum oder Weiterverbreitung des Projekts	[...] Weil Carsharing haben wir da gemacht, ist da. Wir suchen eigentlich so ein bisschen nach neuen Personen und nach neuen Aufgaben.“ (Enger, 68) „Also das Machen ist jetzt eigentlich entscheidend! Wir wissen jetzt wohl, wie's geht. Wie es gehen muss.“ (Hullmann, 100)		
<b>Personelle Unterstützung, neue Mitglieder</b>	Wunsch nach mehr Organisator*innen/Mitgliedern in der Initiative, um Aktivitäten fortzusetzen oder auszuweiten; zusätzliche engagierte Personen, die Kern-/Organisationsteam oder Vorstand unterstützen bzw. beitreten; Suche nach jungen Personen und „Nachwuchs“ im Team für langfristige Fortführung der Tätigkeiten; Wachstum der Gruppe; Suche nach neuen Personen mit Motivation, passenden Qualifikationen, zeitlichen Ressourcen, Wissen, Erfahrung; müssen zusammen gut im Team arbeiten können; auch externe (bezahlte) Personen oder personelle Unterstützung von Kooperationspartner*innen/im Netzwerk; Wunsch nach weiteren Mitgliedern in der Gruppe/Kund*innen/Teilnehmer*innen am Projekt, die Idee unterstützen und Teil der Gruppe werden, aber nicht notwendigerweise Teil des Organisationsteams sind, bspw. Teilnehmer*innen und Mitglieder von Socialwi oder Carsharing	„Also wir brauchen jetzt einen neuen Vorstand. Ich will das mit meinen alten Tagen nicht mehr machen. Ich bin da zwar immer noch im Hintergrund, aber... da braucht es jemanden, der das jetzt fortsetzen möchte.“ (Hullmann, 22) „Es gibt da auch keinen großen Mitgliederzuwachs mehr. [...] Da bräuchten wir vielleicht mal ein bisschen eine Blut-auffrischung. So Leute, die sich da auch engagieren wollen. Weil die meisten Vorstandsmitglieder wie ich auch, die sind das jetzt schon seit [...] 15 Jahren und... Da wäre es vielleicht gut, wenn da mal auch noch neue Personen wieder reinkommen würden.“ (Enger, 66)	22	
<b>Finanzielle Unterstützung</b>	Wunsch nach Geldern, finanziellen Ressourcen und finanzieller Unterstützung; Suche nach Sponsor*innen und Geldgeber*innen; insbesondere von Kommune, aber auch von Landkreis, Bund, EU; Hilfe für Antragstellung; bestenfalls langfristige Finanzierung der Aktivitäten; Aktivitäten müssen sich tragen und wirtschaftlichen Betrieb ermöglichen, Bildung von Rücklagen; finanzielle Sicherheit ermöglichen; Bedarf an Fördergeldern oder Einnahmen, um Gehälter zu zahlen, für Miete oder Materialien; finanzielle Förderung von Infrastruktur und Rahmenbedingungen für Aktivitäten der Initiative; geschaffene Werte monetär sichtbar machen	„Ach, wenn die Stadt uns mal ein paar Tausend Euro rüber-schieben würde, wäre das schon hübsch!“ (Hullmann, 68) „Dass man wirklich da Ressourcen bereitstellt und auch bereit ist, da Wege zu öffnen und zu sagen: "Ja, okay, wir unterstützen da jetzt neue Wege.““ (Harkemeyer, 34)	22	

<b>Materielle und räumliche Ausstattung</b>	Wunsch nach (neuen) Materialien, Arbeitsmitteln, zusätzlicher Ausstattung und (technischen) Hilfsmitteln, bspw. Fahrzeuge; Ersatzanschaffungen; Wunsch nach neuen, zusätzlichen, passenderen oder größeren Räumen; mehr Platz, um Aktivitäten besser durchzuführen oder auszuweiten, für mehr Personen oder Besucher*innen; neue Gebäude errichten, weitere Bauvorhaben, um besser zu arbeiten	„Materielle Ressourcen brauchen wir dann auch, irgendwann brauchen wir einen neuen Computer.“ (Hullmann, 78) „Und ich kann immer nur sagen, dieses Platzproblem ist das, was mich am meisten belastet. Das finde ich so schade, weil ich [...] regelmäßig Ehrenamtliche wieder wegschicken muss, die herherkommen und gerne genau hier auch sich engagieren würden.“ (Förster, 52)	8	
<b>Professionalisierung</b>	Wunsch nach Professionalisierung der Gruppe; insbesondere durch Einnahmen und Schaffen von bezahlten Stellen; Personen einstellen, um mehr zeitliche und personelle Ressourcen zur Intensivierung und Ausweitung der Aktivitäten zu haben (Öffentlichkeitsarbeit, Mitglieder werben, neue Projekte etc.), mehr Möglichkeiten und Wachstum; langfristige Entwicklung und Dauerhaftigkeit der Projekte sicherstellen	„Und ich habe natürlich Einnahmen [...], mit denen ich dann [...] Leute [einstellen könnte], die sich um die Genossenschaft kümmern. Um Marketing, um Vertrieb für Birgerstrom [...] Neue Projekte anzugehen, Mitglieder zu werben [...] usw. Da hätte ich Gehälter, um die Genossenschaft professionell ins Laufen zu bekommen mit bezahlten Kräfte.“ (Wetzig, 30)	6	
<b>Gruppenexterne Bedarfe</b>				
<b>Kommunale Unterstützung, Freiräume, Kooperationsnetzen (Stadt)</b>	Wunsch nach konkreter Unterstützung und positiver Haltung von Seiten der Kommune:		54	
a) Rahmen: Freiräume und förderliche Bedingungen in der Kommune	Förderliche kommunale Rahmenbedingungen; Wunsch nach kommunal (-politischer) Unterstützung; schnellere Umsetzung von er-möglichten Gesetzen; Infrastruktur und Flächen/Räume (im öffentlichen Raum) bereitstellen und (politisch) fördern; Wunsch nach kommunalpolitischer Akzeptanz und Aufgeschlossenheit der Kommune für die Projekte; ideale Unterstützung; Interesse und positive Haltung der Kommune; Schaffen von Experimentierräumen für Initiativen, gesetzliche Freiräume; (kulturelle) Entfaltungsräume schaffen; Nutzen politischer	„Es ist uns ein riesiges Anliegen, dass wir da eine Akzeptanz finden, die wir brauchen, um überhaupt etwas leisten zu können. Wenn die Stadt und die Politik, [...] wenn die das richtig versteht, dann ziehen wir an einem Strang. Das Wichtigste ist die Akzeptanz durch die Stadt.“ (Hullmann, 124) „Das Wesentliche, was [die Stadt] machen kann, ist, durch ihre Gesetzgebung und baurechtliche Hintergründe hier entweder [...] uns Steine in den Weg zu legen oder zu sagen: "Hey, ihr braucht das, wir gucken, dass ihr dazu kommt." [...] Die können uns eben helfen und sagen: "Ihr müsst euch	28	



	Spielräume, um alternative Entwicklungen zu ermöglichen; Ausnahmeregelungen für Initiativen und Projekte; förderliche Basis für neue Projekte schaffen, bspw. durch Anpassen und Neuauslegung von Bebauungsplänen/Fächennutzungsplan	<i>weiterentwickeln. Wir finden das wichtig und wir gucken, dass das geht.“ (Hartkemeyer, 52)</i>		
b) Zusammenarbeit mit Kommune	Wunsch nach Zusammenarbeit und Kooperationen mit der Kommune (Politik und Verwaltung) bzw. unterschiedlichen kommunalen Tochtergesellschaften (bspw. Stadtwerke, Wirtschaftsförderung, Osnabrück Marketing, IHK, Handwerkskammer etc.); gemeinsame Projekte oder Beteiligungen mit der Kommune, um die Ziele der Initiative umzusetzen; aktives Vortreiben der Projekte durch die Kommune; Wunsch, dass Kommune nachhaltigkeitsorientiertes Rahmenprogramm organisiert, wie bspw. öffentliche Informationsveranstaltungen, Messen, Vorträge, die im Sinne der Initiative sind und Thema mehr in der Öffentlichkeit verankert	<i>„Wir wollen auch noch weiterwachsen und da stehen die Stadtwerke auch voll mit dran. Die pushen das auch.“ (Enger, 26)</i> <i>„Das geht eigentlich die Stadt dann an. In wie weit wollen die sich beteiligen und partizipieren und wollen die den Friedenshalder eigenständig übernehmen. Dass sie sagen: „Da machen wir jetzt alles selber. Wir finanzieren mit Friedenthaler unsere Infrastruktural in Hinblick auf Klimaschutz.““ (Hullmann, 78)</i> <i>„Ich habe in vier-Augen-Gesprächen mit leitenden Angestellten von den Stadtwerken auch zusammengesessen und habe gesagt: „Wir würden gerne mit euch zusammenarbeiten.““ (Wetzlg, 26)</i>	26	
Weitere Netzwerke/Kooperationen	Wunsch nach Zusammenarbeit mit anderen Akteur*innen; Wunsch nach Vernetzung, Austausch und gemeinsamen Projekten; insbesondere Netzwerk und Kooperationen mit (kommunalen) Unternehmen, anderen Initiativen, kommunalen Einrichtungen, Universitäten, politischen Akteur*innen, Fachleuten und weiteren Partner*innen	<i>„Und ja wir wollen gerne mit dem örtlichen ADFC gerne mehr zusammenarbeiten. [...] Das wäre noch was, wo wir eigentlich [...] Zusammenarbeit für den Verein sehen würden, praktisch mit anderen lokalen Initiativen. Wieder oder überhaupt mal stärker zusammenzuarbeiten.“ (Enger, 78)</i> <i>„Das könnte ich mir auch vorstellen hier mit der Uri Osnabrück irgendetwas aufzubauen und [...] [mit] den Studenten, die möglicherweise auch aus dem Fach kommen [...] , was zu machen und sich da in der Genossenschaft zu engagieren und möglicherweise da auch eben den Nachwuchs zu bilden.“ (Wetzlg, 42)</i>	26	
Förderlicher gesetzlicher/politischer Rahmentischer Rahmen	Wunsch nach politischen/gesetzlichen Rahmenbedingungen, die den Initiativen mehr Möglichkeitenräume und förderliche Bedingungen schaffen; politischer Wille, im Interesse der Initiativen zu handeln und diese gezielt zu fördern; politischer Wille für Veränderung; Bereitstellung ausreichender Ressourcen und Unterstützung, bspw.	<i>„Sobald es das Land erstmal verabschiedet hat, dann hat das Land es ja gesagt. So daran hängt es noch ein bisschen, an der einfachen politischen Umsetzung.“ (Enger, 36)</i> <i>„Und ich würde mir wünschen, dass sich öffentliche Stellen wirklich mit so etwas wie den Forderungen des Weltaktionsprogramms für Bildung für nachhaltige Entwicklung [...] beschäftigen und [...] solche Projekte [...] , dass die auch</i>	18	













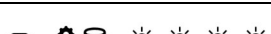
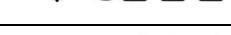
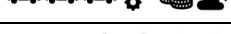
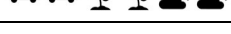

<b>men, Freiräume (Bund)</b>	finanzielle Förderung von Seiten der Politik; Gesetze, die alternativen (Klein-)Projekten rentablen Betrieb ermöglichen; Abbau von Bürokratie; bürokratische Freiräume für Neues ermöglichen	<i>wirklich da Unterstützung kriegen. Dass man wirklich da Ressourcen bereitstellt und auch bereit ist, da [neue] Wege zu öffnen [...] Und das geht nur, wenn wir auch im bürokratischen Rahmen da etwas Freiraum für schaffen. Sonst gibt's keine Innovation.</i> (Hartkemeyer, 34)		
<b>Gesellschaftliche Akzeptanz, Bewusstseinswandel</b>	Wunsch, die Anliegen der Initiative breiter in der Öffentlichkeit zu verankern und gesellschaftlichen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit für Themen wecken; gesellschaftliche Anerkennung und Verankerung der Initiative und deren Ziele; für Akzeptanz und Rückhalt in der Bevölkerung sorgen; kulturelle Normen und Werte in Richtung Nachhaltigkeit lenken; Vorbild für weitere Nachahmer*innen und Neugründungen sein, nicht alleine bleiben	<i>„Also was wir uns [...] wünschen würden, wäre zum Beispiel ein Begleitprogramm zum Repair-Café, um die Nachhaltigkeit auch noch einmal so an die Öffentlichkeit heranzuführen. Also das, was wir eigentlich verfolgen mit dem Projekt. Eben Dinge nicht mehr wegzuschmeißen, sondern zu reparieren. Also eine Bewusstseinsklärung der Öffentlichkeit.“ (Förster, 70)</i> <i>„Und mit der Initiative Friedensthal hoffen wir eben, auf die Dauer so ein Bewusstsein zu schaffen, dass innerhalb dieses Bewusstseins aus der Sicht der Konsumenten der Friedenshalter gewünscht wird. [...] Aber das ist eine langfristige Sache.“ (Hullmann, 36)</i>	18	
<b>Neue Infrastruktur/Flächen</b>	Wunsch nach weiteren Standorten oder geeigneten Flächen für neue Projekte; Weiterentwicklung ermöglichender Infrastruktur; bspw. Flächen für weitere Anlagen, Wege, Stationen in neuen Stadtteilen, Ladeplätze, Stellplätze, Parkplätze (im öffentlichen Raum); ermöglichen Ausweitung der Aktivitäten	<i>„Ja, ich kann nur wieder sagen, öffentliche Stellplätze! Es ist wirklich so. Es tut mir leid, dass ich kein anderes Problem nennen kann, aber das drückt uns wirklich am meisten. [...] Wir brauchen Stellplätze! Ohne Stellplätze können wir uns nicht vergrößern.“ (Enger, 52)</i> <i>„Ein Standort für ein großes Windrad oder zwei. Aber das ist auch so gut wie aussichtslos. [...] Also, eine Fläche zu finden zu einem vertretbaren Pachtpreis, an dem ich ein Windrad bauen kann, ist so gut wie unmöglich.“ (Wetzag, 26)</i>	17	
<b>Mehr Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Presse</b>	Wunsch nach mehr Präsenz in den Medien/Presse; mehr oder gezielter Öffentlichkeitsarbeit betreiben und das Thema bekannter machen; mehr Werbung für die Initiative oder Veranstaltungen machen; öffentliche Veranstaltungen und Vorträge organisieren, die Ziele und Hintergründe bekannter machen	<i>„Also worüber wir sicherlich noch einmal mehr nachdenken müssen, ist, gezielter zu werben. Wir müssen nochmal neue Flyer drucken lassen zum Betspiel. Oder auch Plakate. Wir haben das am Anfang sehr reduziert gemacht, weil wir nicht genug Geld hatten.“ (Förster, 82)</i> <i>„Und wir schicken denen Pakete mit Friedenshaltern nach Holland und die sollen hier hinkommen und die ausgeben. Also ungeheure Marketinginstrumente, die da noch drinstecken.“ (Hullmann, 34)</i>	12	

Keine Unterstützung gewünscht				
<b>Negative Erwartungshaltung</b>	Initiative möchte keine fremde Unterstützung in Anspruch nehmen, da sie sich wenig Positives davon verspricht bzw. die Angst besteht, dass durch Zusammenarbeit mehr Probleme entstehen könnten; Angst vor erhöhter Komplexität und erschwerten Absprachen; schlechte vergangene Erfahrungen;	<p>„Ich bin jetzt seit 28 Jahren in der Diakonie und habe die Erfahrung gemacht, sobald ein anderer Träger mit rein kommt ins Boot, wird es kompliziert. [...] Und das ist echt ganz schön empfindlich. Also freiwillig würde ich es nicht tun! Da muss man genau gucken, wer ist der Kooperationspartner. Also die Stadt Osnabrück, [...] die würde uns nicht einfach so unterstützen. Also da muss was für sie bei rauspringen. Das weiß ich einfach, da brauchen wir uns nichts vormachen. Und da weiß ich auch nicht, ob mein Träger das gut finden würde.“ (Förster, 58)</p> <p>„Kooperationen, die fair sind, [...] es muss eine Beziehung auf Augenhöhe sein und es müssen faire Konditionen sein. Und das mit der Augenhöhe, [...] ist auch so eine Sache, die mit den Stadtwerken nicht funktioniert. Da ist man immer nur: "Ja, jetzt kommen die schon wieder...““ (Wetzig, 58)</p>	12	
<b>Keine Wünsche</b>	Initiative hat momentan keine Wünsche, keinen Unterstützungsbedarf oder kann sich nicht vorstellen, was hilfreich sein könnte; keine Ideen, wie Unterstützung aussehen könnte; keine oder nur wenig Probleme und Hemmnisse; Ziele bereits umgesetzt; Projekte gelingen ohne (fremde) Hilfe, Initiative kann sich alleine helfen; Zufriedenheit mit aktuellem Stand	<p>„Also nach deiner Frage, was können wir brauchen... Im Moment sind wir gerade wunschlos!“ (Förster, 36)</p> <p>„Ne, das machen wir schon selber! Also ich brauche die Stadt im Grunde nicht. Also nicht in diesem Fall!“ (Förster, 60)</p>	8	
<b>Unterstützung bereits vorhanden</b>	Initiative bekommt momentan bereits Unterstützung und ist deswegen nicht auf weitere Hilfe angewiesen, hat keinen weiteren Bedarf; Träger*in, Dach-/Bundesverband oder Kooperationspartner*in bietet bereits professionelle Unterstützung und kümmert sich um Wünsche, Zusammenarbeit existiert bereits und läuft gut; starke Netzwerke und persönliche Kontakte sorgen für umfangreiche Hilfe und Unterstützung; evtl. entstehen zukünftig neue Bedarfe, wenn (finanzielle) Förderung ausläuft	<p>„Die Stadtwerke, die machen doch schon, wir brauchen uns jetzt nicht an die Politik zu wenden, wenn die mit denen einmal die Woche, im Monat eine Tagung haben [...] Dass, was früher wir auch gemacht haben und so. Das übernehmen sie auch ganz, ganz viel.“ (Enger, 70)</p> <p>„Da bräuche ich natürlich Fachbüros, aber die kenne ich alle [...] vom Bundesverband Windenergie [...] und weiß, wer gut ist und wer weniger gut und wen man da fragen müsste, wenn man ein Windgutachten, ein Standortgutachten, ein Fundament usw.“ (Wetzig, 28)</p>	8	

## Anhang 6 Übersichtstabelle der Hauptkategorie „Erfolgsfaktoren“

Erfolgsfaktoren		
Kategorien/Subkategorien	Textstellen	Textstellen pro Interview
<b>Individuelle Erfolgsfaktoren</b>		
Motivation, Inspiration, Spaß	28	
Wissen, Fachkompetenz	26	
Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungsstärke	22	
Verantwortungsübernahme	13	
Zeit für Engagement	12	
Durchhaltevermögen	11	
Führungskompetenz	11	
<b>Gruppeninterne Erfolgsfaktoren</b>		
Finanzielle Ressourcen	38	
Mitglieder, vertrauensvolles Team	29	
Kollektive Vision	27	
Partizipation, Offenheit	25	
Innovation, Gegenpart zum etablierten System	24	
Professionalisierung	24	
Lernprozesse	17	
Eigene Erfolgserlebnisse	16	
Materielle Ausstattung, Räume	16	
Konstruktiver Umgang mit Widerständen	9	
Change Agents	7	
<b>Gruppenexterne Erfolgsfaktoren</b>		
Netzwerke	57	
Kommunale Zusammenarbeit/Unterstützung	31	
Positive Außenwahrnehmung, öffentliches Interesse	30	
Ermöglichende Infrastrukturen	22	
Presse, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing	20	
Förderlicher politischer/gesetzlicher Rahmen (Bund)	17	
Leitbilder, soziale Normen, kultureller Wandel	14	
Ausreichend Zeit für Veränderungsprozesse	7	

## Anhang 7 Übersichtstabelle der Hauptkategorie „Barrieren“

Barrieren, Herausforderungen, Probleme		
Kategorien/Subkategorien	Textstellen	Textstellen pro Interview
<b>Individuelle Barrieren</b>		
Frustration, fehlende Motivation, Ermüdung	23	
Ehrenamt und Überforderung	21	
Hoher zeitlicher Aufwand	11	
Unsicherheit, Ängste	8	
<b>Gruppeninterne Barrieren</b>		
Fehlende finanzielle Mittel	22	
Gesellschaftliche Nischen abseits des Mainstreams	21	
Hoher administrativer/organisatorischer Aufwand	15	
Fehlende materielle/räumliche Ausstattung	6	
Fehlende (Neu-)Mitglieder	5	
<b>Gruppenexterne Barrieren</b>		
Fehlender politischer Wille, ungünstiger rechtlicher Rahmen (Bund)	30	
Kommunalpolitische Zurückhaltung, fehlender Wille (Stadt)	24	
Mentale Infrastrukturen, etablierte kulturelle Leitbilder	19	
Interessenkonflikte/Konkurrenz mit etablierten Akteur*innen	19	
Fehlende Infrastruktur/Fläche	19	
Bürokratische Barrieren	18	
Fehlendes öffentliches Interesse, keine gesellschaftliche Anerkennung	17	
Fehlendes Netzwerk	3	

## Anhang 8 Übersichtstabelle der Hauptkategorie „Bedarfe“

<b>Bedarfe, Wünsche</b>		
<b>Kategorien/Subkategorien</b>	<b>Textstellen</b>	<b>Textstellen pro Interview</b>
<b>Individuelle Bedarfe</b>		
Mehr Zeit für Engagement	8	
Wissen, Beratung	8	
<b>Gruppeninterne Bedarfe</b>		
Neue Projekte/Aufgaben, Vision realisieren	24	
Personelle Unterstützung, neue Mitglieder	22	
Finanzielle Unterstützung	22	
Materielle und räumliche Ausstattung	8	
Professionalisierung	6	
<b>Gruppenexterne Bedarfe</b>		
Kommunale Unterstützung, Freiräume, Kooperationen (Stadt)	54	
c) Rahmen: Freiräume, förderliche Bedingungen in Kommune	28	
d) Zusammenarbeit mit Kommune	26	
Weitere Netzwerke/Kooperationen	26	
Förderlicher gesetzlicher/politischer Rahmen, Freiräume (Bund)	18	
Gesellschaftliche Akzeptanz, Bewusstseinswandel	18	
Neue Infrastruktur/Flächen	17	
Mehr Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Presse	12	
<b>Keine Unterstützung gewünscht</b>		
Negative Erwartungshaltung	12	
Keine Wünsche	8	
Unterstützung bereits vorhanden	8	



## Anhang 9 Übersichtstabelle der Keypoints

Keypoints und Subkategorien		Textstellen	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
<b>6.3.1) Mitglieder und Zeit</b>				
Ausreichend und engagierte Mitglieder	Personelle Unterstützung, neue Mitglieder	22		5
	Mitglieder, vertrauensvolles Team	29		4
	Change Agents	7		4
	Verantwortungsübernahme	13		3
	Fehlende (Neu-)Mitglieder	5		2
Zeitliche Ressourcen für Ehrenamt	Zeit für Engagement	12		5
	Hoher zeitlicher Aufwand	11		5
	Ehrenamt und Überforderung	21		4
	Hoher administrativer/organisatorischer Aufwand	15		4
	Mehr Zeit für Engagement	8		3
Professionalisierung	Professionalisierung	24		4
	Professionalisierung	6		3
Förderliche Qualifikationen	Wissen, Fachkompetenz	26		5
	Kommunikation, Überzeugungsstärke	22		5
	Motivation, Inspiration, Spaß	28		4
	Durchhaltevermögen	11		4
	Wissen, Beratung	8		4
	Führungskompetenz	11		3
	Unsicherheit, Ängste	8		3
<b>6.3.2) Gesellschaftliche Akzeptanz</b>				
Öffentliches Interesse	Positive Außenwahrnehmung, öffentliches Interesse	30		5
	Partizipation, Offenheit	25		5
	Gesell. Nischen abseits des Mainstreams	21		5
	Mentale Infrastrukturen, etablierte kulturelle Leitbilder	19		5
	Leitbilder, soziale Normen, kultur. Wandel	14		5
	Interessenkonflikte/ Konkurrenz mit etablierten Akteur*innen	19		4
	Gesellschaftliche Akzeptanz, Bewusstseinswandel	18		4

	Fehlendes öffentliches Interesse, keine gesellschaftliche Anerkennung	17		3
	Zeit für Veränderungsprozesse	7		3
Öffentlichkeits-	Presse, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing	20		5
	Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Presse	12		4
<b>6.3.3) Politischer Rahmen</b>				
Förderlicher politischer Rahmen	Fehlender politischer Wille, ungünstiger rechtlicher Rahmen (Bund)	30		5
	Förderlicher gesetzlicher/politischer Rahmen, Freiräume (Bund)	18		4
	Förderlicher politischer/gesetzlicher Rahmen (Bund)	17		4
	Bürokratische Barrieren	18		3
Infrastrukturen	Ermöglichende Infrastrukturen	22		5
	Fehlende Infrastruktur/Fläche	19		4
	Neue Infrastruktur/Flächen	17		3
<b>6.3.4) Kommunale Unterstützung</b>				
Freiräume, Zusammenarbeit	Kommunale Unterstützung, Freiräume, Kooperationen (Stadt)			
	a) Rahmen: Freiräume, förderliche Bedingungen in der Kommune	28		5
	b) Zusammenarbeit mit Kommune	26		4
	Kommunale Zusammenarbeit/Unterstützung	31		3
	Kommunalpolitische Zurückhaltung, fehlender Wille (Stadt)	24		3
<b>6.3.5) Finanzierung</b>				
Finanzielle Ressourcen	Finanzielle Ressourcen	38		5
	Finanzielle Unterstützung	22		5
	Fehlende finanzielle Mittel	22		4
Materielle Ressourcen	Materielle und räumliche Ausstattung	8		4
	Materielle Ausstattung, Räume	16		3
	Fehlende materielle/räuml. Ausstattung	6		1
<b>6.3.6) Neue Projekte</b>				
Vision	Kollektive Vision	27		5
	Innovation, Gegenpart zum etablierten System	24		5
	Neue Projekte/Aufgaben, Vision	24		5



## Anhang 10 Ausführliche Fallzusammenfassungen

### Repair Café OASE

Frau Förster vom Repair Café OASE ist mit der Arbeit der Gruppe insgesamt sehr zufrieden und sieht wenig Unterstützungsbedarf bzw. Verbesserungspotenzial. So weist nur etwa ein Zehntel der in diesem Interview codierten Textstellen einen Zusammenhang zu Bedarfen auf, was nur halb so viel wie der Durchschnitt aller Interviews ist. Einerseits liegt dies vermutlich darin begründet, dass die Gruppe bereits finanzielle Unterstützung erhalten hat und mit der Diakonie als Träger sowie zwei hauptamtlich bezahlten Mitarbeiter\*innen sehr gut aufgestellt ist. So kann ausreichend Zeit und Sorgfalt in Vorbereitung, Planung und Durchführung der Aktivitäten gesteckt werden. Die Befragte hat wenig Ideen, wie kommunale Unterstützung aussehen könnte, da sie selbst von sich sagt, „keine Träumerin“ zu sein und eine eher negative Erwartungshaltung gegenüber der Zusammenarbeit mit einem zweiten Träger hat.

Die größten Herausforderung für die Initiative stellen räumliche Gegebenheiten zur Durchführung der Repair Cafés dar. So beschreibt Frau Förster ihren innigsten Wunsch damit, mehr Platz zu haben und klagt über die Beengtheit im derzeitigen Gebäude der Diakonie, welches mit weiteren Gruppen geteilt wird. Gleichzeitig bietet das Haus durch das Vorhandensein eines Cafés, der zentralen Lage und infrastrukturellen bzw. organisatorischen Vorteilen wie Werkräumen im Keller und Büros der Mitarbeiter\*innen mit einer Ausstattung wie Internetzugang gleichzeitig auch Vorteile. Neue Räume müssten diese Voraussetzungen mindestens genauso gut erfüllen, weshalb sich Frau Förster nur schwer vorstellen kann, das Repair Café anderweitig zu veranstalten. Trotz der erhaltenen Spende betont die Befragte mehrmals die Bedeutung ausreichender finanzieller Mittel und macht deutlich, dass eine unzureichende Finanzierung oder ein Wegfallen der hauptamtlichen, bezahlten Stellen die Aktivitäten der Initiative stark einschränken würde.

Allgemein wünscht sich Frau Förster gesellschaftlich ein größeres Interesse für die Themen Nachhaltigkeit, Ressourcenschonung, Reparatur, etc. So hofft sie, dass mit der Zeit mehr Menschen für diese Themen sensibilisiert werden können und die Notwendigkeit verstehen, ökologisch und sozial bewusster zu handeln. Die Befragte wünscht sich aus diesem Grund auch ein Begleitprogramm zum Repair Café, um Themen der Nachhaltigkeit der Öffentlichkeit näher zu bringen. Ein weiterer Wunsch besteht in der Ausweitung der Bildungsangebote wie Vorträge und ähnlichem, um die gesellschaftliche Akzeptanz zu erhöhen und einen Bewusstseinswandel voranzubringen. Hier beschreibt sie einen möglichen Unterstützungsbedarf, bei dem sie auch die Stadt in der Rolle sieht, derartige Themen mehr zu fördern und als Gesamtpaket somit auch dem Repair Café mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Durch negative Erfahrungen von (aufwendig) organisierten Veranstaltungen wie Filmvorführungen, bei denen der Zulauf und das Interesse der Bevölkerung sehr gering waren, haben Frau Förster und ihre Gruppe derzeit wenig Motivation, sich erneut für diese Tätigkeiten einzusetzen. So stellt fehlendes öffentliches Interesse ein Hemmnis für die Ausweitung der Aktivitäten dar.

Ein weiterer Aspekt, der eine Rolle für die aktiven Mitglieder der Initiative spielt, ist das Thema Zeit für zivilgesellschaftliches Engagement. Da viele der aktiven Mitglieder und Reparatuer\*innen ausschließlich ehrenamtlich in der Gruppe tätig sind, ist die Häufigkeit der Treffen und Repair Cafés zeitlich begrenzt und es wäre nicht ohne Weiteres möglich, diese öfter stattfinden zu lassen. So muss das Engagement mit dem Berufsleben in

Einklang gebracht werden und es muss ein Termin gefunden werden, der für alle Mitglieder passt. Aufgrund begrenzter zeitlicher Möglichkeiten kommen daher laut Frau Förster auch interne Reflexionstreffen zu kurz, bei denen sie gerne mit den Mitgliedern über die Entwicklung der Gruppe sowie Aspekte, die gut oder schlecht laufen sprechen würde. Auch die logistischen, administrativen oder organisatorischen Vorbereitungen der Repair Cafés oder weiterer Veranstaltungen werden als aufwendig beschrieben, nehmen viel Zeit in Anspruch und stellen daher eine Herausforderung für die Gruppe dar.

Als hilfreich für die Entwicklung der Gruppe beschreibt Frau Förster insbesondere individuelle und gruppeninterne Faktoren wie das Vorhandensein und Impulsgeben von engagierten Einzelpersonen, die die Idee eines Repair Cafés eingebracht und besonders vorangetrieben haben. Wichtige Aspekte waren hierbei persönliche Überzeugungsstärke und eine treibende Vision sowie geeignete Mitglieder zur Durchführung des Repair Cafés. Spaß und Motivation der Mitglieder sind weitere Aspekte, die die Arbeit der Gruppe stark fördern und das Projekt auch nach außen positiv dastehen lassen, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

*„Davon hängt das alles ab, von der Gesamtstimmung des Teams und das merken natürlich auch die Kund[\*innen]. Viele geben uns auch die Rückmeldung, dass sie das Gefühl haben [...], dass das den Leuten Spaß macht. Und so soll es auch sein.“*

### **Regionalgeld friedenthaler Osnabrück e. V.**

Herr Hullmann von der Regionalgeldinitiative friedenthaler sieht eine große Zahl an Unterstützungsbedarfen. Dies liegt vermutlich auch darin begründet, dass die Einführung eines Regionalgeldes viel umfangreicher von der Veränderung städtischer Strukturen abhängt und größere kommunale Unterstützung erfordert als bspw. die Gründung eines Repair Cafés, welches parallel zum bestehenden Wirtschaftssystem existieren und unabhängig von größeren Zusammenhängen agieren kann. So ist der friedenthaler Osnabrück e. V. von einem positiven Willen der Stadt abhängig und muss in der Region bei Bevölkerung und Unternehmen gleichermaßen „wirklich gewollt werden“, damit er als Regionalgeld in Umlauf kommen kann und funktioniert.

Als zentralen Bedarf nennt Herr Hullmann deshalb eine umfassende Unterstützung, mehr Akzeptanz und Kooperation von Seiten der Stadt. Er äußert den Wunsch, dass diese den friedenthaler vollständig verwaltet, offiziell unterstützt und bei der Umsetzung hilft. Dies sei eine grundlegende Voraussetzung, damit das Regionalgeld funktioniere. Als ersten Schritt auf dem Weg dahin sieht Herr Hullmann, dass die Stadt Gebühreneinzahlungen in friedenthalern akzeptiert und somit dem Regionalgeld eine offizielle Unterstützung gibt. Dies wäre eine Möglichkeit, den friedenthaler in Umlauf zu bringen, ihm Bekanntheit zu verschaffen und den Rückhalt in der Bevölkerung zu stärken.

Ein großer Wunsch der Initiative ist es daher, mehr Akzeptanz in der Bevölkerung zu erreichen und neue Unterstützer\*innen zu gewinnen. So ist die fehlende gesellschaftliche Anerkennung momentan die im Interview am häufigsten genannte Barriere dieser Initiative. Dies betrifft auf der einen Seite die Osnabrücker Bürger\*innen, die als Konsument\*innen den friedenthaler benutzen und ausgeben müssen. Herr Hullmann erhofft sich bspw., dass sich mehr Bürger\*innen von ihren Arbeitgeber\*innen wünschen, Teile ihres Gehaltes in friedenthalern ausgezahlt zu bekommen. Auch der Verein an sich ist

darauf angewiesen, ausreichend Mitglieder zu haben, um weiterhin seine Arbeit und Aktivitäten erfüllen zu können. So wünscht sich Herr Hullmann neue (jüngere) Mitglieder auch für die Besetzung des Vorstandspostens des Vereins. Hierfür sowie für die weitere Vereinsarbeit sieht er den Ausbau von Netzwerken und sozialen Kontakten innerhalb der Stadt und zur Politik, Verwaltung und regionalen Wirtschaft als wichtig an.

Gleichzeitig ist die Initiative auf Händler\*innen und Unternehmen in Osnabrück angewiesen, die diese Komplementärwährung in ihren Geschäften akzeptieren oder sich Leistungen damit bezahlen lassen, damit der friedenthaler auch ausgegeben werden kann und im Umlauf bleibt. Herr Hullmann wünscht sich für die Anfangsphase 20 Geschäftspartner\*innen oder Händler\*innen aus Osnabrück und der Region, die bereit sind, Teil des parallelen Kreislaufes zu werden, damit die Initiative starten kann. Anschließend erwartet der Befragte, dass sich weitere Unternehmen anschließen und das Projekt ins Rollen kommt. So führt er aus, dass sich die Gruppe dann aus Einnahmen selbst finanzieren könne und sofort professionell sei. Solange diese Voraussetzung nicht erfüllt ist und nicht ausreichend Mitglieder, Geschäfte und Verwendungsmöglichkeiten zur Ausgabe des friedenthalers bestehen, hat die Initiative mit enormen Barrieren zu kämpfen und kann sich nicht weiterentwickeln.

Zur Bekanntmachung von Regionalwährungen äußert Herr Hullmann den Bedarf an öffentlichen (Informations-)Veranstaltungen zu diesem Thema. Damit möchte er auch einen Bewusstseinswandel in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung voranbringen. Er sieht hier bspw. die Möglichkeit, einen Kongress zu organisieren, bei dem prominente Befürworter\*innen von Regionalwährungen oder Pionier\*innen anderer Vorzeigeprojekte Vorträge halten könnten. Auch hier sieht der Befragte die Stadt in der Verantwortung, diese Veranstaltungen mit zu tragen und bspw. gezielt die in Osnabrück ansässigen Unternehmen dafür einzuladen.

Insgesamt ist Herr Hullmann der Meinung, mit dem Verein bereits viel erreicht zu haben. Es gab in der Vergangenheit bereits zahlreiche Treffen mit lokalen (Wirtschafts-)Akteur\*innen, dem Schaustellerverband sowie der Stadt. Zudem bestehen Kontakte zu Institutionen wie der IHK und zur Lokalpresse, bei denen der Verein viel positive Resonanz erhalten hat. Hilfreich waren hierfür vor allem Fachwissen, eine starke Vision und Überzeugungsstärke, da die Vorteile einer Regionalwährung laut Herrn Hullmann für alle Beteiligten deutlich werden müssen. Im März 2018 erhielt der Verein den Bescheid der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), dass der friedenthaler als Parallelwährung keinen weiteren Genehmigungsverfahren unterliegt und somit als Zahlungsmittel in der Region eingeführt werden darf. Durch diesen Erfolg konnten nun weitere bürokratische und rechtliche Hürde überwunden werden, die zum Zeitpunkt des Interviews noch bestanden.

Gleichzeitig erfährt die Initiative zum Zeitpunkt des Interviews jedoch weiterhin viel Zurückhaltung, was tatsächliche Zusagen von Geschäftspartner\*innen betrifft, den friedenthaler als Zahlungsmittel zu akzeptieren oder Mitglied zu werden. Trotz positiver Äußerungen zu Regionalwährungen trauen sich viele Händler\*innen nicht, Teil des Projekts zu werden, solange auch andere noch nicht mitmachen. Eine weitere wichtige Barriere ist in diesem Zusammenhang auch die fehlende Unterstützung der Stadt. Hier erhofft sich Herr Hullmann, dass der friedenthaler im Rahmen des Projektes Wirtschaftsförderung 4.0 neue Unterstützung und Rückenwind erhält. Durch die bei der Stadt Osn-

abrück im März 2018 neu geschaffene Stelle zur praktischen Erprobung der im Forschungsprojekt des Wuppertal Instituts entwickelten Handlungskonzepte sollen Erkenntnisse aus der Praxis direkt in die Forschung mit einfließen. Hier beschreibt Herr Hullmann den Wunsch der direkten Zusammenarbeit und das Aufgreifen des friedenthalers durch das Forschungsprojekt.

### **Carsharing-Verein StattVerkehr Osnabrück e. V.**

Herr Enger vom StattVerkehr Osnabrück e. V. und der Stadtteilauto OS GmbH äußert im Interview besonders den Wunsch nach politischer und kommunaler Unterstützung. So wird das Wachstum des Carsharing-Projekts insbesondere dadurch behindert, dass nicht ausreichend Stellplätze für die Anschaffung weiterer Fahrzeuge zur Verfügung stehen. Herr Enger beschreibt daher die Unterstützung beim Ausfindigmachen neuer Stellplätze als den größten Wunsch des Vereins und wichtige Voraussetzung, um das Projekt und das Unternehmen weiter voranzubringen, neue Mitglieder aufzunehmen und neue Stadtteile zu erschließen. Der Aspekt einer unterstützenden Infrastruktur oder geeigneter Flächen steht für diese Initiative somit im Vordergrund.

Eng damit verbunden ist der Wunsch nach einem förderlichen ordnungspolitischen Rahmen, der den Carsharing-Gedanken stützt. So könnte Politik bspw. durch Gesetze, Satzungen, Verordnungen und dergleichen innovative Projekte besonders fördern. Hier sieht der Befragte Handlungsbedarf, da die Rahmenbedingungen für Carsharing noch verbesserungsfähig sind. Auch das Thema Elektromobilität möchte die Gruppe gerne weiter ausbauen, wobei jedoch eine geeignete Infrastruktur, bspw. ausreichend Ladeplätze, fehlt und auch der politische Wille nicht ausreichend vorhanden ist. Zur Verbesserung des Ordnungsrahmens und zum Abbau von Bürokratie kann nach Ansicht des Interviewpartners neben der Kommune vor allem der Gesetzgeber des Bundes bzw. des Landes einen erheblichen Beitrag leisten. Herr Enger erhofft sich, dass die Stadt durch die Nutzung ordnungsrechtlicher Freiräume und die schnelle Umsetzung nationaler Gesetze förderliche Grundbedingungen für Carsharing schafft. Der Befragte bedauert in diesem Zusammenhang bspw., dass ein neues Gesetz zur Ausweisung öffentlicher Stellplätzen für Carsharing nicht so schnell umgesetzt wurde wie in anderen Kommunen. Er ist der Meinung, dass die Stadt mehr tun könne, wenn der (politische) Wille dazu stärker ausgeprägt:

*„Dass das eigentlich schon gehen würde, aber die Stadt Osnabrück ist eben auch da eben sehr vorsichtig [...]. Die trauen sich nicht, das selbst zu machen. "Da gehen wir einfach auf Nummer sicher, denn wenn ich's nicht tue, dann kann ich auch nichts falsch machen [...]." So daran hängt es noch ein bisschen, an der einfachen politischen Umsetzung.“*

Als Besonderheit in diesem Fall ist zu nennen, dass der ursprüngliche Carsharing-Verein bereits in enger Kooperation mit den Stadtwerken zusammenarbeitet und im Jahr 2011 die gemeinsame Stadtteil OS GmbH gegründet wurde. Die Zusammenarbeit wird von Herrn Enger sehr gelobt. Sie hat dem ursprünglich rein ehrenamtlich agierenden Verein einen enormen Schub und Unterstützung gebracht, da die GmbH bspw. eine größere Anzahl an Fahrzeugen anschaffen konnte und vom Know-how, dem Personal, der Professionalität, den Netzwerken und der größeren Finanzierungskraft der Stadtwerke als Tochterunternehmen der Stadt stark profitiert. Es konnten bspw. hauptamtliche Stellen geschaffen werden, Investitionen getätigt werden und die Marketingaktivitäten stark ausgebaut werden, was die anfänglichen Nischenaktivitäten auf ein neues Niveau gehoben haben. So beschreibt der Befragte im Interview die kommunale Unterstützung als einen

der wichtigsten Erfolgsfaktoren der Initiative. Die in diesem Zuge stattgefundenene Professionalisierung des Vereins durch das Schaffen neuer fester Strukturen werden als sehr hilfreich für das Wachstum der Initiative dargestellt.

Allgemein wünscht sich der Verein neben dem Carsharing auch weitere neue Aufgaben und ebenso jüngeren Nachwuchs, um neue Projekte anzustoßen. Wichtig ist der Gruppe zudem eine positive Außenwahrnehmung und die Ausweitung der Reichweite, um in Osnabrück weiter zu wachsen und mehr Menschen für Carsharing begeistern zu können. Hilfreich ist hierbei, dass Carsharing als ein Baustein im Mobilitätskonzept der Stadtwerke aufgenommen wurde, wodurch diese weiterhin das Interesse haben, die gemeinsame GmbH zu stärken. Die Aktivitäten werden so „automatisch“ von der Stadt unterstützt, ohne dass der Verein besonders darum bitten müsste. Herr Enger sieht daher allgemein keinen großen Bedarf, weitere Unterstützungsangebote in Anspruch zu nehmen. Durch die fruchtbare Kooperation mit den Stadtwerken sei bereits eine kommunale Hilfestellung und vorteilhafte Unterstützung gefunden worden.

### **Solidarische Landwirtschaft Hof Pente**

Ähnlich wie das Repair Café sind auch die Mitglieder vom CSA-Hof Pente momentan mit ihrem Projekt sehr zufrieden, haben eigenständig schon viel auf den Weg gebracht und sehen deshalb nur wenig (kommunalen) Unterstützungsbedarf. Herr Hartkemeyer betont, dass der CSA-Hof bereits in der Gründungsphase sowie derzeit viel Zuspruch und vielfältige Unterstützung von unterschiedlichen Seiten erhält. Viele Menschen sind interessiert, sich für den Hof und das Projekt einzubringen, Lösungen für Probleme zu suchen und Verantwortung zu übernehmen. Der Befragte stellt das „Potenzial von vielen Persönlichkeiten“ als einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Entscheidend für die Teilnahme sind hier Motivation und eine treibende Vision, die die Mitglieder begeistert und welche sie dann auch nach außen ausstrahlen können, um weitere Menschen zu erreichen:

*„Also es braucht vor allem eben die Überzeugungskraft, das, was da für ein Potenzial drinsteckt. Also das heißt, es geht vor allen Dingen darum, selbst diese Idee auch ausstrahlen und das Potenzial, das Transformationspotenzial davon, sich selber erstmal klar zu machen, um damit dann andere begeistern zu können.“*

Der Befragte sieht daher wenig Bedarf, gegenüber der Stadt Wünsche zu äußern oder kann sich nur wenige Dinge vorstellen, bei denen die Stadt Hilfestellung geben könnte. Er betont die besondere Bedeutung von Experimentier- und Lernräumen für gesellschaftliche Transformationen, in denen sich Neues entwickeln kann und Alternativen ausprobiert werden können. Herr Hartkemeyer sieht den CSA-Hof als Ort des Lernens und der Begegnung, der Menschen zusammenbringen kann. Förderlich ist für ihn hierbei die Offenheit des Lern- und Entscheidungsprozesses, bei dem durch Ausprobieren aus Fehlern gelernt werden kann. Wichtig sei hierbei nicht, von Anfang an alles richtig zu machen, sondern zu zeigen, dass auch andere Wege möglich seien und diesen Alternativen auch Raum gegeben wird. Gleichzeitig betont Herr Hartkemeyer die enorme Bedeutung von förderlichen Rahmenbedingungen für den Hof und das Schaffen gesetzlicher, politischer und bürokratischer Freiräume für die weitere Entwicklung. Hier begegnet die Initiative großen Herausforderungen, da durch bürokratische Strukturen und die derzeitige Gesetzgebung, wie bspw. die neue Düngeverordnung der EU, besonders kleinen und vielfältigen Betrieben wie Hof Pente „unglaubliche Bretter“ im Weg stehen. Herr Hartkemeyer sieht das Problem, dass innovative Projekte wie CSA-Höfe vor vielen Her-

ausforderungen stehen, da sie nicht in das dominierende System passen und durch bürokratische Strukturen in ihrer Entwicklung gehemmt werden. Er ist der Meinung, dass Bürokratie immer etwas Bewahrendes habe und dafür da sei, Bestehendes zu erhalten. Somit hätten Innovationen mehr Probleme und Schwierigkeiten, sich durchzusetzen und sich trotz bürokratischer und gesetzlicher Vorgaben erfolgreich zu entwickeln.

Gleichzeitig spricht der Befragte davon, viele Werte für die Region geschaffen zu haben und äußert aus diesem Grund den Wunsch, dass diese auch monetär sichtbar werden. Wirklich nachhaltige Projekte sollten gezielt durch öffentliche Stellen (finanziell) gefördert werden und Wege geöffnet bekommen. Er sieht Möglichkeiten, dass die Stadt über ihre Netzwerke Hilfestellung leisten könnte oder bspw. auch bei der Beantragung von EU-Mitteln Unterstützung bereitstellen kann. Gerade im letzten Punkt kann die Gruppe mehr Hilfe gebrauchen. So stellt die Verfügbarkeit ausreichender finanzieller Mittel einen wichtigen Bedarf dar. Auch eine bessere Berücksichtigung bei der Erstellung von Bebauungsplänen im Sinne der Initiative hält Herr Hartkemeyer für förderlich. Er beschreibt die derzeitige Situation jedoch allgemein als positiv und spricht von einer positiven Haltung auch von Seiten der Stadt und vom Landkreis, die den CSA-Hof und die weiteren damit im Zusammenhang stehenden Projekte wie die Schulgründung befürworten.

Die größten Herausforderungen sieht Herr Hartkemeyer neben bürokratischen und politischen Barrieren im Vorhandensein ausreichender zeitlicher Ressourcen. Viele Prozesse und Aktivitäten beschreibt er als sehr organisationsintensiv oder zeitaufwendig, was wiederum auch mit der Erfüllung bürokratischer Anforderungen in Zusammenhang steht. Als persönlich größte Herausforderung sieht Herr Hartkemeyer dabei die Trennung von Arbeit und Freizeit. Für ihn und weitere Mitglieder, die auf dem Hof wohnen, verschwimmen die Grenzen zwischen Beruf und Ehrenamt, wobei das Finden von Ruhe, Entspannung und Auszeit erschwert wird.

Zudem betont Herr Hartkemeyer die Potenziale seines CSA-Hofes und der geplanten Schulgründung. Der ganzheitliche Bildungsansatz, also die Verbindung des grundlegenden Themas Ernährung mit der Erzeugung von Lebensmitteln, Mitbestimmung, Teilnahme am Produktionsprozess und Pädagogik, ist für ihn essenziell für die Entwicklung der Mitglieder zu verantwortungsvollen Prosumenten und den Weg in eine zukunftsfähige Gesellschaft. Er sieht erhebliche Transformationspotenziale in seinem Hof, der durch die Resilienz des Projekts, die Stärkung demokratischer Strukturen und der Biodiversität einen Gegenpart zu etablierten Wirtschaftsformen darstellt und weiter ausgebaut werden sollte. Hier sieht der Befragte auch den Ursprung des Erfolgs der Initiative.

### **Energiegenossenschaft nwerk eG**

Herr Wetzig von der nwerk eG sieht vorrangig gruppenexterne Barrieren, die die Aktivitäten der Genossenschaft einschränken und ausbremsen. Fast ein Drittel der Textstellen zu Barrieren in dieser Befragung fallen dabei auf die Kategorie „politischer und gesetzlicher Rahmen“. In der Anfangsphase seit 2009 konnte die Genossenschaft erfolgreich etwa ein Dutzend eigene Photovoltaikanlagen auf kommunalen Dächern realisieren. Seit den unterschiedlichen Neuerungen des EEG und dem Wegfall des Grünstromprivilegs gibt es jedoch sehr ungünstige rechtliche Rahmenbedingungen, die einen rentablen und sicheren Betrieb neuer Anlagen verhindern. Dieser Rahmen und insbesondere die zu geringen Vergütungssätze führen dazu, dass die Genossenschaft derzeit keine neuen Projekte realisiert, sondern eher den Status quo verwaltet. Im Weg stehen hierbei somit ein

fehlender politischer Wille, Bürger\*innenenergiegenossenschaften zu unterstützen und eine dezentrale, erneuerbare Energieerzeugung zu stärken. So beklagt Herr Wetzig, dass sich „an politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen noch einiges ändern [müsse], damit das wirklich losgehen kann“. Auch etablierte Energiekonzerne, die eine große Marktmacht besitzen und starke Lobbyarbeit betreiben, würden als mächtige Gegner\*innen im Weg stehen und Politik und Gesetzgebung beeinflussen. Momentan sieht Herr Wetzig keinen Veränderungswillen von Seiten der Politik, was er als großes Hemmnis benennt. Als alternativer Stromanbieter stellt die Genossenschaft für etablierte Akteure wie die Stadtwerke und große Energiekonzerne zudem eine kleine, aber spürbare Konkurrenz in der Region dar, mit der eine Zusammenarbeit aufgrund von Interessenkonflikten scheinbar nicht gewünscht ist. So wünscht sich Herr Wetzig seit Jahren, gemeinsam mit den Osnabrücker Stadtwerken Projekte und neue Anlagen in Kooperation durchzuführen, sodass beide Parteien daraus Vorteile ziehen können, bekommt bislang jedoch keine positive Rückmeldung.

Auch bei der Ausweisung neuer Wohnungsbauprojekte und der Quartiersentwicklung würde er sich wünschen, von Anfang an mehr mit einbezogen zu werden und innovative Energieprojekte zu integrieren. Die Zusammenarbeit mit der Stadt ist somit ein Wunsch der Initiative. Dies ist von Seiten der Kommune und der Stadtwerke jedoch scheinbar nicht gewollt und stößt nicht auf Zustimmung. Unterschiedliche Interessenslagen zwischen Stadtwerken und Genossenschaft sowie Konkurrenz sind somit bedeutsame Herausforderungen, die der Genossenschaft neben den gesetzlichen Rahmenbedingungen im Weg stehen. Mehr Möglichkeiten sieht der Befragte darin, mit anderen Akteur\*innen wie bspw. der Hochschule oder Universität zusammenzuarbeiten.

Auch das Finden geeigneter Standorte ist allgemein ein großes Problem, da die Genossenschaft nicht an neue Flächen kommt. Die Initiative würde sehr gerne neue Projekte wie PV-Anlagen oder ein Windrad realisieren, sieht dafür derzeit jedoch keine Möglichkeiten, da es aussichtslos sei, Standorte zu finden. So besteht ein besonders großer Unterstützungsbedarf am Zugang zu neuen Standorten für die Realisierung weiterer Anlagen. Herr Wetzig bedauert außerdem, dass die Genossenschaft mit Preisen, die größere Anbieter\*innen bspw. für die Pacht dieser Flächen zahlen, nicht mithalten könne. Auch gruppenintern entstehen hierdurch weitere Barrieren. Durch das Fehlen von Erfolgserlebnissen herrscht in der Initiative Frustration, Ermüdung sowie fehlende Motivation für die Übernahme von Aufgaben und fehlendes Engagement, denn

*„wenn [die Mitglieder] keine neuen Projekte an den Start bringen [können] und nichts für die Genossenschaft bewegen [...], dann hat auch keine[\*r] mehr Freude dran!“*

Durch die ablehnende Haltung von Seiten der Stadtwerke ist außerdem eine negative Erwartungshaltung entstanden, wodurch eine kommunale Unterstützung von Herrn Wetzig als nicht realistisch eingeschätzt wird. Das Finden von ausreichend Personen, die sich ehrenamtlich engagieren und Aufgaben übernehmen wollen, wird von Herrn Wetzig ebenfalls als Problem beschrieben. Als Folge verbleiben die zu erledigenden Aufgaben für wenige Personen, was zu Überforderung führt. Insbesondere er selbst kümmert sich um eine Vielzahl an Aufgaben. Eine Erleichterung würde hier das Schaffen von mehr bezahlten Stellen bringen, wofür jedoch derzeit die finanziellen Mittel fehlen. Bei Einnahmen durch den Betrieb von Anlagen wiederum, könnten langfristig auch Gehälter gezahlt und Personal eingestellt werden, wodurch die Organisation der Genossenschaft verbessert werden könnte. Eine finanzielle Unterstützung wäre somit hilfreich und



könnte außerdem Aktivitäten wie Öffentlichkeitsarbeit und Mitgliederwerbung erleichtern.

Allgemein als hilfreich beschreibt Herr Wetzig das Vorhandensein von Erfahrungen, Fachwissen und Kenntnissen der Erneuerbare-Energien-Branche. Auch eine gute Vorstandstätigkeit und ausreichend Mitglieder sind Erfolgsfaktoren, die Herr Wetzig nennt. Insbesondere aufgrund der schwierigen derzeitigen Situation sind vor allem Durchhaltevermögen, Motivation sowie das Vorhandensein von Zielen und einer Vision weitere ausschlaggebende Faktoren. Erfolg und Interesse bei (neuen) Mitgliedern konnte die Genossenschaft in der Anfangsphase vor allem deswegen sammeln, da sie sich als Gegenpart zu etablierten Energieanbietern und den Kohlegeschäften der Stadtwerke positioniert hat. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist weiterhin die Vernetzung der Genossenschaft. So gibt es hilfreiche Netzwerke zu anderen Energiegenossenschaften, Hilfestellung durch die Bürgerwerke als Dachverband und zahlreiche persönliche Kontakte in die Branche, wodurch gezielt um Hilfe und Unterstützung, bspw. bei fachlichen Fragen und der Projektierung, gebeten werden kann.