

ZÜRCHER HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN
DEPARTMENT LIFE SCIENCES UND FACILITY MANAGEMENT
INSTITUT FÜR UMWELT UND NATÜRLICHE RESSOURCEN

Entwicklung eines partizipativen Impact-Modells für die moderne Gesellschaft

Bachelorarbeit

von

Alban Muret

Bachelorstudiengang Umweltingenieurwesen 2016

Betreuer/in: Petra Bättig-Frey & Rahel Meier

Abgabedatum: 8. August 2019

Zusammenfassung

Die moderne Gesellschaft muss eine drastische Transformation von einer nicht-nachhaltigen zu einer nachhaltigen Gesellschaft vollbringen, um das globale Ökosystem zu erhalten. Obwohl die globale Gemeinschaft mit der Agenda 2030 und den Sustainable Development Goals bereits klare Ziele für die Transformation definiert hat, geht diese nur schleppend voran.

Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines Ansatzes, der arbeitstätigen Personen ermöglicht sich gezielt und nebenberuflich für die gesellschaftliche Transformation einzusetzen. Konkret geht es um die Entwicklung eines partizipativen Impact-Modells, welches die gesellschaftliche Transformation fördert, sowie um die Analyse von möglichen Finanzierungs-Modellen. Die gefundenen Erkenntnisse werden anschliessend am Begegnungsort Nachhaltigkeitspark der ZHAW angewendet. Als Methodik wurden quantitative sowie qualitative Forschungskomponenten verwendet. Ergänzend wurden bestehende Impact Initiativen und Hubs betrachtet, welche anhand des iooi-Modells ausgewertet wurden.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich 91% der Befragten für Impact-Projekte engagieren wollen. Dies zu einer Zeit von ca. zwei bis vier Stunden pro Woche. Als wichtigster Faktor für die Förderung der Transformation konnte die Partizipation im Sinne einer Erkundung von Potenzial bzw. sozialer Innovation herausgearbeitet werden. Für das partizipative Impact-Modell wird eine Kombination aus der Initiierung und Umsetzung von konkreten Pionierprojekten sowie einem persönlichen Entwicklungsprogramm (Skilled Volunteering) empfohlen, welches «Philanthropic Prototyping» genannt wird.

Wird dieser Ansatz im Kontext des Nachhaltigkeitsparks der ZHAW und der analysierten Hubs betrachtet, wird klar, dass sowohl der Nachhaltigkeitspark sowie das erarbeitete «Philanthropic Prototyping» ein Format darstellen, welches erst mit einem Hub sein volles Potenzial ausschöpfen kann und ein kostendeckendes Finanzierungsmodell ermöglicht. Neben dem Format bildet der Vernetzer und eigene Räumlichkeiten die Erfolgsfaktoren eines Innovationshubs. Daher soll das «Philanthropic Prototyping» mit bestehenden Hubs getestet und umgesetzt werden.

Ein Nachhaltigkeits-Hub an der ZHAW Wädenswil hätte enormes Potenzial und könnte das bestehende Forschungsumfeld, die langjährige Expertise zu diversen Nachhaltigkeitsthemen sowie das Netzwerk der ZHAW nutzen. So könnte das Angebot des Nachhaltigkeitspark der ZHAW vervollständigt werden und diese Kombination den Standort ZHAW Wädenswil zu einem der führenden angewandten Innovationsstandorte für Nachhaltigkeit machen.

Abstract

Modern society must undergo a drastic transformation from a non-sustainable to a sustainable society in order to preserve the global ecosystem. Although the global community has already defined clear goals for transformation with the Agenda 2030 and the sustainable development goals, the progress is still too slow.

The aim of this paper is to develop an approach that enables working people to engage in a targeted, part-time commitment to support the transformation of society. It involves the development of a participatory impact model that drastically promotes transformation. Additionally, this paper analysis possible financing models for a cost-covering operation of the model. The findings will then be applied to the ZHAW "Nachhaltigkeitspark". Quantitative and qualitative research components were used as methodology. In addition, existing impact initiatives and hubs were examined and evaluated using the iooi-model.

The results show that 91% of questioned persons want to get involved in impact projects. In average they indicated that they want to invest about two to four hours per week. Participation in the sense of exploring potential or social innovation was identified as the most important factor in promoting transformation. For the participative impact model, a combination of the initiation and implementation of specific pioneer projects and a personal development programme (Skilled Volunteering), called "Philanthropic Prototyping", is recommended.

In the context of the ZHAW "Nachhaltigkeitspark" and the hubs analysed, it becomes clear that both the "Nachhaltigkeitspark" and the "philanthropic prototyping" represent a format that can only exploit its full potential with a hub and enable a cost-covering financing model. In addition to the format, the success factors of an innovation hub are the network and the space. Therefore, "philanthropic prototyping" should be tested and implemented with existing hubs.

A sustainability hub at Wädenswil ZHAW would have enormous potential and could make use of the existing research environment, the many years of expertise on various sustainability topics and the ZHAW network. In this way, the ZHAW's "Nachhaltigkeitspark" could be completed and make Wädenswil to one of the leading applied innovation locations for sustainability.

Liste der Abkürzungen

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CSR	Corporate Social Responsibility
ECTS	European Credit Transfer System
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
IPBES	Intergovernmental Platform on Biodiversity and Ecosystem Services
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
iooi	Input, Output, Outcome, Impact
GDI	Gottlieb Duttweiler Institut
NGO	Nichtregierungsorganisation
NPO	Non-Profit-Organisation
SDGs	Sustainable Development Goals
SGG	Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft
UN	United Nations
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	2
1.2	Aufbau und Methodik.....	3
2	Ausgangslage & aktuelle Initiativen	4
2.1	Transformation, Impact und Partizipation	4
2.1.1	Transformation	4
2.1.1.1	Treiber der Transformation.....	5
2.1.1.2	Hürden der Transformation.....	6
2.1.2	Impact	7
2.1.3	Partizipation	9
2.2	Aktuelle Impact Projekte & Initiativen.....	11
2.2.1	Impact Projekte & Initiativen	11
2.2.1.1	Geschäftsmodelle & Organisationsstrukturen.....	13
2.2.2	Merkmale der aktuellen Impact-Initiativen.....	15
2.3	Aktuelle Hubs, Labs, Inkubatoren und Accelerators	17
2.3.1	Merkmale der aktuellen Hubs, Labs & Inkubatoren	20
3	Material und Methoden	21
3.1	Quantitative Umfrage & Auswertungsmethode	21
3.2	Qualitative Expertenbefragung & Auswertungsmethode.....	21
3.3	Vorgehen bei der Erarbeitung des partizipativen Impact-Modells	22
4	Resultate	23
4.1	Erkenntnisse aus der Umfrage	23
4.2	Erkenntnisse aus den Experteninterviews	27
4.2.1	Geschäfts- & Finanzierungsmodelle	28
4.2.2	Schwierigkeiten und Erfolgsfaktoren.....	30
4.2.3	Rolle der Freiwilligenarbeit	30
4.2.4	Erfahrung mit Fördergeldern.....	31
4.2.5	Inputs der Förderorganisationen.....	31
5	Diskussion	32
5.1	Die Transformation und was es dazu braucht.....	32
5.2	Das partizipative Impact-Modell.....	35
5.3	Umsetzung des partizipativen Impact-Modells.....	39
5.3.1	Vision & Name.....	39

5.3.2	Partizipationsmodell & Mitglieder.....	40
5.3.3	Netzwerk und Anerkennung	41
5.3.4	Pionierprojekte	41
5.3.5	Rahmenbedingungen & Regeln.....	43
5.4	Anwendung des partizipativen Impact-Modells am Standort ZHAW Wädenswil	43
6	Fazit.....	46
6.1	Chancen und Herausforderungen.....	46
6.2	Kritische Würdigung	47
6.3	Ausblick.....	47
	Literaturverzeichnis.....	iv
	Abbildungen.....	vii
	Tabellen.....	viii
	Anhang.....	ix
A)	Vollständige Auswertung der Umfrage	ix
B)	Vollständige Notizen der Experteninterviews.....	xxiii
C)	Poster.....	xxxiii

1 Einleitung

Die moderne Gesellschaft steht vor einem Wendepunkt. Um das globale Ökosystem und somit auch die Lebensgrundlage der Menschheit zu bewahren, muss schnell eine radikale Transformation der Gesellschaft inkl. aller Sektoren (Energie, Landwirtschaft, Infrastruktur, Industrie etc.) stattfinden (IPCC, 2018). Sommer & Welzer (2017) formulieren es wie folgt: «Gesellschaften unseres Typs folgen nahezu in jeder Hinsicht einer nicht-nachhaltigen Praxis, weshalb notwendige Transformationen nicht nur eine Aufgabe der Bewusstseinsbildung, sondern eine Veränderung der Praxisformen in fast allen Lebensbereichen ist».

Neben der klaren Dringlichkeit für drastisch mehr Nachhaltigkeit in allen Bereichen, wird auch ersichtlich, dass es nicht nur um ein nachhaltigeres «System» geht, sondern auch um alle «privaten Lebensbereiche» und somit um eine nachhaltige Lebensgestaltung jedes Einzelnen. Hier stellt sich die Frage, ob eine Transformation «by design» oder «by disaster» vollbracht werden soll. «By disaster» würde in diesem Kontext heissen, dass die Menschheit die volle Auswirkung des Klimawandels sowie eines kompletten Kollapses des Ökosystems der Erde und der aktuellen Lebensgrundlage der Menschheit erleben muss, bevor erste ernsthafte Versuche gestartet werden, um die Probleme zu lösen (Sommer & Welzer, 2017). Mit dem Ansatz «by design» wird hingegen für eine strukturierte Nachhaltigkeitstransformation plädiert, welche gezielt die nicht zukunftsfähigen Teilbereiche der Gesellschaft abschafft, mit dem Ziel andere zu bewahren und so eine zukunftsfähige und nachhaltige Gesellschaft zu erschaffen (Sommer & Welzer, 2017).

Die internationale Gemeinschaft hat sich hierzu bereits 2015 mit der Erarbeitung der Sustainable Development Goals (SDGs) und der Agenda 2030 klar für eine Transformation «by design» ausgesprochen und 17 Hauptziele für eine nachhaltige Entwicklung der globalen Gesellschaft präsentiert (SDGs, 2019). Aber einfacher gesagt als getan. Drei Jahre nach der Initiierung der Agenda 2030 und den SDGs ist klar, dass die internationale Gemeinschaft nicht auf dem Kurs zur Erfüllung der gesetzten Ziele bis 2030 ist (UN ECOSOC, 2018). Es wurde zwar bereits einiges erreicht und die Initiativen haben weiter an Schwung gewonnen, jedoch braucht es noch drastischere Massnahmen, mehr Budget und ein Engagement der gesamten Weltbevölkerung, um die Transformation im gesetzten Zeithorizont zu vollbringen (UN ECOSOC, 2018).

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Das übergeordnete Ziel ist somit die Transformation von einer nicht-nachhaltigen zu einer nachhaltigen Gesellschaft, welches aufgrund von schleppenden Fortschritten jedoch noch weit entfernt liegt. Was also steht der Transformation im Weg bzw. bremst diese? Nach Eser et al. (2019) lassen sich die Hindernisse für ein nachhaltigeres Leben in individuelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Gründe aufteilen. Ergänzend werden die Gewohnheit sowie Komforteinbussen als Hindernisse der Transformation gesehen (Kollmuss & Agyeman, 2002). Gleichermassen betont aber Eser et al. (2019) auch, dass niemand den Wunsch hat, die Umwelt mit seinem Handeln zu zerstören und dies somit praktisch nur nebenbei geschieht.

Die moderne Gesellschaft hat somit mit einem grossen Widerspruch zu kämpfen: Einerseits möchte niemand absichtlich der Umwelt oder anderen Menschen einen Schaden zufügen – andererseits besteht scheinbar nur eine geringe Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, Komforteinbussen zu akzeptieren oder Investitionen (Arbeit, Zeit, Geld) für eine nachhaltigere Gesellschaft zu leisten.

Aufgrund dieses Widerspruchs ist das Ziel dieser Arbeit die Erarbeitung eines partizipativen Impact-Modells, welches arbeitstätigen Personen ermöglicht, ihre Fähigkeiten nebenberuflich gezielt für Impact-Projekte einzusetzen, damit die Transformation vorangetrieben werden kann.

Die Untersuchungsgruppe dieser Arbeit ist die deutschsprachige Schweizer Bevölkerung im Einzugsgebiet des Kantons Zürich. Der Fokus liegt auf den Bevölkerungsgruppen Performer, Digitale Kosmopoliten und Postmaterialisten basierend auf den Sinus Milieus (Künzlerbachmann, 2019). Die drei spezifischen Sinus Milieus wurden ausgewählt, da diese im Zentrum des Wandels stehen, meist eine progressive Einstellung haben und die Entscheidungsträger von morgen sind.

Folgende Forschungsfragen sollen in der Arbeit beantwortet werden:

- Ist die Bereitschaft der Untersuchungsgruppe da, sich für eine nachhaltige Transformation einzusetzen?
- Was für ein Partizipationsmodell wird benötigt, um arbeitstätige Personen einzubinden und eine Transformation der Gesellschaft zu fördern?
- Was für Finanzierungs-Modelle eignen sich für ein solches Partizipationsmodell?
- Wie kann das erarbeitete partizipative Impact-Modell an einem Begegnungsort wie dem Nachhaltigkeitspark der ZHAW angewendet werden, um die Kollaboration zwischen allen Akteuren zu fördern?

1.2 Aufbau und Methodik

Diese Bachelorarbeit besteht aus 6 Kapiteln. Kapitel 1 umfasst die Einleitung und die Zielsetzung. Kapitel 2 bildet die Ausgangslage, stellt die relevanten Begriffe sowie Modelle vor und betrachtet aktuelle Beispiele. Bei den Beispielen liegen Impact-Initiativen im Fokus sowie deren Strukturen und Wirkungsfelder, welche anhand des iooi-Modell betrachtet werden. Ergänzend werden die Modelle von Hubs analysiert.

Kapitel 3 fasst die verwendeten qualitativen und quantitative Ansätze zusammen, welche für die Datenerhebung verwendet wurden. Für die quantitative Erhebung wurde eine Online-Umfrage durchgeführt, die mit dem Umfragetool «Findmind» erstellt und an diverse Gruppen, Unternehmen und Privatpersonen versendet wurde. Danach wurde sie mit «Findmind» und Excel ausgewertet. Für die qualitative Erhebung wurden Experteninterviews geführt. Diese fanden teils telefonisch und teils bei den Experten vor Ort statt. Zu den Experteninterviews wurden Stichwortnotizen geführt, welche im Anhang B ersichtlich sind.

Kapitel 4 fasst alle Erkenntnisse aus der Ausgangslage, den betrachteten Beispielen sowie der Datenerhebung (Umfrage und Experteninterviews) zusammen.

Die Resultate aus Kapitel 4 bilden die Basis der Diskussion in Kapitel 5, in welchem das partizipative Impact-Modell erarbeitet wird. Zur Erarbeitung des partizipativen Impact-Modells dienen die grundlegenden Merkmale der betrachteten Impact-Initiativen und Hubs, welche anhand des iooi-Modells definiert wurden. Mit den weiteren Erkenntnissen aus den Resultaten wird anschliessend die Struktur des partizipativen Impact-Modelles anhand des iooi-Modells erarbeitet. Weiter wird eine fiktive Umsetzung bzw. Konkretisierung des Modells beschrieben und Umsetzungsbeispiele aufgezeigt. Ergänzend wird betrachtet, wie das partizipative Impact-Modell am Standort ZHAW Wädenswil umgesetzt werden kann und welche Wechselwirkungen mit dem Nachhaltigkeitspark genutzt werden können.

Abschliessend wird in Kapitel 6 das Fazit gezogen, die Arbeit kritisch gewürdigt und einen Ausblick auf weiterführende Arbeiten und Projekte beschrieben.

2 Ausgangslage & aktuelle Initiativen

Als Grundlage zur Erarbeitung des partizipativen Impact-Modells befasst sich dieses Kapitel mit dem Ist-Zustand der modernen Gesellschaft. Zuerst wird der aktuelle Stand der gesellschaftlichen Transformation betrachtet und die verwandten Begriffe und Modelle erklärt und analysiert. Danach werden anhand von aktuellen Beispielen in Form von Impact-Initiativen aufgezeigt, welche Partizipationsmodelle verwendet werden und wie versucht wird, die gesellschaftliche Transformation voranzutreiben. Weiter wird betrachtet wie Hubs, Labs, Inkubatoren und Accelerators aufgebaut sind und welche Rolle sie im Kontext der Transformation spielen.

2.1 Transformation, Impact und Partizipation

Der klare Handlungsbedarf für die bereits erwähnte Transformation der Gesellschaft führt zur Frage, was genau mit «Transformation» gemeint ist und welche Massnahmen umgesetzt werden müssen, um die transformative Wirkung bzw. den gewünschten Impact zu erreichen. Weiter wird betrachtet, was die Treiber der Transformation sind und welche Hürden die Transformation verlangsamen oder sogar verhindern.

2.1.1 Transformation

Wie bereits in der Einleitung erläutert, geht es bei der Transformation um den Wandel von einer nicht-nachhaltigen zu einer nachhaltigen Gesellschaft. Als Synonym wird in diesem Kontext auch der Ausdruck der «nachhaltigen Entwicklung» verwendet (Messner & Scholz, 2018). Damit dies erreicht werden kann, muss nach dem IPCC (2018) Bericht unter anderem folgendes gemacht werden:

- Wandel zu einer «Low- oder Zero-Emission-Stromversorgung»
- Wechsel zu einem nachhaltigen Nahrungsmittelsystem bzw. einem Konsumwandel weg von landintensiven Nahrungsmitteln wie Fleisch etc.
- Wechsel zu elektrischem Transport sowie die Entwicklung von «grüner» Infrastruktur
- Wandel zu einer nachhaltigen Forstwirtschaft bzw. eine intensive globale Aufforstung

Ergänzend müssen die jährlichen Investitionen in Low-Carbon-Energietechnologien und Energieeffizienz bis 2050 um das Zehnfache der im Jahr 2015 getätigten Investitionen erhöht werden (IPCC, 2018). Im Bericht des IPBES über den Zustand des Verlustes der globalen Biodiversität, werden ebenfalls eine Vielzahl von Massnahmen und Aktionen für die Politik formuliert, mit welchen eine Transformation erreichbar sein sollte (Díaz, Settele & Brondízio, 2019). Beispielsweise wird die Wichtigkeit der Förderung einer nachhaltigen Landwirtschaft, transparenter Wertschöpfungsketten sowie die Reduktion von Foodwaste betont (Díaz et al., 2019). Weiter wird auch die Relevanz der Grundversorgung mit sauberem Trinkwasser, der Abwassersysteme, von

sicheren Unterkünften und dem Transport für die gesamte Weltbevölkerung hervorgehoben (Díaz et al., 2019).

Als zentraler Aspekt aller Massnahmen und vor allem auch bei der Erarbeitung und Steuerung von neuen Ansätzen und politischen Rahmenbedingungen, wird die Zusammenarbeit aller Stakeholders und das Potenzial von lokalen und globalen partizipativen Prozessen und Partnerschaften gesehen (Díaz et al., 2019). Neben dem entscheidenden Wandel des Systems sind auch die Konsum- und Verhaltensveränderungen jedes Einzelnen wichtig. WWF Schweiz hat bspw. eine umfassende Rubrik «Nachhaltiger leben» auf der Webseite, in welcher Tipps zu einem nachhaltigeren Leben zu finden sind. Z.B. wird aufgezeigt, dass der Konsum von lokalem saisonalem Gemüse nachhaltiger ist, dass mit dem Umsteigen vom Auto auf den öffentlichen Verkehr Emissionen eingespart werden können und dass Geld ökologisch angelegt werden kann, um nur einige Massnahmen und Aktionen zu nennen (WWF, 2019).

2.1.1.1 Treiber der Transformation

Die Transformation bestehend auf Kapitel 2.1.1. aus einer Vielzahl von Massnahmen auf allen Ebenen der Gesellschaft. Von politischen Systemveränderungen bis hin zum Konsumverhalten jedes Einzelnen. Aber was sind die Treiber dieses globalen Wandels? Diese lassen sich in individuelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Treiber zusammenfassen.

Der erste und auch wichtigste Treiber ist der gesellschaftliche Treiber. Es geht um die Notwendigkeit der gesellschaftlichen Transformation, welche eine zukunftsfähige Gesellschaft ermöglichen soll und somit eine nachhaltige und langfristige Existenz der Menschheit auf der Erde sichert (Díaz et al., 2019).

Basierend auf dem Treiber der gesellschaftlichen Existenzerhaltung folgt der wirtschaftliche Treiber bzw. die Existenzsicherung der einzelnen Unternehmen sowie die Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit durch die unternehmerische Nachhaltigkeit (Stanger, 2017). «Corporate Social Responsibility» (CSR) oder auf Deutsch «die soziale Verantwortung von Unternehmen» ist längst nicht mehr nur ein zusätzlicher Kostenpunkt, sondern ein wichtiger Teil der Unternehmensstrategie um mit den zukünftigen Chancen und Risiken der Megatrends Klimawandel, globale Verantwortung und Ressourcenknappheit umgehen zu können (Krys, 2017).

Der individuelle Treiber ist sicherlich von der erwähnten gesellschaftlichen Notwendigkeit geprägt. Ergänzend muss aber auch der Megatrend der Individualisierung und der persönlichen Entfaltung beachtet werden (Samochowiec, Thalmann & Müller, 2018). Das Engagement für eine «grössere Sache» kann hier als persönlicher Erfahrungs- und Bildungsraum zu Selbstentfaltung dienen und die gesellschaftliche Anerkennung steigern, welche das Individuum erfährt (Benedetti, 2015).

In Abbildung 1 werden die verschiedenen Treiber nochmals visuell zusammengefasst.

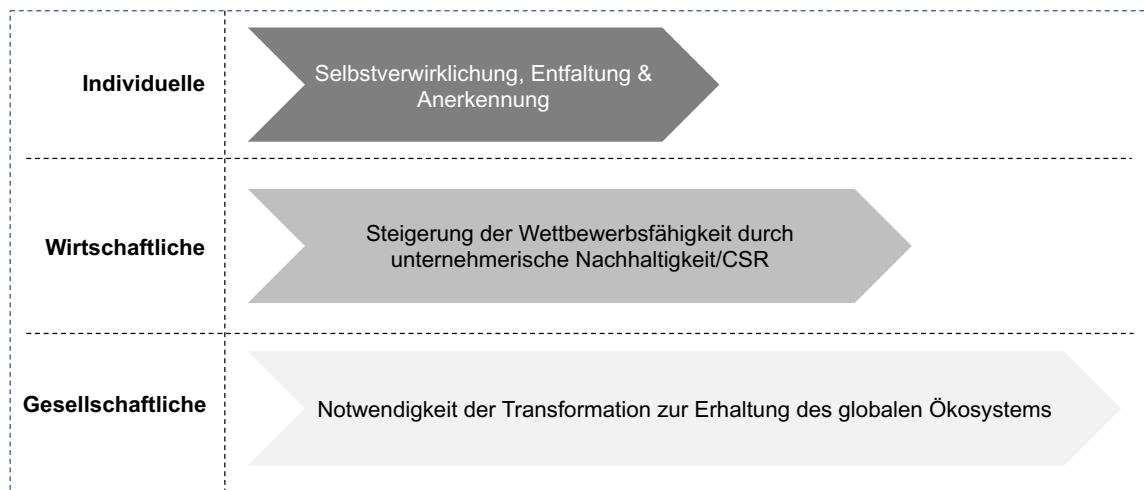


Abbildung 1: Treiber der Transformation (eigene Darstellung)

2.1.1.2 Hürden der Transformation

Bei der Betrachtung der aktuellen Treiber stellt sich die Frage, wieso die nötige Transformation nur schleppend vorangeht (UN ECOSOC, 2018). Nach Eser et al. (2019) lassen sich die Hürden für ein nachhaltigeres Leben bzw. für die Transformation ebenfalls in individuelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Gründe aufteilen, welche wie folgt zusammengefasst werden können:

- Unser Handeln wird von vielen (unterbewussten) Aspekten beeinflusst
- Unser Handeln erzeugt unerwünschte nicht nachhaltige Handlungsfolgen
- Fehlendes Wissen und Umweltbewusstsein
- Entstehende Kosten wie Zeit-, Geld- und Komforteinbusse
- Fehlende Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen
- Zunehmende Komplexität moderner Gesellschaft
- Umwelt hat keine starke Lobby
- Naturkapital ist meist Gemeingut und daher vom Allmende Problem betroffen
- Politik ist träge und setzt auf Wirtschaftswachstum
- Nachhaltige Entwicklung braucht neue Formen des Wirtschaftens

Kollmuss & Agyeman (2002) ergänzen, dass vor allem alte Gewohnheiten sowie fehlende Anreize und Möglichkeiten durch das gesellschaftliche hindernd für ein nachhaltigeres Verhalten sind. Eine Übersicht der verschiedenen Hürden ist auf Abbildung 2 ersichtlich.

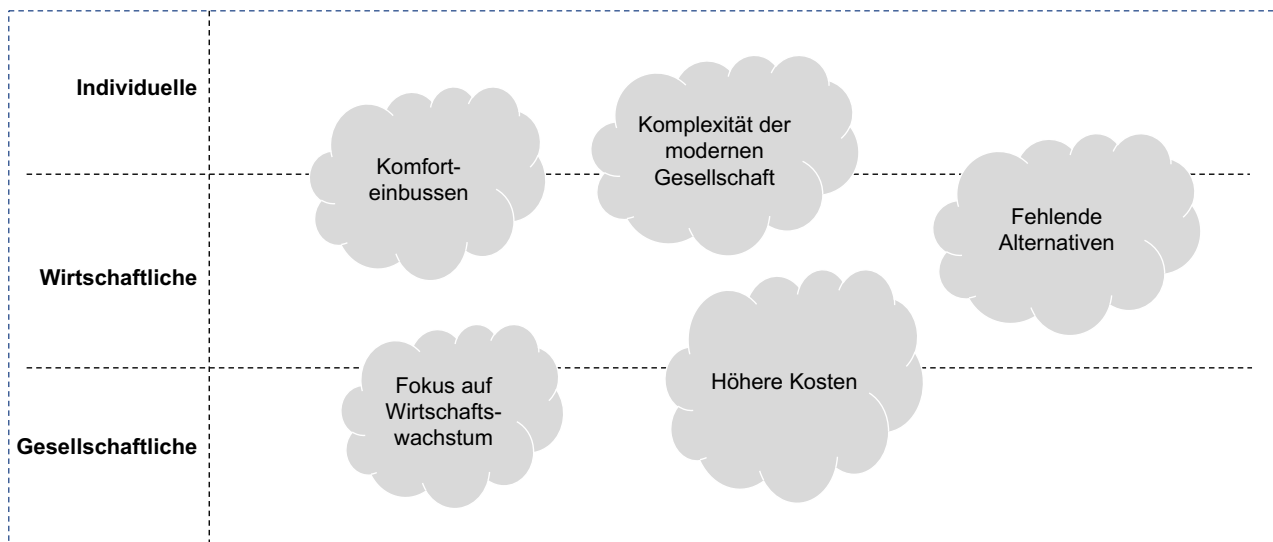


Abbildung 2: Hürden der Transformation (eigene Darstellung)

2.1.2 Impact

Das Wort «Impact», beschreibt im Kontext dieser Arbeit die Wirkung einer Massnahme oder Aktion (Duden, 2019). Bevor über spezifische Projekte diskutiert werden kann, braucht es einen gemeinsamen Nenner bei der Definition, Bewertung und Evaluation von Impact. Dafür wird das Wirkungsmodell «iooi» bzw. «Input, Output, Outcome, Impact» verwendet. Das iooi-Modell ist ein weitverbreitetes Wirkungsmodell, welches auch von der ZHAW und der Mercator Stiftung verwendet wird (Müller & Wilhelm, 2017). Das iooi-Modell dient als Grundlage, um die Wirkungszusammenhänge und (Projekt-)Ziele klar zu definieren und unterscheidet dabei die vier Zielebenen Input, Output, Outcome und Impact (Müller & Wilhelm, 2017). Wie auf Abbildung 3 ersichtlich, werden die vier Zielebenen nach Müller & Wilhelm (2017) wie folgt definiert:

- Input-Ebene: Die eingesetzten Ressourcen (Geld, Zeit, Material)
- Output-Ebene: Alle entstandenen Leistungen, Angebote oder Massnahmen aus dem Input
- Outcome-Ebene: Die direkte Wirkung der Leistung, Angebot oder Massnahme
- Impact-Ebene: Die Wirkung, auf welche die Leistung, Angebot oder Massnahme hinzielt, deren Erreichung aber nicht im direkten Einflussbereich ist

Im Unterschied zur reinen Betrachtung des Impacts als «absolute» Wirkung, wird mit dem iooi-Modell einerseits der Input sowie der Output separat betrachtet und andererseits die Wirkung in zwei unterschiedliche Wirkungsebenen (Outcome, Impact) aufgeteilt. Für jede dieser Ebenen kann somit im Rahmen einer Evaluation definiert werden, was das Ziel, die Zielgrösse, die Indikatoren sowie die Evaluationsmethode ist (Müller & Wilhelm, 2017).

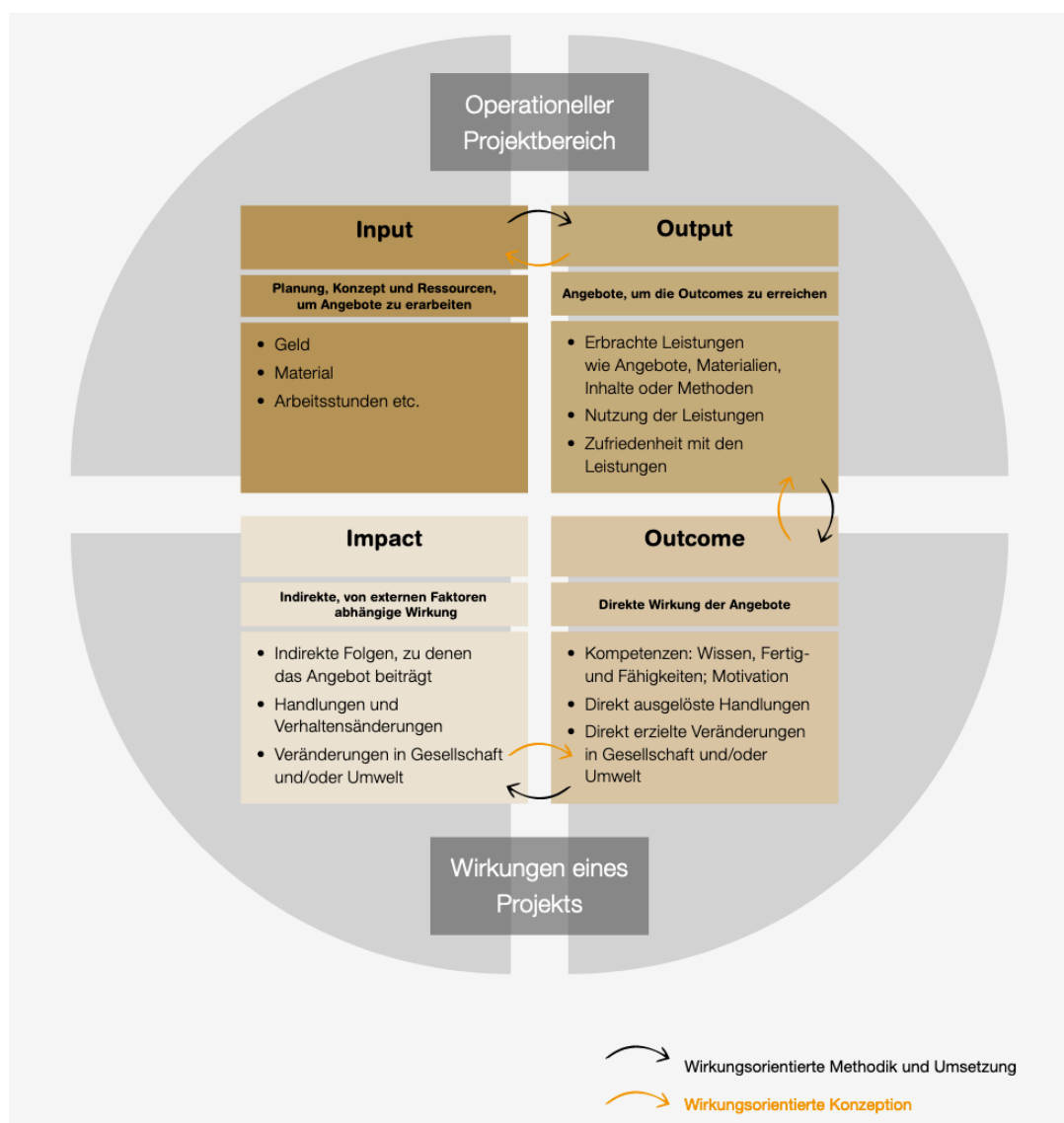


Abbildung 3: iooi-Modell im Überblick (Quelle: Müller & Wilhelm, 2017)

Das iooi-Modell bzw. der Output und die zwei Wirkungsebenen (Outcome, Impact) werden als Basiswert verwendet, um die verschiedenen Projekte und Initiativen zu vergleichen. Mit der Anwendung des iooi-Modells sollen so die Wirkungsmodelle sowie die Merkmale der verschiedenen Initiativen und Hubs analysiert werden. Diese Erkenntnisse bilden dann die Basis für die Erarbeitung des partizipativen Impact-Modells. Somit dient das iooi-Modell als Grundlage, um die verschiedenen Ansätze fassbar und vergleichbar zu machen.

Bei der Analyse der Beispiele basiert die Beschreibung des Outputs und der Wirkungsebenen auf den öffentlich zugänglichen Informationen und hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Der Input wird absichtlich nicht erwähnt, da meistens keine detaillierten Informationen zu den eingesetzten Ressourcen öffentlich zugänglich gemacht wurden und grundsätzlich davon ausgegangen werden kann, dass immer eine Mischung aus Zeit, Geld und Material eingesetzt wurde.

Mit der Anwendung des iooi-Modells soll auch gezeigt werden, dass nur der Output und teilweise der Outcome direkt beeinflusst werden kann. Der Impact der Massnahmen wird hingegen stark von anderen Faktoren beeinflusst und hat somit eine grosse Eigendynamik. Ergänzend kann mit dem iooi-Modell so rückwirkend geprüft werden, ob die Massnahme den gewollten Output, Outcome und Impact erzielt hat.

2.1.3 Partizipation

Das Wort «Partizipation» steht für «Beteiligung» und «Teilhaben» (Duden, 2019). Im Kontext dieser Arbeit wird der Begriff auch als «Weiterentwicklung der Freiwilligenarbeit» verwendet. Das Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) hat im Auftrag des Migros-Kulturproduzenten eine Studie über die Zukunft der Freiwilligenarbeit in der Schweiz mit dem Untertitel «Die Zukunft gesellschaftlicher Partizipation» verfasst. Die zivilgesellschaftliche Partizipation wird darin als freiwilliges Engagement bezeichnet, in welcher eine Personen ausserhalb des beruflichen und privaten Umfeld eigenverantwortlich am Gemeinwesen teilnimmt und dieses mitgestaltet (Samochowiec et al., 2018). In Abbildung 4 ist ersichtlich, wo sich die zivilgesellschaftliche Partizipation auf den Achsen vom beabsichtigten Wirkungsgrad und der Motivation im Vergleich z.B. zur Lohnarbeit, dem gesetzlichen Zwang wie bspw. der Bürgerpflicht oder Vorschriften sowie den Hobbys befindet.

Beabsichtigter Wirkungsbereich	Erweitertes Umfeld / Gesellschaft (Citoyen)	Bürgerpflichten z.B. Zivildienst	z.B. Durch Lenkungsabgaben motiviertes ökologisches Verhalten	Zivilgesellschaftliche Partizipation
	Selbst / Freunde / Familie Privatsphäre	Vorschriften z.B. Drogenverbot	z.B. Lohnarbeit	Hobby, Famil. Verpflichtung, Freundschaftsdienst
		Gesetzlicher Zwang	Geld (spezifische Reziprozität)	Freiwilligkeit / generalisierte Reziprozität
			Motivation	

Abbildung 4: Definition von zivilgesellschaftlicher Partizipation (Quelle: Samochowiec et al., 2018)

Obwohl Freiwilligenarbeit und Partizipation oft als Synonym verwendet werden, sind diese zwei Begriffe klar abzugrenzen. Bei der Partizipation wird nicht mehr wie bei der Freiwilligenarbeit von Hilfeleistenden und Hilfeempfängern geredet, sondern von Teilhabenden, die gemeinsam Probleme angehen oder Freiraum erkunden (Samochowiec et al., 2018). Somit wird unter Freiwilligenarbeit im Kontext dieser Arbeit die klassische Hilfeleistung für Mensch, Umwelt und alle anderen möglichen Hilfeempfänger verstanden. Die Partizipation wird hingegen als das gemeinsame Lösen von Problemen oder die Erkundung von Freiraum verstanden. Die Erkundung spielt auch im Kontext der

gesellschaftlichen Transformation eine zentrale Rolle. Es geht nicht um die Behebung von Missständen, sondern um die Erkundung des Potenzials, welches ausgestaltet und erprobt wird (Samochowiec et al., 2018).

Die Partizipation kann somit als zentrales Werkzeug für das Vorantreiben des gesellschaftlichen Wandels im Sinne von lokalen Transformationsprozessen aus der Zivilbevölkerung und dem Ansatz «think globally, act locally» gesehen werden (Kropp, 2017). Zum Beispiel können städtische Bottom-up-Initiativen aufzeigen, wie Ansätze gegen den Klimawandel erarbeitet sowie umgesetzt werden können und als Vorreiter und Inspiration für grössere Projekte dienen (Münch, 2018). Wird die Geschichte der Menschheit betrachtet, wird schnell klar, dass die grossen gesellschaftlichen Transformationen ihren Ursprung schon immer in der Zivilbevölkerung und in der Form von partizipativen Modellen hatten und durch stetigen Druck und Pionierprojekte die Politik sowie die gesellschaftlichen Strukturen verändert haben (Sommer & Welzer, 2017). Klassische Beispiele sind Revolutionen gegen die Regierungen, welche ein Regime gestürzt haben oder Gleichstellungsbewegungen. Andere gesellschaftliche Veränderungen wurden auch durch Innovationen aus der Zivilbevölkerung und von Unternehmen angetrieben, wie bei der industriellen Revolution (Sommer & Welzer, 2017).

Daraus lässt sich schliessen, dass die Zivilgesellschaft eine wesentliche Rolle in der gesellschaftlichen Transformation spielt. In diesem Zusammenhang ist auch der Begriff «Social Innovation» oder auf Deutsch «Soziale Innovation» von Bedeutung. Mit sozialen Innovationen werden Initiativen oder Projekte aus der Zivilgesellschaft verstanden, die mit neuen Ideen und Ansätzen versuchen, die Art und Weise wie wir zusammenleben, arbeiten, konsumieren, Wohlstand verteilen oder mit Krisen umgehen zu verändern (Howaldt, 2019). Weiter werden neue Formen der Zusammenarbeit und des Zusammenlebens von Menschen, Organisationen, Städten und Regionen angeregt, um unter anderem wachsende soziale und ökologische Probleme wie Armut, Exklusion, Klimawandel etc. in neuer Art und Weise zu bewältigen (Howaldt, 2019). Studien zeigen auch, dass soziale Innovationen aus einem sozialen Innovationssystem bzw. einer Kollaboration aus verschiedenen Organisationen, Unternehmen und Privatpersonen entstehen, welche gemeinsam versuchen neue Ansätze und Lösungen für die Gesellschaft zu finden und umzusetzen (Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan & James, 2015). Ergänzend bekräftigt Howaldt (2019) die Wichtigkeit der sektorübergreifenden Kooperationen von Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, welche notwendig sind, um die gesellschaftlichen Herausforderungen bewältigen zu können.

Entsprechend scheint die zivilgesellschaftliche Partizipation bereits die Lösung für die Förderung der Transformation zu sein. Hier stellt sich jedoch die Frage, warum diese dann noch immer so schleppend vorangeht bzw. sich noch zu wenige Menschen dafür engagieren. Nach der Studie des GDIs verändern sich die Bedürfnisse der Freiwilligen durch den Megatrend der Individualisierung

und der Flexibilisierung (Samochowicz et al., 2018). Neben der Motivation etwas zu verändern, ist die Zugänglichkeit der Partizipation ausschlaggebend. Viele Menschen sind bereit sich zu engagieren – wissen jedoch nicht wie. Durch das Internet sind hierfür in den letzten Jahren eine Vielzahl von Plattformen entstanden, welche Freiwilligenarbeit und auch Partizipation einfach und flexibel machen. Da erstaunt es noch mehr, dass z.B. auf der Plattform benevol.ch ein Überangebot an Möglichkeiten für diverse Engagements herrscht und nicht alle offenen Positionen besetzt werden können (Samochowicz et al., 2018). Somit stellt sich die weitere Frage, wie die Menschen aktiver motiviert werden können sich zu engagieren. Ein wichtiger Faktor scheint hier der steigende Anspruch auf Mitsprache und Mitbestimmung sowie der Fokus auf die persönliche Entfaltung zu sein, welche bereits bei den individuellen Treibern der Transformation betrachtet wurden (Samochowicz et al., 2018).

Als Zwischenfazit lässt sich somit erkennen, dass die zivilgesellschaftliche Partizipation eine zentrale Rolle in der Förderung der Transformation spielt. Es scheint aber auch bessere Ansätze zu brauchen, um die Gesellschaft für ein aktiveres Engagement zu motivieren. Weg von der klassischen Hilfeleistung der Freiwilligenarbeit – hin zur partizipativen Erkundung von Freiraum und Potenzial im Sinne der sozialen Innovation.

2.2 Aktuelle Impact Projekte & Initiativen

Aufbauend auf das gemeinsame Verständnis der Transformation, dem Impact und der Partizipation werden in diesem Unterkapitel die aktuellen Initiativen und Projekte betrachtet, welche versuchen die gesellschaftliche Transformation voranzutreiben. Ergänzend werden Organisationen und Strukturen wie Hubs, Inkubatoren und Accelerators analysiert, welche (soziale) Innovationen ermöglichen und fördern. Die Auswahl der betrachteten Projekte und Initiativen unterliegt keiner spezifischen Methodik und sollen lediglich einen Überblick über unterschiedliche Non-Profit-Projekte und Initiativen zeigen, welche versuchen einen positiven Impact in Kontext der gesellschaftlichen Transformation zu erzielen.

2.2.1 Impact Projekte & Initiativen

Basierend auf dem iooi-Modell werden in Tabelle 1 die Beispiele der Impact-Initiativen bezüglich «Output» sowie den zwei Wirkungsebenen «Outcome» und «Impact» beschrieben und anschliessend ausgewertet.

Tabelle 1: Übersicht der verschiedenen Impact-Projekte/Initiativen (eigene Darstellung)

Nr.	Nam	Typ	Output	Outcome	Impact	Quelle
1	Klimastreik	Protestbewegung (Global)	Protestmärsche	Aufmerksame auf die Klimakrise und den Handlungsbedarf machen	Politik zum Handeln bringen bzw. Klimanotstand ausrufen lassen	(climatestrike, 2019)
2	United Against Waste	Verein / «Food» Branchen-zusammenschluss (Schweiz)	Beratung & Schulungen	Vermittlung der Kompetenz und Methodik zur Messung und Reduktion von «Waste»	Weniger Lebensmittel-verschwendung	(United Against Waste, 2019)
3	Collaboratio Helvetica	Verein (Schweiz)	Workshops & Veranstaltungen	Vernetzung, Ideen & Projekte	Gesellschaftliche Transformation	(cohe, 2019)
4	Youvo	Verein (Deutschland)	Plattform für Projektvermittlung	Kostenlosen Projekt-umsetzung für NGOs in Kommunikation & Digital	Brücke zwischen der Kreativ- und Digitalszene und dem sozialen Sektor	(youvo, 2019)
5	Pusch	Verein/Stiftung (Schweiz)	Weiterbildungen, Tagungen & Hilfsmittel	Förderung der Umweltkompetenz junger Menschen	Förderung einer gesunden Umwelt & die nachhaltige Nutzung der Ressourcen etc.	(Pusch, 2019)
6	Climate KIC	Organisation (EU)	Veranstaltungen, Workshops, Schulungen, Netzwerk, Beratung	Vernetzung von Unternehmen, Universitäten, Organisationen & Behörden zur Entwicklung und Skalierung von innovativen Impact-Ideen	Beschleunigung der Transformation zu einer «zero-carbon» Wirtschaft	(Climate-KIC, 2019)
7	The Climate Reality Project	Organisation (Global)	Schulungen, Netzwerk, Beratung	Förderung der Kompetenz von Privatpersonen, um sich für die Transformation engagieren zu können	Globale Lösungen für die Klimakrise katalysieren	(The Climate Reality Project, 2019)
8	Transition Wädenswil	Verein (Schweiz)	Veranstaltungen, Vernetzung, Projekte	Förderung von regionalen Pilotprojekten	Förderung von nachhaltiger Regionalentwicklung	(Transition Wädenswil, 2019)
9	Innovage	Verein (Schweiz)	Projekt-vermittlung, Beratung & Projektumsetzung	Kostenlose Beratung & Kompetenzvermittlung für NGOs	Brücke zwischen Gemeinnützigkeit und Erfahrung	(Innovage, 2019)
10	Fashion Revolution	Verein (Global)	Veranstaltungen, Schulungen, Vernetzung	Förderung eines nachhaltigen Bewusstseins in der Modeindustrie	Förderung einer radikalen Transformation der Modeindustrie	(Fashion Revolution, 2019)

Bei der Betrachtung und dem Vergleich der verschiedenen Impact-Projekte wird ersichtlich, dass beim Output grundsätzlich alle eine Wissensvermittlung anstreben. Bei der Nummer 2, 3, 5, 6, 7, 8 und 10 direkt in Form von Schulungen. Beim Klimastreik (Nr. 1) wird in diesem Sinn auch versucht, Wissen weiterzugeben bzw. die Gesellschaft auf die Notlage aufmerksam zu machen. Youvo (Nr. 4) und Innovage (Nr. 9) gehen noch einen Schritt weiter und geben zusätzlich zur Wissensvermittlung auch Arbeitskräfte weiter bzw. unterstützen operativ bei der Umsetzung. Obwohl Outcome und Impact bei den Projekten unterschiedlich sind, kann grob zusammengefasst werden, dass alle Projekte mit der Vermittlung von Wissen zur Förderung eines nachhaltigen Umgangs mit Ressourcen und Mitmenschen beitragen wollen. Mit dem Ziel, durch die

Bewusstseinsbildung und die daraus entstehende Verhaltensveränderung immer mehr Menschen für eine Transformation in eine nachhaltige Gesellschaft, motivieren zu können.

Unterschiede zeigen sich z.B. im freiwilligen Engagement, welche die Projekte benötigen oder auch fördern. Initiativen wie der Klimastreik (Nr. 1) oder Fashion Revolution (Nr. 10) kommen nur durch Partizipation zustande. Projekte wie Climate-KIC (Nr. 6) und The Climate Reality Project (Nr. 7) haben zwar Festangestellte aber ihr Impact wird erst durch ihre Community befähigt, welche sich freiwillig engagiert. Andere Projekt wie Youvo (Nr. 4) und Innovage (Nr. 9) fördern und bündeln das freiwillige Engagement der Zivilgesellschaft und vermitteln es an Impact-Projekte, damit diese durch die Partizipation unterstützt und vorangetrieben werden können. So lässt sich auch erkennen, dass alle erwähnten Projekte keine klassische Freiwilligenarbeit als Hilfeleistung fördern, sondern die erwähnte Partizipation.

Eine weitere Gemeinsamkeit aller Projekte ist, dass sie ganz oder teilweise von Spenden- und/oder Fördergeldern finanziert werden. Fördergelder werden meistens in Form von Anschubfinanzierungen ausgesprochen und Spenden können allerlei Formen annehmen. Von laufenden Kleinspenden von Vereinsmitgliedern oder Sympathisanten bis zu Grossspenden von Unternehmen oder Einzelpersonen. Teils staatliche Organisationen wie z.B. Climate-KIC (Nr. 6) wird von der Europäischen Union finanziert. Massgebend für die Spenden- bzw. Finanzierungsart sind die Geschäftsmodelle der Projekte, welche im nächsten Kapitel betrachtet werden.

2.2.1.1 Geschäftsmodelle & Organisationsstrukturen

Das Geschäftsmodell und die Organisationsstruktur eines Unternehmens sind umfangreiche und komplexe Themen. Daher sollen sie im Rahmen dieser Arbeit nur in einer oberflächlichen, aber sinnvollen Tiefe betrachtet werden. Der Fokus liegt beim Geschäftsmodell auf dem Finanzierungsmodell bzw. wie weit das Projekt seine Kosten selbst durch eigenerbrachte Leistungen decken kann oder ob eine Finanzierung durch Spenden- und/oder Fördergelder nötig ist. Bei der Organisationsstruktur wird betrachtet, ob ausschliesslich mit Freiwilligen gearbeitet wird oder auch bezahlte Angestellte beschäftigt werden.

Der Vergleich der Geschäftsmodelle wird auf Abbildung 5 dargestellt. Auf der X-Achse ist ersichtlich, wie weit das Projekt kostendeckend operieren kann. Die Y-Achse zeigt, woher die Spenden und Fördergelder hauptsächlich stammen.

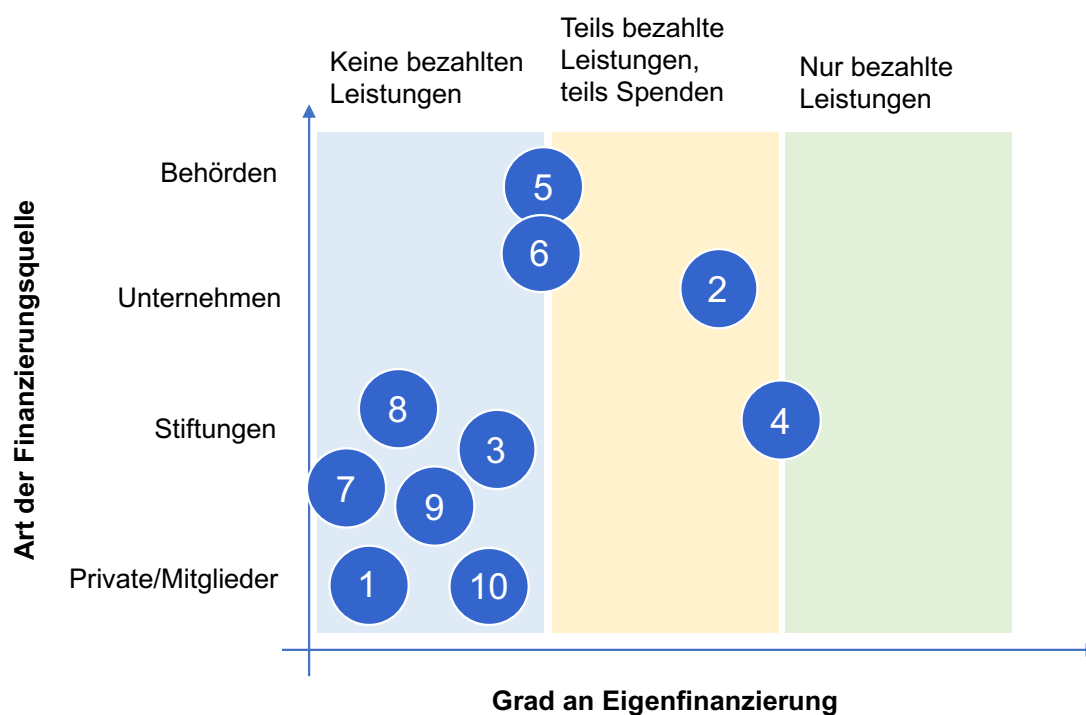


Abbildung 5: Vergleich vom Grad an Eigenfinanzierung sowie Art der Finanzierungsquelle (eigene Darstellung)

Zur Veranschaulichung der Geschäftsmodelle werden fünf unterschiedliche und für diese Arbeit als wichtig angesehene Ansätze basierend auf den online ersichtlichen Informationen beschrieben:

Klimastreik (Nr. 1)

Der Klimastreik kann als klassische Protestbewegung beschrieben werden, welche das Ziel verfolgt durch Aufklärung und Druck aus der Zivilgesellschaft Wandel in der Gesellschaft und vor allem in der Politik zu erzeugen. Ein Geschäftsmodell gibt es im klassischen Sinn nicht. Die gesamte Organisation wird von Freiwilligen durchgeführt und die Personen, welche sich dem Protest anschliessen, tun dies im Rahmen einer Partizipation. Zur Unterstützung und für die Erstellung von Postern, Flyern und der Instandhaltung der Webseite kann gespendet werden. Es werden aber keine Spenden von politischen Parteien angenommen, da der Klimastreik sich ausserhalb der institutionellen Politik bewegen will (climatestrike, 2019).

United Against Waste (Nr. 2)

Der Verein United Against Waste ist ein Branchenzusammenschluss im Food-Service-Sektor, welcher sich für die Reduktion von Food Waste im Ausser-Haus-Konsum engagiert. Das Geschäftsmodell basiert auf üblichen Vereinsstrukturen, in welcher die Finanzierung durch Mitgliederbeiträge ermöglicht wird. Neben dem Netzwerk, dem Austausch, sowie dem Knowhow zur Food Waste Reduktion, werden den Mitgliedern auch entgeltliche Schulungen, Coachings und Tools zum Thema Food Waste angeboten. Ergänzend kann davon ausgegangen werden, dass der

Vereinsvorstand, welcher aus Kaderpersonen aus dem Food-Service-Sektor besteht, nicht marktüblich entlohnt wird und sich somit auch zum Teil auf freiwilliger Basis im Rahmen einer Partizipation engagiert (United Against Waste, 2019).

Youvo (Nr. 4)

Mit seiner Plattform vermittelt der Verein Youvo Personen aus der Kreativwirtschaft an NGOs, welche Unterstützung beim Branding, der Kommunikation, dem Design usw. benötigen. Die NGOs werden von den Personen im Rahmen eines freiwilligen Engagements unterstützt. Das Geschäftsmodell bzw. die Finanzierung des Vereines basiert auf Fördergeldern von Stiftungen, womit ein Teil der Koordinationsarbeit des Vereines bezahlt wird. Ergänzend basiert auch die Koordination und Instandhaltung der Plattform auf einer Partizipation (youvo, 2019).

Climate-KIC (Nr. 6)

Climate-KIC organisiert eine Vielzahl von universitären Workshops und Förderprogrammen für Studierende zur Förderung von innovativen Lösungen für eine nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft. Die Mitarbeitenden von Climate-KIC erhalten einen marktüblichen Lohn. Finanziert wird Climate-KIC hauptsächlich durch die EU. Somit ähnelt das Geschäftsmodell dem einer staatlichen Organisation, welche anhand eines staatlichen Auftrages die Interessen des Landes/der EU vertritt und von Steuergeldern finanziert wird. Die teilnehmenden Studierenden engagieren sich zum Teil auf freiwilliger Basis und zum Teil im Rahmen ihres Curriculums und erhalten als Gegenleistung die entsprechenden ECTS-Punkte (Climate-KIC, 2019).

Innovage (Nr. 9)

Der Verein Innovage bietet für NGOs strategische Beratung und diverse Projektbegleitungen. Die Beratungsdienstleistung wird von pensionierten Kaderleuten im Rahmen eines freiwilligen Engagements durchgeführt. Die bezahlte Koordinationsstelle des Vereins wird durch Fördergelder ermöglicht. Alle anderen Vereinsmitglieder engagieren sich auf freiwilliger Basis im Sinne einer Partizipation. In Zukunft soll Innovage jedoch zu einer finanziell unabhängigen Organisation werden (Innovage, 2019).

2.2.2 Merkmale der aktuellen Impact-Initiativen

Die analysierten Beispiele unterstützen die Wichtigkeit von Partizipation und übergreifender Kollaboration. Alle betrachteten Initiativen, Projekte und Organisationen basieren ganz oder teilweise auf partizipativen Strukturen und kollaborieren branchenübergreifend. Zudem zeigt sich in den Beispielen auch die Relevanz von freiwilligem Engagement bzw. Partizipation. Insbesondere auch im Kontext der Transformation und der Erkenntnisse, dass grosse gesellschaftliche Veränderungen in der Vergangenheit immer ihren Ursprung in einer zivilgesellschaftlichen Bewegung hatten (Sommer & Welzer, 2017). Basierend auf der Analyse der Impact-Initiativen kann

eine grobe Zusammenfassung der wichtigsten Merkmale einer «Impact-Initiative» wie in Abbildung 6 ersichtlich mit dem iooi-Modell dargestellt werden.

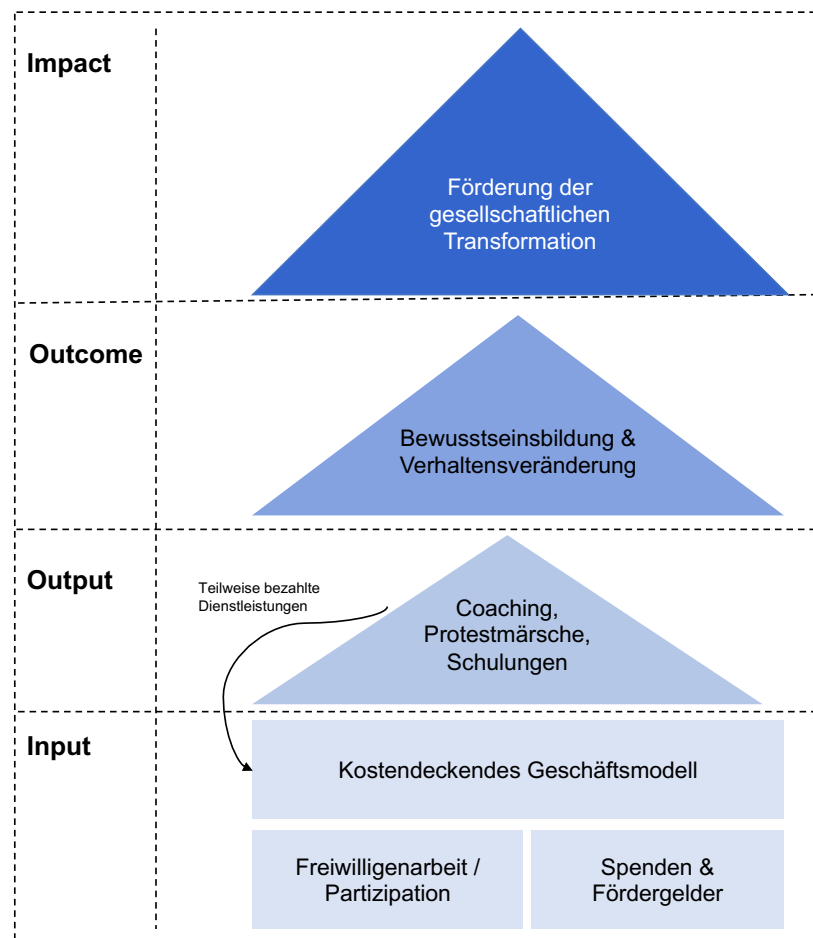


Abbildung 6: Merkmale der Impact-Initiativen (eigene Darstellung)

Als Input und somit Grundlage spielt immer die Partizipation oder je nach Initiative auch die Freiwilligenarbeit sowie Spenden und Fördergelder eine wichtige Rolle. Ein kostendeckendes Geschäftsmodell wird vielerorts anvisiert aber ist meist noch nicht erfolgreich umgesetzt. Somit scheint ohne Fördergelder und Spenden noch keine Initiative auszukommen. Als direkter Output entstehen vor allem Beratungsleistungen sowie Schulungen und Workshops, welche dann den Outcome der Bewusstseinsbildung und Verhaltensveränderung wie z.B. die Notwendigkeit für die Transformation darstellt. Der Impact stellt abschliessend die Förderung der gesellschaftlichen Transformation dar. Initiativen wie Innovage oder Youvo kreieren ergänzend zur Bewusstseinsbildung noch weitere Wirkungsebenen in der direkten Projektumsetzung, welche in der Diskussion in Kapitel 5 miteinbezogen werden.

2.3 Aktuelle Hubs, Labs, Inkubatoren und Accelerators

Ergänzend zu den Impact-Projekten und Initiativen, welche ortsunabhängig oder ortsübergreifend geführt werden und einen Non-Profit-Charakter haben, gibt es auch ortsbezogene Initiativen wie z.B. Hubs, Labs oder Inkubatoren, welche meistens ein Bindeglied zu Unternehmen und anderen (gewinnorientierten) Organisationen darstellen. Einfachheitshalber wird weiter von Hubs gesprochen, was in diesem Kontext zusammenfassend für Hubs, Labs, Inkubatoren, Accelerators etc., bzw. ortsbezogene Initiativen steht.

Die Hubs können zwar unterschiedliche Ausrichtungen haben aber grundsätzlich bestehen sie aus ortsbezogenen Räumlichkeiten, welche Arbeitsplätze, Veranstaltungsräume und Werkstätte für Startups und andere innovative Projekte zur Verfügung stellen – immer mit dem Ziel innovative Ideen, Produkte oder Unternehmen zu entwickeln (Kreutz, 2018). Eine weitere zentrale Funktion der Hubs ist die Innovationsförderung durch interdisziplinäre und branchenübergreifenden Kollaboration sowie die Förderung von Innovation und neuen Ansätzen durch Wettbewerbe (Kreutz, 2018).

Hubs werden immer mehr von Unternehmen als Ergänzung zu den unternehmensinternen Innovationsabteilungen genutzt und ermöglichen «open» und kundenfokussierte Innovationen (Simula & Ahola, 2014). Somit dienen die Hubs als Kollaborationsplattform, welche die Zivilgesellschaft, Unternehmen und andere Organisationen zusammenbringt, um innovative Ansätze zu entwickeln und umzusetzen. So erhalten die Unternehmen und Organisationen Zugang zu Innovationen und die Zivilgesellschaft, welche z.B. an Startups oder sozialen Innovationen arbeitet, erhalten von den Unternehmen bzw. vom Hub diverse Unterstützung, um das Projekt weiterzuentwickeln und allenfalls auch gemeinsam mit einem Unternehmen zu skalieren (Simula & Ahola, 2014). Weiter bilden Hubs oft in Form von Inkubatoren oder Accelerators an Universitäten eine Entwicklungs- und Vernetzungsplattform, um Forschung in der Praxis umzusetzen (Jordt & Ludewig, 2015).

Die Innovations- bzw. Startup-Förderung ist meistens in drei Phasen gegliedert, wie auf Abbildung 7 ersichtlich ist, in welcher des Startup von den Inkubatoren und Accelerators unterstützt wird (Startup Commons, 2019).

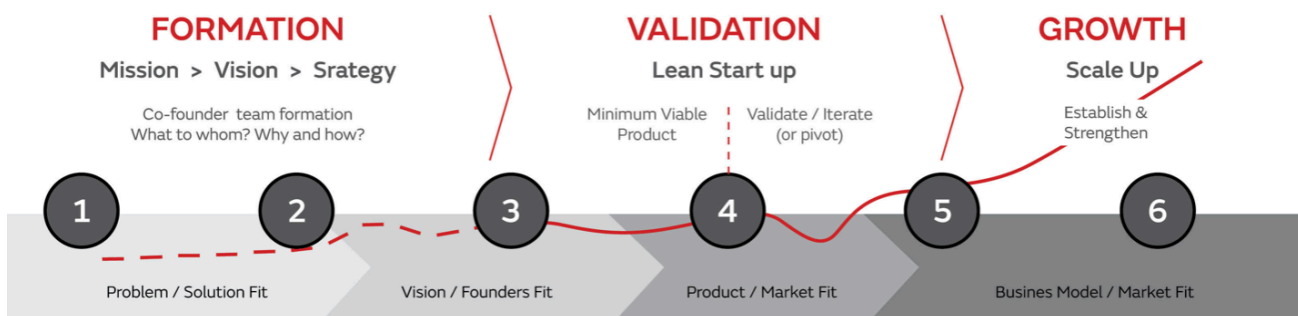


Abbildung 7: Startup-Entwicklungsphasen (Quelle: Startup Commons, 2019)

Es gibt auch Inkubatoren und Accelerators, die sich spezifisch auf eine der drei Phasen fokussieren. Traditionell legen die Inkubatoren den Fokus auf die ersten zwei Phasen der Ideenfindung (Formation) sowie die Machbarkeitsanalyse der Idee (Validation) und die Accelerators auf die Skalierung der Idee (Growth) (Unterberger, 2016).

Ein konkretes Beispiel für einen Inkubator an einer Universität wird von Jordt & Ludewig (2015) anhand des Green Garage Clean-Tech Inkubators der TU Berlin beschrieben. Ziel des Inkubators ist es die Studierenden so weit voranzubringen, dass sie mit einem ersten Nachweis der Machbarkeit und einer gewissen Marktakzeptanz auf Investoren zugehen können. Weiter soll ein schnelles Wachstum durch die internationale Ausrichtung des Climate-KIC Netzwerkes und Wirtschaftspartner ermöglicht werden (Jordt & Ludewig, 2015). Als Voraussetzung muss eine innovative sowie skalierbare Idee präsentiert werden, welche einen wesentlichen Beitrag zur Bekämpfung oder Verringerung der Klimafolgen leistet (Jordt & Ludewig, 2015). Bei der Aufnahme in den Inkubator erhalten die Studierenden über die Dauer von 9-18 Monaten während den drei Entwicklungsphasen (vgl. Abbildung 7) Arbeitsplätze (Büro & Werkstatt), Schulungen, Coachings, Zugang zu diversen Förderbeiträgen und die Vernetzung zu potenziellen Wirtschaftspartnern und Investoren (Jordt & Ludewig, 2015).

Gute Beispiele für erfolgreiche Kollaborationen in der Form von Hubs oder Förderinitiativen gibt es vor allem in der Kreativwirtschaft. Lange, Knetsch & Riesenberg (2016) haben in ihrer Analyse über «Kollaboration zwischen Kreativwirtschaft und Mittelstand» eine Vielzahl von neuen Räumen bzw. Hubs für Innovationskooperationen analysiert und Erfolgsfaktoren abgeleitet. Als zentraler Bestandteil für erfolgreiche Innovationskooperationen werden die drei Elemente «Broker», «Space» und «Events/Formate» genannt (Lange et al., 2016).

«Broker» oder auch «Facilitators» sind sogenannte Vermittlungsexpertinnen und -experten, die soziale und kommunikative Brücken zwischen Organisationen und Personen aufbauen und so die Innovationskooperation initiieren und fördern (Lange, Kalandides, Stöber & Wellmann, 2015). «Space» sind Orte des Austausches wie z.B. Labs oder Coworking Spaces, die es braucht, damit

neue Verbindungen für die branchen- und sektorübergreifenden Kooperationen ausgelebt und weiterentwickelt werden können (Lange et al., 2016). Mit «Events/Formate» sind Methoden und Ansätze zur Innovations- & Kollaborationsförderung wie bspw. Workshops, Rapid Prototyping, Designcamps oder Innovationswerkstätte gemeint (Lange et al., 2016). Daraus lässt sich ableiten, dass es für die erfolgreiche branchenübergreifende Kollaboration und gesellschaftliche Partizipation folgende drei Elemente braucht:

- Vernetzer (Broker), welcher aktiv die verschiedenen Parteien informiert, vernetzt, miteinbezieht und fördert
- Neuen neutralen Raum bzw. Hub, welcher Freiraum für den Austausch, kreative Methoden und das Probieren bietet
- Methoden und Formate, die die Kollaboration und die Entwicklung von neuen Ideen fördert

Wird ergänzend das Finanzierungsmodell der Hubs betrachtet, wird klar, dass diese zum grossen Teil von der öffentlichen Hand im Sinne der Wirtschaftsförderung des Staates finanziert werden (Alberti, 2011). Bei den For-Profit oder kostendeckenden Hubs wird nach der Analyse von Alberti (2011) vor allem eine Kombination von folgenden Dienstleistungen angeboten:

- Bürodienstleistungsgebühren
- Beraterhonorare
- Lizenzgebühren
- Mieteinnahmen
- Provisionen für die Vermittlung der Gründer an Finanziern und Berater
- Rückflüsse aus dem Beteiligungsmanagement

Weiter ist zu beachten, dass das Ertragsmodell direkt vom Leistungsangebot anhängig ist und der Frage, wer der Kunde ist und welchen Mehrwert er daraus erhält (Alberti, 2011). Ist der Hub z.B. voll auf die Bedürfnisse des Startup-Gründers konzentriert, stellt sich die Frage, warum ein Unternehmen sich am Hub beteiligen sollte. Entsprechend geht es bei der Entwicklung eines kostendeckenden Geschäftsmodells für einen Hub darum Symbiosen zu finden und sich die Frage zu stellen, wer für welchen Mehrwert bereit ist zu zahlen. Ein Unternehmen ist z.B. sehr daran interessiert als erstes mit innovativen Ideen und Projekte im Rahmen ihres Tätigkeitsfeldes in Berührung zu kommen und als potenzieller Investor zu fungieren. Ergänzend kann es für ein Unternehmen spannend sein, die eigenen Mitarbeitenden in einem innovativen Umfeld arbeiten zu lassen, was wiederum ihre eigene Innovationskraft und Motivation fördert (Alberti, 2011). Als Zwischenfazit ist klar, dass ein Hub ein komplexes Dienstleistungsunternehmen darstellt, sich theoretisch kostendeckend finanzieren lässt, aber meistens von Fördergeldern oder von der öffentlichen Hand abhängig ist (Alberti, 2011).

2.3.1 Merkmale der aktuellen Hubs, Labs & Inkubatoren

Bei den Hubs basiert die Haupterkenntnis auf der Analyse von Lange et al. (2016), in welcher er die Erfolgsfaktoren eines Innovationshubs erarbeitet hat. Zentral sind Vernetzter, eigene Räumlichkeiten sowie Formate & Kreativmethoden, welche die Zusammenarbeit und Ideenfindung fördern. Dies kann somit als Output eines Hubs definiert werden. Der Input ist hier die Finanzierung, welche anders als bei den Fördergeldern und Spenden nicht eine einmalige oder unregelmässige Form hat, sondern klar und langfristig definiert ist. Entweder durch die öffentliche Hand oder von Investoren wie z.B. Unternehmen (Alberti, 2011). Ergänzend gibt es auch Ansätze und Beispiele für ein kostendeckendes Geschäftsmodell für Hubs. Als Gegenleistung haben die Investoren bzw. Unternehmen meist Zugang zu innovativen Startups und allgemein Zugang zu innovationsfördernden Formaten (Alberti, 2011).

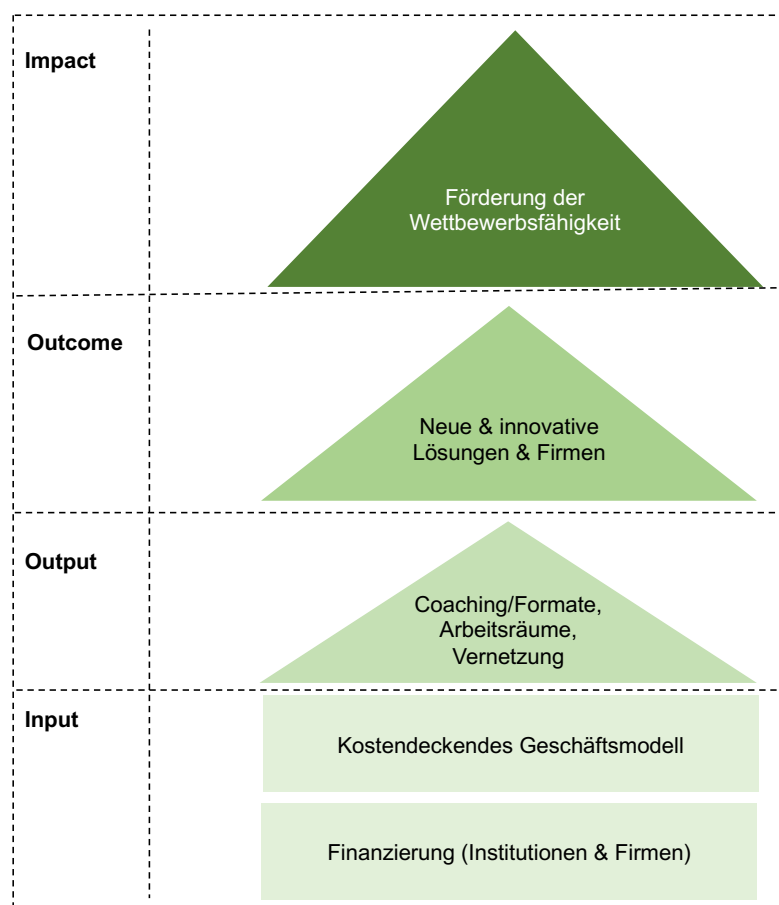


Abbildung 8: Merkmale der Hubs (eigene Darstellung)

Basierend auf dem Input (Finanzierung und/oder kostendeckendes Geschäftsmodell) wird ein Output von Coaching/Facilitation, Arbeitsräume und Vernetzungsdienstleistungen im Sinne einer Förderung generiert. Als Outcome sollten dann neue und innovative Lösungen und Unternehmen entstehen. Der Impact besteht grundsätzlich in der Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen oder auch des Landes (vgl. Abbildung 8).

3 Material und Methoden

Dieses Kapitel befasst sich mit dem Material und der Methodik, welche zur Beantwortung der formulierten Fragestellungen eingesetzt wurde. Es werden das Vorgehen und die angewendeten Ansätze für die Auswertung der quantitativen Auswertung des Fragebogens sowie der qualitativen Analyse der Experteninterviews beschrieben. Die daraus resultierenden Ergebnisse bilden die Grundlage für die Erarbeitung des partizipativen Impact-Modells in Kapitel 5.

3.1 Quantitative Umfrage & Auswertungsmethode

Die quantitative Analyse wurde mit einer Online-Umfrage mit dem Umfragetool «Findmind» erstellt. Die Zielgruppe für die Umfrage ist, wie bereits in der Einleitung erwähnt, eine ausgewählte Personengruppe aus der deutschsprachigen Schweizer Bevölkerung mit dem Fokus auf arbeitstätige Personen aus den Sinus Milieus Performer, Digitale Kosmopoliten und Postmaterialisten (Künzlerbachmann, 2019). Die Umfrage wurde über soziale Medien sowie über Unternehmen und Organisationen wie z.B. die KPMG, Zweifel, Pro Natura und die Jungfreisinnigen gestreut. Eine Übersicht der demographischen Daten der Umfrageteilnehmenden wird im Kapitel 4.1 betrachtet und ist ebenfalls vollständig in Anhang A ersichtlich. Der Datensatz der Umfrage umfasst total 123 Teilnehmende wobei 103 den Fragebogen komplett ausgefüllt haben. Ziel der Umfrage war die Evaluation der Bereitschaft der Untersuchungsgruppe sich nebenberuflich und unentgeltlich für Impact-Projekte zu engagieren. Ergänzend soll die Umfrage Auskunft über die verfügbare Zeit für das freiwillige Engagement sowie über die Motivation der Teilnehmenden geben. Die Umfrage besteht aus einer Mischung von Single-Choice-Fragen, Matrix-Fragen sowie Multiple-Choice-Fragen und enthält total 12 Fragen.

Die Umfrage wurde anhand einer deskriptiven Analyse mit Grafiken und Tabellen ausgewertet, welche mit dem Tool «Findmind» sowie mit Excel erstellt wurden. Die komplette Umfrage inklusive Resultate ist in Anhang A ersichtlich.

3.2 Qualitative Expertenbefragung & Auswertungsmethode

Ergänzend zur quantitativen Analyse, welche die Sichtweise der Untersuchungsgruppe abzubilden versucht, basiert die qualitative Analyse auf strukturierten Experteninterviews. Bei den Experteninterviews wurde die Methode des Leitfadeninterviews verwendet, welche sich für die Befragung von Personen aus einer ausgewählten Gruppe gut eignet, um bereichsspezifische und teilnehmerbezogenen Aussagen zu generieren (Riesmeyer, 2011). Der Interviewleitfaden basiert auf einer Einführung in die Thematik der Arbeit und deren Fragestellung sowie einer Auswahl an Fragen, welche spezifisch auf das Fachgebiet der interviewten Experten angepasst wurde. Die Expertinnen und Experten wurden so ausgewählt, dass verschiedene Initiativen und Projekte vertreten sind, welche unterschiedliche Geschäftsmodelle und Strukturen aufweisen. Zudem wurden

auch noch Experten von Stiftungen interviewt, um einen Einblick in die Sicht der Förderorgane zu erhalten. Die Interviews fanden teils bei den Experten vor Ort statt und teils via Telefon oder Skype statt und wurden auf Deutsch und Englisch geführt. Alle Interviewpartner wurden vorab über die Zielsetzung des Interviews informiert und haben ihr mündliches Einverständnis erteilt, dass sie als Experten in der Bachelorarbeit erwähnt werden dürfen und basierend auf ihren Inputs Tendenzen und Entwicklungsrichtungen formuliert werden können. Bei den Interviews wurden Stichwortnotizen geführt, welche in Anhang B ersichtlich sind. Anschliessend wurden die Inputs der Experten zusammengefasst und im entsprechenden Teilbereich des Kapitels der Resultate mit Quellenverweis zu den Interviewpartnern verwendet und diskutiert.

3.3 Vorgehen bei der Erarbeitung des partizipativen Impact-Modells

Für die Erarbeitung des partizipativen Impact-Modells werden die Inputs und Erkenntnisse aus der quantitativen und qualitativen Analyse sowie die Beispiele der betrachteten Impact-Initiativen und Hubs verwendet. Weiter werden die übergreifenden Merkmale der Initiativen und Hubs basierend auf dem iooi-Modell als Bausteine benutzt, um ein optimales partizipatives Impact-Modell zu formulieren. Dieses soll die Treiber der Transformation verwenden, um die Hürden zu durchbrechen.

Ergänzend werden Erfolgsfaktoren abgeleitet und darauf aufbauend konkrete Umsetzungsmöglichkeiten formuliert. Abschliessend wird anhand des Standortes ZHAW Wädenswil angedacht, wie das partizipative Impact-Modell in das Umfeld des bestehenden Nachhaltigkeitsparks integriert werden kann und wie eine optimale Symbiose entstehen und ein Finanzierungsmodell aussehen könnte.

4 Resultate

Im vierten Kapitel werden die Resultate aus den qualitativen sowie quantitativen Analysen ausgewertet. Dies bildet die Grundlage für die anschliessende Diskussion und Erarbeitung des partizipativen Impact-Modells in Kapitel 5.

4.1 Erkenntnisse aus der Umfrage

Ein Ziel der Umfrage war es die Bereitschaft der Untersuchungsgruppe sich nebenberuflich und unentgeltlich für Impact-Projekte zu engagieren zu evaluieren. Mit Impact-Projekten sind in diesem Kontext Projekte gemeint, welche eine positive Wirkung auf die Umwelt oder Gesellschaft haben. Wie z.B. Projekte zum Schutz von Ökosystemen (Wälder, Meere), die Reduktion von Abfällen (Food Waste, Circular Economy) oder auch die Unterstützung von benachteiligten Personen (Armut, Gleichberechtigung, usw.). Wie auf Abbildung 9 ersichtlich, geben 91% der Befragten an, dass sie sich vorstellen können, sich nebenberuflich für Impact-Projekte zu engagieren.

Kannst du dir vorstellen dich neben deinem Job für Impact-Projekte zu engagieren?

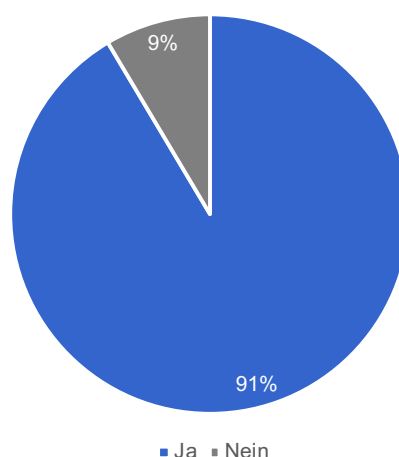


Abbildung 9: Anteil der Befragten, welche sich gerne nebenberuflich für Impact-Projekte engagieren möchten (eigene Darstellung).

Die zweite Frage legt den Fokus auf das Einsatzgebiet der Befragten und wollte wissen, für welche der 17 Sustainable Development Goals sich die befragten Personen engagieren möchten. Die Befragten wurden gebeten maximal fünf übergeordnete Impact-Ziele zu wählen, was grundsätzlich eingehalten wurde. Der Durchschnitt liegt bei 4.25 angegebenen Impact-Zielen pro Person. Die Abbildung 10 gibt Antwort zur Frage, für welche Impact-Ziele sich die Befragten engagieren wollen und zeigt, dass «Massnahmen zum Klimaschutz» sowie «Nachhaltige/r Konsum & Produktion» die beliebtesten Impact-Ziele sind bzw. von den Befragten am als relevantesten gesehen werden. Weiter wurde «Hochwertige Bildung» sowie «Sauberes Wasser & Sanitäreinrichtungen» und

«Geschlechter Gleichheit» häufig ausgewählt. Die restlichen Impact-Ziele bewegen sich mit 20 bis 30 Stimmen im Mittelfeld ausser «Industrie, Innovation & Infrastruktur» und «Partnerschaften zu Erreichung der Ziele», welche weniger beliebt scheinen. Das Ergebnis zeigt, dass die Befragten an einer Vielzahl von unterschiedlichen Impact-Zielen und somit auch Einsatzgebieten interessiert sind. Zudem scheinen Themen, welche häufiger in den Medien thematisiert werden wie der Klimawandel und ein nachhaltiger Konsum, beliebter zu sein.

Zu welchen übergeordneten Impact-Zielen möchtest du dich engagieren?

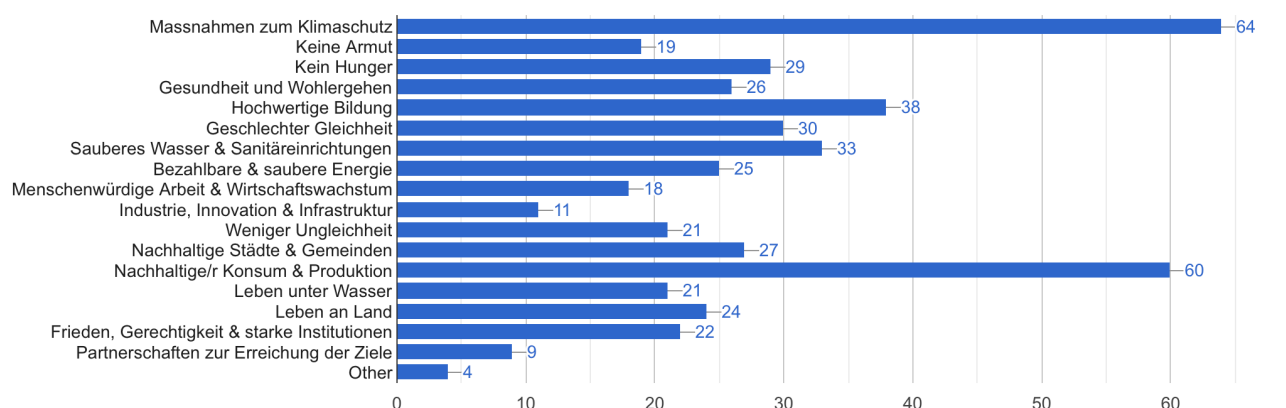


Abbildung 10: Übergeordnete Impact-Ziele für welche sich die Befragten einsetzen möchten
(erstellt mit Findmind)

Die Umfrage zeigt ebenfalls, dass es für die Befragten vor allem wichtig ist, sich mit einem Team aus motivierten und aus verschiedenen Branchen stammenden Personen zu engagieren. Das gemeinsame Engagement mit Arbeitskollegen scheint als weniger relevant empfunden zu werden. Bei der Frage zur Hauptmotivation zeigt Abbildung 11, dass für 75% der Befragten «etwas Gutes/Sinnvolles tun» am wichtigsten ist. «Etwas Neues lernen» wurde von knapp 11% angegeben. «An neuen Projekten arbeiten» sowie «Netzwerk vergrössern» haben nur wenige angegeben und «Neue Karrieremöglichkeiten kennenlernen» wurde von keinem der Befragten gewählt.

Was ist deine Hauptmotivation für dein Engagement?

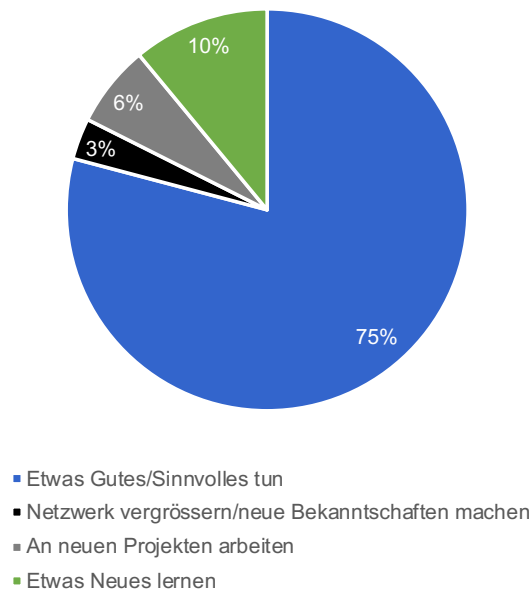


Abbildung 11: Hauptmotivation für das Engagement der Befragten
(erstellt mit Findmind)

Auf die Frage, wie viele Stunden sich die Befragten pro Woche engagieren möchten, gibt Abbildung 12 eine Antwort.

Wie viele Stunden pro Woche möchtest du dich durchschnittlich engagieren?

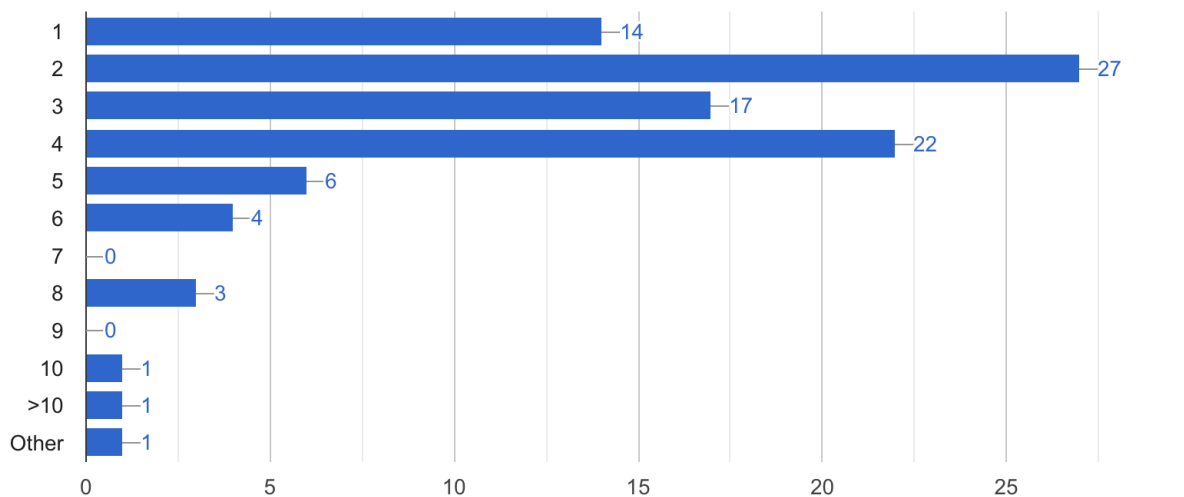


Abbildung 12: Zu wie vielen Stunden sich die Befragten pro Woche engagieren möchten
(erstellt mit Findmind)

Am häufigsten wurden 2 sowie 4 Stunden pro Woche gewählt. Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass sich 66% durchschnittlich 2 bis 4 Stunden pro Woche engagieren möchten. Was bei

52 Wochen pro Jahr ein Jahresengagement von 104-208 Stunden oder 2.5 bis 4.95 Arbeitswochen (mit 42 Stunden) ausmacht.

Als Gegenleistung für das Engagement geben 94% an, dass für sie der Impact bzw. die positive Wirkung ihres Engagements wichtig bis sehr wichtig ist. Für 70% ist auch die Freude bzw. der Spass wichtig bis sehr wichtig. Einen Lohn zu erhalten scheint für 77% der Befragten nicht wichtig bis eher unwichtig zu sein. Die Anerkennung wird von 60% der Befragten als wichtig angegeben.

Die demographische Auswertung zeigt, dass 57% Frauen und 43% Männer an der Umfrage teilgenommen haben. Davon sind 78.5% arbeitstätig und die restlichen 21.5% studieren. Bei der Altersgruppe liegt ca. 80% zwischen den Geburtsjahrgängen 1980-1999, der Rest ist älter. Anhand der demographischen Zuordnung kann davon ausgegangen werden, dass rund 80% der Befragten aus der definierten Zielgruppe (Sinus Milieus Performer, Digitale Kosmopoliten und Postmaterialisten) stammen. Ergänzend ist auf Abbildung 13 ersichtlich, dass Personen aus verschiedenen Tätigkeitsfeldern und Branchen an der Umfrage teilgenommen haben. Die 23 offenen Antworten unter «Other» lassen sich in die Bereiche Umwelt, Naturschutz, Landwirtschaft und juristische Tätigkeitsfelder zusammenfassen.

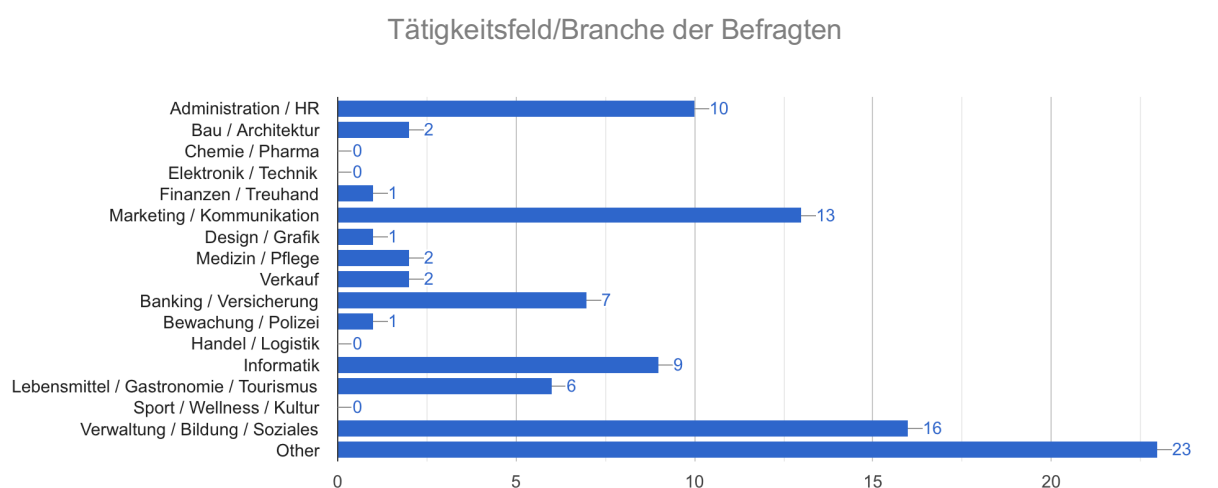


Abbildung 13: Tätigkeitsfeld/Branche der Befragten (erstellt mit Findmind)

4.2 Erkenntnisse aus den Experteninterviews

Die Inputs und Erkenntnisse aus den Experteninterviews wurden basierend auf den Themenbereichen des Fragebogens zusammengefasst. Folgende Themenbereiche wurden besprochen:

- Geschäftsmodell bzw. Finanzierungsmodell der Organisation/Initiative
- Schwierigkeiten und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung
- Rolle des freiwilligen Engagements
- Erfahrung mit Fördergeldern (Sicht von Förderorganisationen sowie geförderten Projekten)
- Weitere Tipps für die Erarbeitung des partizipativen Impact-Modells

Tabelle 2 zeigt die befragten Expertinnen und Experten, welche im Rahmen der Interviews telefonisch sowie persönlich interviewt worden sind.

Tabelle 2: Übersicht der geführten Experteninterviews

Interview Nr.	Name	Position	Organisation
1	Michael Hunkler	Partnership Curator, Corporate Community	Impact Hub Zürich
2	Stefanie Krauer	Leiterin Kontaktstelle Freiwilligenarbeit	Benevol
3	Katalin Hausel	Participatory Designer	Collaboratio Helvetica
4	Erica Benz-Steffen	Vorsitzende Innovage Netzwerk Zürich	Innovage
5	Anne-Sophie Pahl	Kooperation & Community	Youvo
6	Erica Mazerolle	Lead, Social Innovation & Communities of Practice	Impact Hub Lausanne
7	Bernhard Pribyl	Vereinsmitglied	Rotarac
8	Cla Famos	Vereinsmitglied	Rotary
9	Barbara Jordan	Program Manager EMEA	Z Foundation
10	Lukas Niederberger	Geschäftsleiter	Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft SGG

Für die Auswertung des Interviews muss noch zwischen den geförderten Organisationen 1-8 und den Förderorganisationen 9 und 10 unterschieden werden. Grundsätzlich wird hier der Fokus auf die geförderten Organisationen gelegt. Die Inputs der Förderorganisationen werden am Ende des Kapitels zusammengefasst.

4.2.1 Geschäfts- & Finanzierungsmodelle

Da bereits die meisten Organisationen im Abschnitt der Impact-Initiativen erwähnt wurden, wird hier spezifisch auf die zusätzlichen Erkenntnisse aus dem Interview eingegangen und nicht die allgemeinen Informationen wiederholt. Gemeinsam haben alle Organisationen (1-8), dass sie alle ganz oder teilweise von Förder- und/oder Spendengeldern abhängig sind. Hier wurde aber auch betont, dass die Fördergelder als Initiierung bzw. Anschubfinanzierung des Projektes gedacht sind. Meistes für einen Zeithorizont von 2-3 Jahren. Bei der Deckung der operativen Kosten lassen sich grundsätzlich drei Ansätze erkennen, welche aber meistens kombiniert verwendet werden, wie auf Abbildung 14 zusammengefasst wird.

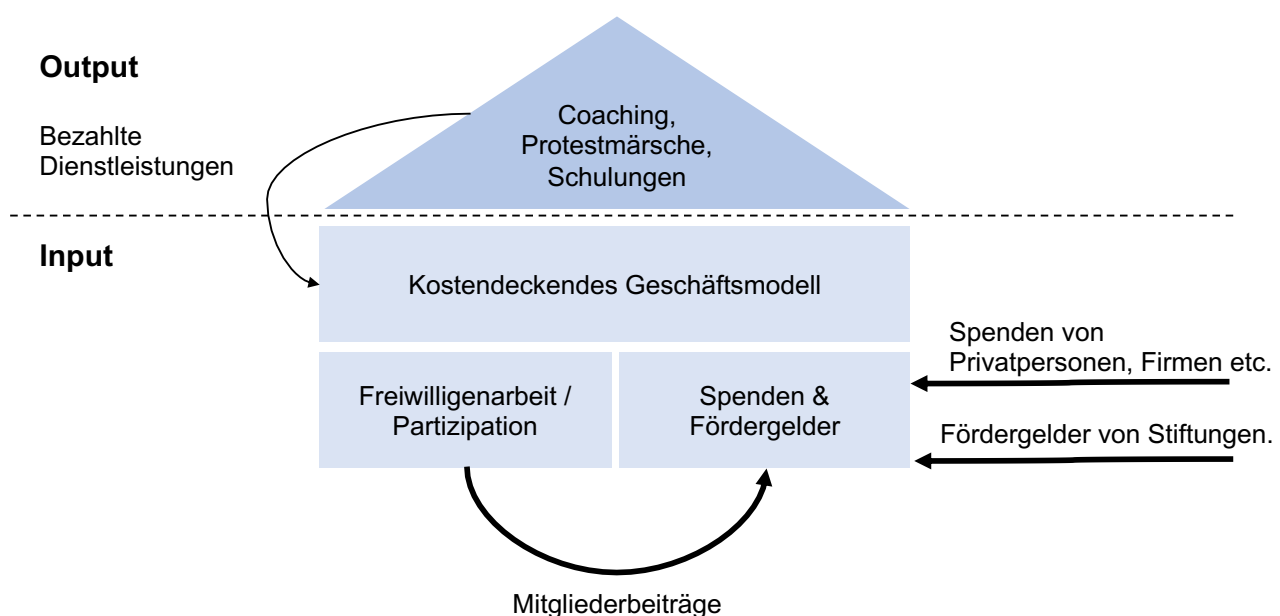


Abbildung 14: Arten der Finanzierung für die Impact-Initiativen (eigene Darstellung)

Entweder wird die weiterführende Finanzierung nach den Förderbeiträgen durch die Vereinsmitglieder in Form von Mitgliederbeiträgen getragen, durch laufende Spenden oder als andere Möglichkeit durch den Verkauf einer Dienstleistung. So engagieren sich die (Vereins-) Mitglieder oft doppelt, da sie sich ohne Entgelt engagieren und ergänzend auch noch Mitgliederbeiträge zur Kostendeckung der laufenden Betriebskosten der Initiative zahlen. Je nach Organisation sind die Mitglieder Privatpersonen oder Unternehmen. Bei den Organisationen, welche von den Mitgliedern finanziert werden, wie Impact Hub oder Rotarac sowie Rotary, erhalten diese klare Gegenleistungen wie z.B. Zugang zu einem Netzwerk, Events, Beratung und Knowhow. Ergänzend bietet der Impact Hub z.B. günstige Arbeitsplätze für seine Mitglieder. Obwohl die Finanzierung durch Mitgliederbeiträge funktioniert, scheint diese für andere ein Hindernis zu sein. Laut Katalin Hausel (Collaboratio Helvetica) wollen sie mit einer Plattform für Partizipation der

Schweizer Gesellschaft einen Ort für den Austausch und die Förderung der gesellschaftlichen Transformation bieten. Da sie aber nach Ablauf der Fördergelder kein kostendeckendes Geschäftsmodell haben, müssen sie die eigentlich für alle zugängliche Plattform, zu einer Plattform für Mitglieder machen, welche einen Mitgliederbeitrag bezahlen. Der für die Finanzierung eingeschränkte Zugang zur Plattform betrachten sie als negativ aber notwendiges Mittel zum Zweck. Die Einschränkung der Mitglieder sowie die Erhöhung der Partizipationsschwelle durch einen Mitgliederbeitrag wird aber auch positiv gesehen. Nach Erica Benz-Steffen (Innovage) und Bernhard Pribyl (Rotarac) sind solche Partizipationsschwellen ein wichtiges Werkzeug, um zu garantieren, dass nur Personen dabei sind, welche sich auch ernsthaft engagieren wollen. Ansonsten bestehe die Gefahr, dass zu viele Trittbrettfahrer dabei sind, welche die gesamte Organisation bremsen und die Motivation der aktiven Mitglieder verringern.

Eine weitere wichtige Erkenntnis aus den Interviews ist, dass grundsätzlich alle unabhängigen Initiativen Mühe mit der Umsetzung eines kostendeckenden Geschäftsmodells haben. Katalin Hausel (Collaboratio Helvetica) betont aber hierzu, dass im Rahmen der Impact-Initiative eine Aktivität gefunden werden soll, für welche Unternehmen bereits zahlen. So kann theoretisch Impact vollbracht werden sowie parallel eine Dienstleistung erbracht, für welche ein Unternehmen zahlt. Diesen Gedanken hat Anne-Sophie Pahl (Youvo) bereits im Rahmen eines «Skilled Volunteering Programms» weiterentwickelt und umgesetzt. Youvo bietet neben ihrer Haupttätigkeit, der Vermittlung von Freiwilligen aus der Kreativwirtschaft an NGOs auch Impact-Projekte für Unternehmen an. So kann ein Unternehmen ein spezifisches Impact-Projekt auswählen, welches das Unternehmen unterstützen will. Youvo organisiert und koordiniert dann mit dem Impact-Projekt und dem Unternehmen Workshops, in welchen neue Ansätze und Konzepte für das Impact-Projekt entwickelt und umgesetzt werden. Das Unternehmen bezahlt für die Workshops, welche neben der Unterstützung des Impact-Projektes zur Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterentwicklung, Teambuilding und CSR dienen.

Erica Mazerolle (Impact Hub Lausanne) hat dies ebenfalls erkannt und ein «Intrapreneurship Programm» entwickelt. Hier können ebenfalls Unternehmen ihre Mitarbeitenden für eine Reihe von Innovations- und Kreativworkshops anmelden. Ziel ist die Befähigung der Mitarbeitenden, damit sie anschliessend im Unternehmen innovative Ideen und Lösungen voreintreiben können. Der Impact-Gedanke ist hier nicht zwingend aber die Grundidee ist schon, dass die innovativen Ansätze auch einen Beitrag zur Nachhaltigkeit des Unternehmens leisten. Grundsätzlich sind beide Ansätze eine Form von «Skilled Volunteering», welches ein fähigkeitsbasiertes Engagement darstellt, das mit gemeinnützigem Engagement und Elementen der Personalentwicklung kombiniert wird. Mitarbeitende unterstützen Impact-Projekte mit ihren beruflichen Fähigkeiten und bauen dabei Kompetenzen wie Agilität, Reflexion und Verantwortung gezielt aus und wenden diese in einem neuen Kontext an. So können Mitarbeitende in einem echten Arbeitsumfeld neue Fähigkeiten

erlernen, einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten und gleichzeitig lässt sich auch nachweisbar die Performance, Retention und Identifikation von ihnen steigern (youvo.work, 2019).

Das Unternehmen bezahlt diesen Einsatz im Rahmen ihrer normalen Ausgaben für die Personalentwicklung, was das Image des Unternehmens und die Motivation der Mitarbeitenden steigert. Dieser Ansatz scheint für alle Beteiligten ein Win-Win-Modell zu sein.

4.2.2 Schwierigkeiten und Erfolgsfaktoren

Grundsätzlich scheint es einen Widerspruch zwischen einer Organisation, welche auf gemeinnütziger Basis radikal die Transformation der Gesellschaft fördert und proaktiv mitgestalten will und einem Geschäftsmodell, welches kostendeckend oder sogar profitabel operieren kann, zu geben. Um Fördergelder zu erhalten wird aber trotzdem meistens erwartet, dass ein Geschäftsmodell nach der Anschubfinanzierung vorhanden ist oder zumindest in Aussicht steht. Hier wurde während den Gesprächen ebenfalls ersichtlich, dass die Finanzierung der Projekte und somit auch die Erarbeitung eines funktionierenden Geschäftsmodells die grösste Herausforderung der Organisationen ist. Einige Organisationen wie z.B. Youvo müssen auch aufgrund der fehlenden Finanzierung ihr Tätigkeitsfeld einschränken oder auch Impact-Projekte abweisen, da keine ausreichende Koordinationsstelle finanziert werden kann. Eine gute Koordination der Projekte und somit eine bezahlte Koordinationsstelle ist nach Erica Benz-Steffen (Innovage) sowie anderen Interviewpartnern ein zentraler Erfolgsfaktor. Vor allem muss die Partizipation so einfach wie möglich gestaltet sein bzw. keinen grossen Koordinationsaufwand für die Freiwilligen darstellen.

4.2.3 Rolle der Freiwilligenarbeit

Das freiwillige Engagement der Mitglieder ist wie bereits im Abschnitt Geschäfts- und Finanzierungsmodelle erwähnt, das zentrale Fundament der Organisationen. Nach Stefanie Krauer (Benevol) hat sich das gesellschaftliche Engagement durch die Digitalisierung stark gewandelt. Die neue Generation an Freiwilligen will sich flexibel engagieren, mitreden und gesellschaftliche Anerkennung bzw. Visibilität erhalten. Mit dem Motto «gutes machen aber auch dabei gesehen werden bzw. gute Taten mit Freunden und Bekannten teilen». Zudem wollen die Jungen etwas dabei lernen bzw. soll es ihrem Entwicklungsweg helfen. Nach Cla Famos (Rotary) ist zudem der Gegenwert für das Engagement zentral. Der Gegenwert kann allerlei Foren annehmen. Von positivem Impact für die Gesellschaft, Freude und Spass, gesellschaftlicher Anerkennung, Vergrösserung des Netzwerkes etc. Um die Motivation für das Engagement zu erhalten muss dieser klar sein und sichtbar gemacht werden. Für Bernhard Pribyl (Rotarac) ist zudem die Freundschaft und der Austausch zwischen den Gleichgesinnten zentral und somit auch das branchenübergreifende Netzwerk, welches durch ein Engagement entsteht. Ein weiterer wichtiger Input zum gesellschaftlichen Engagement kommt von Lukas Niederberger (SSG). Wie auch schon

aus der Literatur erwähnt, wurde die klassische Freiwilligenarbeit und die zivilgesellschaftliche Partizipation differenziert. Lukas Niederberger (SSG) geht hier noch weiter und fragt sich, ob die Freiwilligenarbeit im Sinne einer Hilfeleistung nicht auch als Hindernis der Transformation gesehen werden kann, da diese Hilfeleistung ein Erhaltungsmechanismus für nicht-nachhaltige Praktiken ist. Die Freiwilligenarbeit räumt somit hinter dem nicht-nachhaltigen System auf und verhindert, dass das System in seinem eigenen Dreck erstickt. Somit kann der Gedankengang weitergeführt werden, dass bei einem Halt der klassischen Freiwilligenarbeit das System gezwungen wäre seine Praktiken zu ändern bzw. die Transformation zu beschleunigen. Cla Famos (Rotary) hat auch noch erwähnt, dass er aktiv von Rotary angefragt wurde, ob er sich engagieren und beitreten möchte und er sich nicht selbst gemeldet hatte.

4.2.4 Erfahrung mit Fördergeldern

Die Interviews bezüglich den Fördergeldern ergeben, dass diese zwar für Impact-Projekte erhältlich sind, aber folgende Punkte beachtet werden sollten. Stiftungen fördern vor allem gemeinnützige Vereine. Meistens wird ein Businessplan zur Finanzierung der laufenden Kosten verlangt, nachdem die Fördergelder aufgebraucht sind. Je spezifischer das Projekt, desto grösser sind die Chancen auf eine Förderung. Nach Barbara Jordan (Z Foundation) sind Stiftungen eher gewillter zu fördern, wenn weitere Stiftungen oder Organisationen das Projekt unterstützen. Zudem ist nach Lukas Niederberger (SSG) eine Relevanz für die gesamte Schweiz sowie das Potenzial für eine Skalierung wichtig. Ergänzend hat jede Stiftung ihre spezifischen Einsatzgebiete, auf welche sie ihren Fokus legen.

4.2.5 Inputs der Förderorganisationen

Für die Förderorganisationen muss das Projekt einerseits zu ihrem Themenbereich passen. Andererseits scheint die Förderung von Zusammenhalt, Kollaboration und Partizipation ein wichtiges übergreifendes Thema zu sein. Die Förderorganisationen sind ebenfalls am Potenzial von «Skilled Volunteering» interessiert sowie an spezifischen Projekten mit gezieltem Impact. Die Förderorganisationen konnten hier auch bestätigen, dass ein Businessplan und somit ein kostendeckendes Geschäftsmodell von den geförderten Organisationen verlangt wird. Je nach Grösse des Impacts kann es aber auch sein, dass eine langfristige Finanzierung durch die Förderorganisationen ermöglicht wird. Zudem sehen es die Förderorganisationen als positiv, wenn mehrere Förderorganisationen das Projekt unterstützten und somit die Finanzierung geteilt wird und nicht von einer Förderorganisation alleine getragen werden muss.

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Resultate dieser Arbeit diskutiert. Es wird evaluiert, was es braucht und mit welchen Formen die Zivilgesellschaft mobilisiert werden kann, sich nebenberuflich mehr zu engagieren, damit die gesellschaftliche Transformation vorangetrieben werden kann. Darauf aufbauend wird das partizipative Impact-Modell erarbeitet und anschliessend fiktiv am Nachhaltigkeitspark bzw. dem Bewegungsort ZHAW Wädenswil angewendet.

5.1 Die Transformation und was es dazu braucht

In Kapitel 1 und 2 wurde klar aufgezeigt, dass ein Impact erzeugt werden muss, welcher die gesellschaftliche Transformation vorantreibt und fördert. Aber was für einen konkreten Output und Outcome braucht es dafür? Um diese Frage beantworten zu können werden erste Massnahmen betrachtet, die benötigt werden um die Treiber der Transformation zu kanalisieren und gleichzeitig die Hürden der Transformation überwinden zu können (vgl. Abb. 15).

Die Resultate in Kapitel 4 demonstrieren klar, dass es neue Ansätze und Lösungen für alle Bereiche der Gesellschaft braucht und dass diese einfach zugänglich und bezahlbar sein müssen. Entsprechend sollten die Treiber der Transformation bzw. die Notwendigkeit (gesellschaftliche Ebene) sowie die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (wirtschaftlichen Ebene) genutzt werden, um neue Ansätze sowie Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Ausschlaggebend für die Überwindung der Hindernisse sind jedoch die individuellen Treiber, welche die einzelnen Personen bzw. die Zivilgesellschaft dazu motivieren, sich für die eigene Selbstverwirklichung aktiv zu engagieren. Dies bildet die Grundlage der bereits mehrmals erwähnten zivilgesellschaftlichen Partizipation, welche als zentraler Erfolgsfaktor der Transformation gesehen wird. Denn durch die Partizipation kann einerseits das grosse Hindernis der hohen Kosten für die Entwicklung von neuen Ansätzen reduziert werden – und andererseits wird durch die aktive Partizipation ein Verständnis und somit ein Bewusstsein für die Transformation gebildet, welches es jedem Einzelnen ermöglichen sollte mit Komforteinbussen umzugehen und aktiv an der Transformation teilzuhaben (vgl. Kapitel 2).

Basierend auf diesen Erkenntnissen scheint es klar zu sein, dass das partizipative Impact-Modell als Output die partizipative Entwicklung und Initiierung von neuen Ansätzen, Projekten und Initiativen hat, welche eine nachhaltige Entwicklung bzw. Transformation fördert (Abbildung 15). Der Outcome kann dann weiterführend die Umsetzung und Skalierung der Projekte darstellen. Die Bewusstseinsbildung soll hier aber auf keinen Fall vernachlässigt werden. Sie soll aber nicht der zentrale Impact wie bei den betrachteten Beispielen der Impact-Initiativen sein, sondern ein Nebenprodukt des Impacts, welches anhand von neuen Ansätzen und Projekten die Transformation vorantreibt.

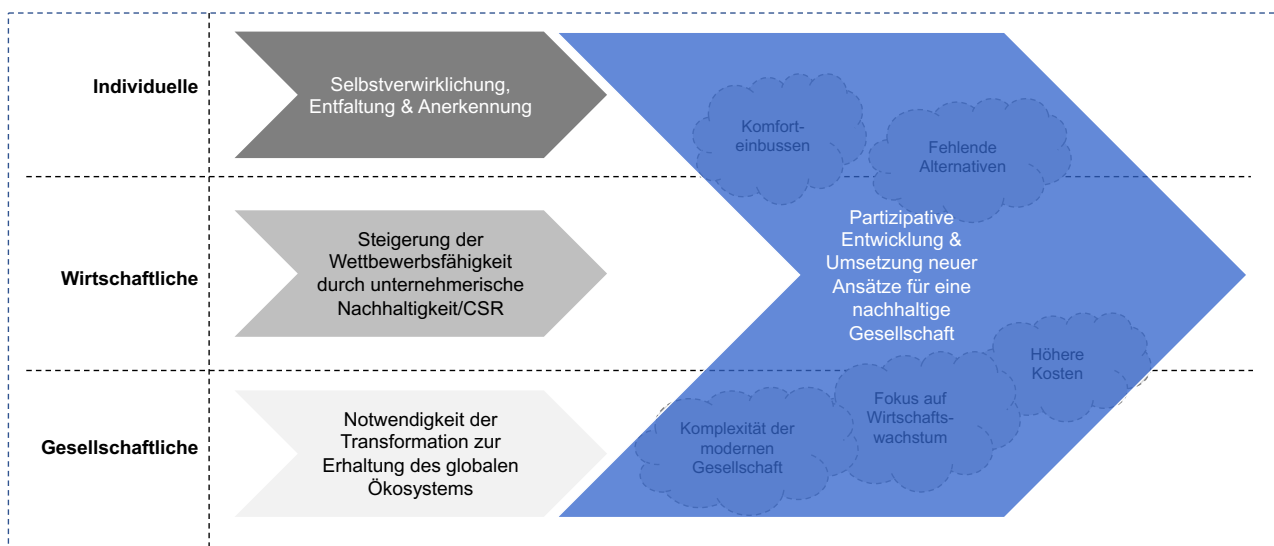


Abbildung 15: Darstellung der Treiber und Hürden (eigene Darstellung)

Mit der Erkenntnis, was das partizipative Impact-Modell grob als Output und als Wirkungsebenen (Outcome und Impact) haben sollte, lässt sich dies mit den iooi-Merkmalen der betrachteten Impact-Initiativen und Hubs, aus Kapitel 2.3 vergleichen. Der Input wird anschliessend separat betrachtet. Wie in Abbildung 16 ersichtlich, scheinen die iooi-Merkmale der Initiativen und Hubs nur teilweise mit dem abgeleiteten ooi-Ansatz (rot markiert) für das partizipative Impact-Modell übereinzustimmen. Vor allem beim Output finden sich relevante Unterschiede. Die betrachteten Initiativen und Hubs haben zwar Grundzüge von Partizipation, welche eine wichtige Rolle beim Input spielen, aber der Output ist meist kein partizipativer Prozess, sondern eine Beratungsleistung. Personen werden gecoached und geschult, um den anvisierten Outcome und Impact zu erreichen. Es wird jedoch nicht partizipativ zusammengearbeitet.

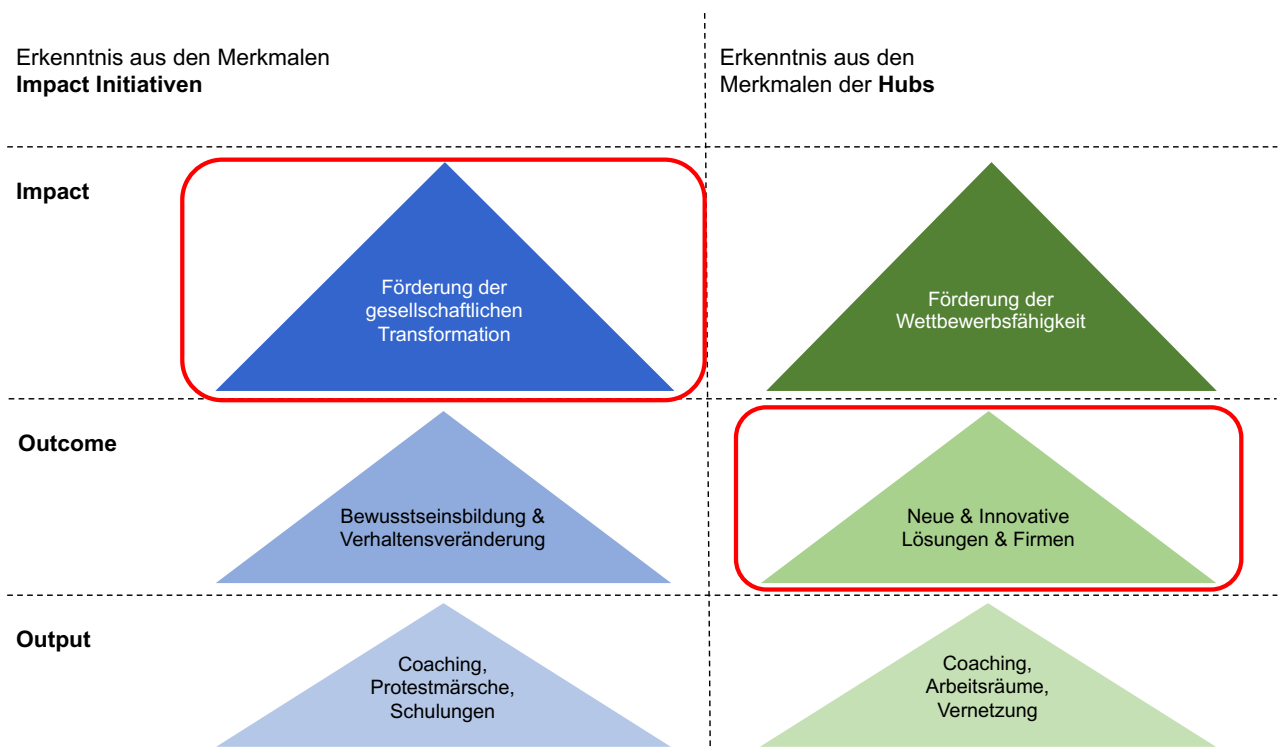


Abbildung 16: Vergleich der Merkmale: Impact-Initiativen und Hubs (eigene Darstellung)

Ergänzend zu den Beratungsleistungen unterscheiden sich die Angebote der betrachteten Initiativen Innovage und Youvo. Beide bieten zusätzlich zur Beratungsleistung die aktive Mitarbeit bzw. eine echte Partizipation in der Entwicklung und Umsetzung an (vgl. Kapitel 2 und 4). Dies aber nur an NGOs und NPOs. Hier stellt sich die Frage, warum nicht alle Unternehmen unterstützt werden, die sich mit mutigen Projekten für eine nachhaltigere Gesellschaft einsetzen wollen. Vor allem auch im Kontext einer Hebelwirkung, scheint es wenig sinnvoll die private Marktwirtschaft nicht zu unterstützen. Diese Thematik wird im weiteren Verlauf der Diskussion nochmals aufgegriffen.

Auf Abbildung 16 lässt sich bei der Wirkungsebene des Outcomes eine Übereinstimmung bei den Merkmalen der Hubs, nämlich bei der Förderung von neuen und innovativen Lösungen, sehen. Die Bewusstseinsbildung, welche bei den Initiativen im Fokus steht, ist zwar auch wichtig, soll aber wie erwähnt als Nebenprodukt entstehen. Auf der Ebene des Impacts ist wiederum klar, dass für das partizipative Impact-Modell wie bei den Impact-Initiativen die Förderung der gesellschaftlichen Transformation im Mittelpunkt stehen soll und nicht nur die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens oder einer Region, wie bei den Hubs.

Zusammenfassend soll das partizipative Impact-Modell, wie in Abbildung 17 ersichtlich, einen Output basierend auf den Treibern zur Überwindung der Hürden der Transformation und somit eine echte partizipative Erarbeitung und Initiierung von neuen Ansätzen darstellen. Der Outcome basiert vor allem auf den Ansätzen der Hubs bzw. der Förderung von konkreten Pionierprojekten und der

Impact soll wie bei den Impact-Initiativen die gesellschaftliche Transformation fördern. Nebenbei sollen während des gesamten Prozesses eine Bewusstseinsbildung der Beteiligten sowie der gesamten Gesellschaft stattfinden.

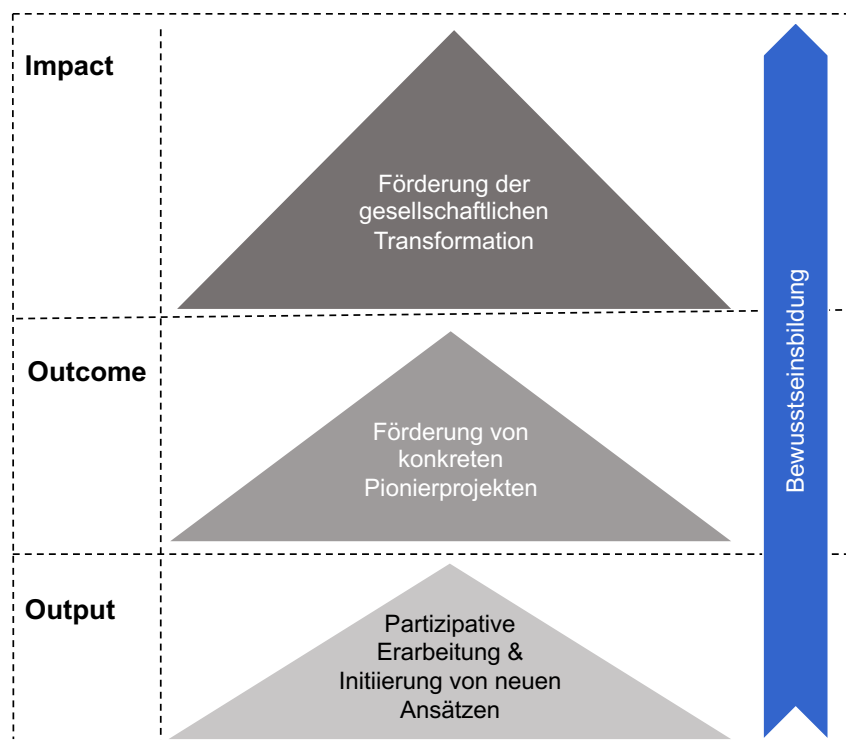


Abbildung 17: Merkmale des partizipativen Impact Modells (eigene Darstellung)

5.2 Das partizipative Impact-Modell

Aufbauend auf den ooi-Merkmalen, welche für die Förderung der Transformation nötig sind und somit die Grundstruktur des partizipativen Impact-Modelles ergeben, wird als nächstes der Input für das Modell betrachtet. Der Input ist auch ein zentraler Bestandteil für die Beantwortung der Fragestellungen dieser Arbeit. Einerseits soll aufgezeigt werden, wie der Input für das partizipative Impact-Modell aussehen soll, um das iooi-Modell zu komplettieren. Andererseits soll basierend auf dem Input definiert werden, welche Faktoren wichtig sind, um ein erfolgreiches Partizipationsmodell zu betreiben, welches eine drastische Steigerung der Partizipation ermöglicht und somit auch eine Beschleunigung der Transformation fördert.

Als erster und wichtigster Bestandteil des Inputs wird das Engagement der Zivilbevölkerung betrachtet. In diesen Zusammenhang kann auch die anfangs gestellte Forschungsfrage, ob die Untersuchungsgruppe sich für Impact-Projekte nebenberuflich engagieren möchte mit einem «ja» beantwortet werden. Die Umfrage hat gezeigt, dass 91% der Befragten sich engagieren möchten. Interessant ist hier auch der Vergleich des Zeitumfanges für das Engagement. 66% der Befragten haben erwähnt, dass sie sich 2-4 Stunden pro Woche engagieren möchten. Der Schweizer

Durchschnitt lag im Jahr 2016 bei der Altersgruppe der 25-39-Jährigen, welche sich mit der Untersuchungsgruppe vergleichen lässt, bei 1.6 Stunden pro Woche (bsf admin, 2017). Somit wollen sich die Personen mehr engagieren als sie es bisher getan haben. Entsprechend kann davon ausgegangen werden, dass ihnen das entsprechende Angebot fehlt oder sie geben an, dass sie sich mehr engagieren möchten aber setzen es dann nicht um.

In diesem Zusammenhang scheint die Differenzierung zwischen klassischer Freiwilligenarbeit im Sinne einer Hilfeleistung (Symptombekämpfung) und der beschriebenen Partizipation in Sinne eines gemeinsamen Erkundens von Potenzial (Ursachenbekämpfung) zentral zu sein (vgl. Kapitel 2 & 4). In diesem Zusammenhang ist vor allem auch die Erkenntnis der individuellen Treiber der Selbstentfaltung und Anerkennung relevant. Freiwilligenarbeit scheint diese Ansprüche nicht erfüllen zu können. Die Partizipation sollte hingegen in der Lage sein, eben genau diese individuellen Treiber zunutze zu machen und mit der Erkundung von Potenzial in Form von Pionierprojekten etwas zu verändern. Daher muss die Partizipation sichtbar, mutig und innovativ sein bzw. müssen die Projekte pionierhafte Ausstrahlung haben, damit darüber berichtet und gesprochen wird. Klimawandel und Nachhaltigkeit gehören schon zu den globalen Megatrends (vgl. Kapitel 2). Das Thema der Partizipation muss aber noch viel aktiver und ernster angegangen werden. Wie bei Rotary sollen auch potenzielle Mitglieder direkt angesprochen werden, welche bereits die gesellschaftliche Anerkennung haben und so als Vorreiter dienen können. Die Qualität der Mitglieder scheint hier äusserst relevant zu sein. Es muss einen gesellschaftlichen Stellenwert haben Mitglied zu sein bzw. muss bekannt sein, dass die Organisation wirklich etwas bewegt, damit die Mitgliedschaft und auch das Engagement an Wert gewinnt (vgl. Kapitel 4.2). Es scheint also, dass ein wirkungsvolles Partizipationsmodell wichtige Wechselwirkungen mit der Zivilgesellschaft, weit über das blosse gemeinsame Erkundigen von Freiraum und Potenzial, erzeugt.

Der zweite Bestandteil sind die initialen Fördergelder und Mitgliederbeiträge. Grundsätzlich scheint es klar zu sein, dass für eine Impact-Initiative Fördergelder für die Anfangsphase und die Machbarkeitsstudie nötig sind. Hier scheint es essenziell zu sein, dass die Initiative eine Rechtsform von einem Non-Profit-Verein annimmt, um die Chancen auf Fördergelder zu erhöhen. Bei den Mitgliederbeiträgen scheint es verschiedene Ansätze zu geben. Meistens dienen diese der Erhaltung der Vereinsstrukturen und ermöglichen somit die Partizipation. Für das partizipative Impact-Modell scheint das auch ein sinnvoller Ansatz zu sein. Jedoch ist fraglich, ob die Privatpersonen, welche bereits ihre Zeit investieren auch noch dafür zahlen wollen. Deshalb sollte es verschiedene Arten der Mitgliedschaft für Privatpersonen und Unternehmen geben, welche aktiv oder passiv sind bzw. aktive Partizipation oder passive Unterstützung durch finanzielle Mittel ermöglichen. Wichtig ist hier auch die klare Definition der Gegenleistung für das Engagement, welches vor allem im positiven gesellschaftlichen Impact, der persönlichen Weiterentwicklung und dem Nutzen des Netzwerkes wiedergegeben wird (vgl. Kapitel 4).

Dies führt zum dritten Bestandteil – dem kostendeckenden Geschäftsmodell. Wie bereits erwähnt, scheint das Geschäftsmodell die grösste Herausforderung für die Impact-Initiativen zu sein, vor allem weil meist eine gemeinnützige Leistung erbracht und somit nicht ein spezifisches Kundenbedürfnis erfüllt wird, für welches bezahlt wird. Hierzu wurde aber bei den Beispielen erkannt, dass der Ansatz des «Skilled Volunteering» eine Win-Win-Situation bei den Impact-Initiativen und den Unternehmen auslösen kann und nachweisbar die Performance, Retention und Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Arbeitgeber steigert (vgl. Kapitel 4). Aus diesem Grund soll der Ansatz des «Skilled Volunteering» in das partizipative Impact-Modell integriert werden und ein kostendeckendes Geschäftsmodell ermöglichen.

Zusammenfassend zeigt Abbildung 18 die Bestandteile des Inputs für das das partizipative Impact-Modell.

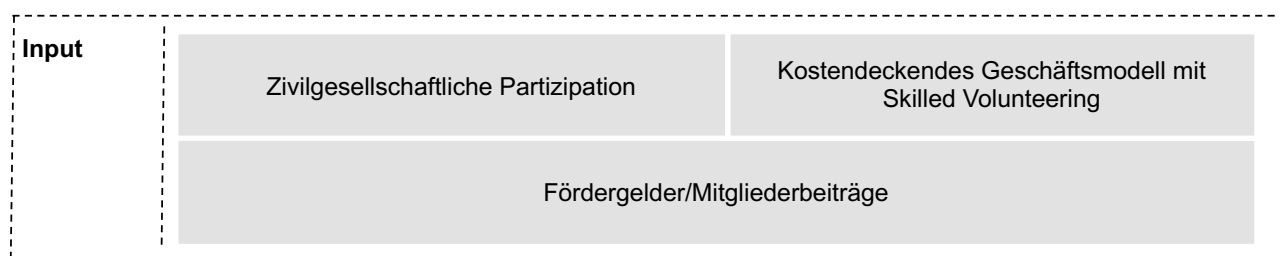


Abbildung 18: Inputs des partizipativen Impact-Modells (eigene Darstellung)

Abschliessend kann nun mit dem erarbeiteten iooi-Modell sowie dem Ansatz des «Skilled Volunteering» die vollständige Struktur des partizipativen Impact-Modells zusammengeführt werden. Auf Abbildung 19 ist auf der linken Seite das bereits erläuterte iooi-Modell der partizipativen Erarbeitung neuer Ansätze sowie der diskutierte Input ersichtlich. Auf der rechten Seite wurde das Modell mit dem «Skilled Volunteering Ansatz» ergänzt, welcher als Output ein persönliches Entwicklungsprogramm generiert. Als Outcome entsteht so die Steigerung von Soft- sowie Hard Skills und als Impact eine persönliche Sinnfindung und Selbstverwirklichung. Wie bereits erwähnt, soll das «Skilled Volunteering Programm» zwei verschiedene Formen haben. Eine kostenlose Form für Privatpersonen, welche sich engagieren möchten und durch ihre Partizipation die Möglichkeit erhalten basierend auf ihren Interessen und Skills an verschiedenen Pionierprojekten mitzuarbeiten – und eine kostenpflichtige Form für Unternehmen. Diese sollen durch das «Skilled Volunteering» ihren Mitarbeitenden ebenfalls die Möglichkeit bieten, partizipativ an verschiedenen Pionierprojekten mitzuarbeiten. Das Unternehmen kann jedoch selbst bestimmen, in welchem Themenbereich die Projekte stattfinden sollen und welche Skills die Mitarbeitenden dabei lernen sollen. Als Gegenleistung bezahlt das Unternehmen einen angemessenen Betrag für das Entwicklungsprogramm und die CSR-Aktivitäten, welches es dadurch erhält.

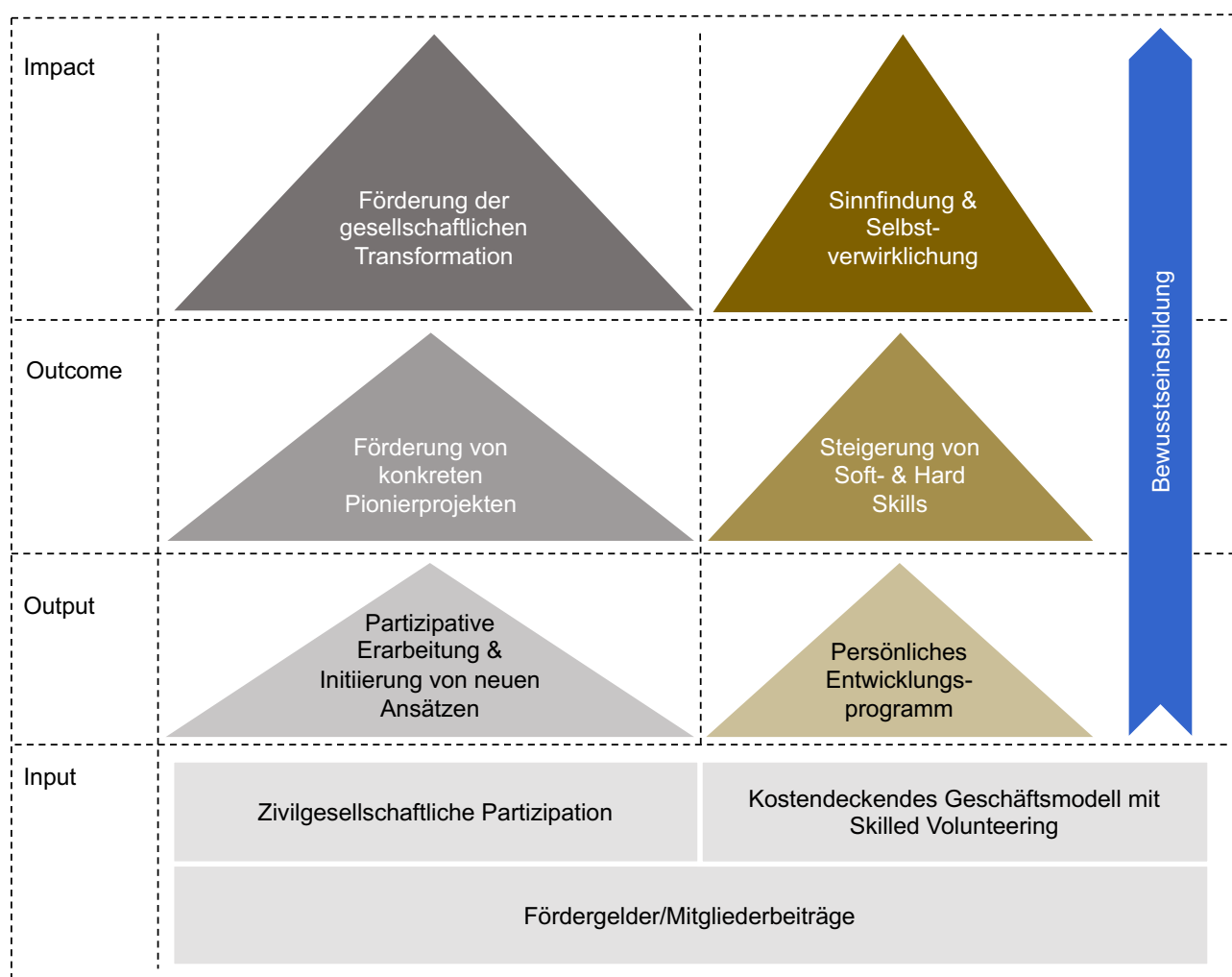


Abbildung 19: Grundstruktur des partizipativen Impact-Modells (eigene Darstellung)

Das partizipative Impact-Modell soll so einerseits die notwendige Transformation der Gesellschaft in Form von Pionierprojekten vorantreiben und eine echte zivilgesellschaftliche Partizipation fördern. Andererseits soll das partizipative Impact-Modell mit dem «Skilled Volunteering Ansatz» Privatpersonen und Unternehmen die Möglichkeit geben, sich für die Transformation einzusetzen und im selben Zuge auch wertvolle Persönlichkeits- bzw. Personalentwicklung zu generieren. Dadurch soll ein kostendeckendes Geschäftsmodell ermöglicht werden sowie eine übergreifende Bewusstseinsbildung von allen involvierten Stakeholdern.

Essenziell ist hier auch, dass die partizipative Erarbeitung und Initiierung von neuen Ansätzen kostenlos als Dienstleistung angeboten wird, da die Kosten durch das «Skilled Volunteering Programm» gedeckt werden. Einerseits in Form von geleisteter Arbeit durch die Engagierten und andererseits in Form von Mitgliederbeiträgen durch die Unternehmen für die Entwicklungsprogramme ihrer Mitarbeitenden. So können wie bei Innovage und Youvo kostenlose Dienstleistungen für NGOs angeboten werden. Zentral ist aber, dass die Dienstleistung zur

partizipativen Erarbeitung und Initiierung von neuen Ansätzen, welche die gesellschaftliche Transformation in der Form von Pionierprojekten vorantreibt, nicht nur NGOs vorenthalten ist.

Eine schnelle und drastische Transformation braucht auch drastische und unkonventionelle Massnahmen. Daher sollen alle Unternehmen, NGOs, Institute und allgemein alle Organisationen und Teile der Gesellschaft die Möglichkeit haben, ihre Anliegen, seien es Probleme, Ideen oder Projekte, dem partizipativen Impact-Modell vorzustellen. Alle Anliegen sollen dann auf ihren Beitrag zur gesellschaftlichen Transformation anhand des iooi-Modelles und auf ihren Grad an Pionierhaftigkeit analysiert werden. Die relevantesten Anliegen sollen dann mithilfe des partizipativen Impact-Modells erarbeitet und umgesetzt werden. Zentral hierbei ist, dass die Projekte kostenlos erarbeitet und umgesetzt werden und anschliessend alle entwickelten Ansätze und Lösungen nach einem Opensource-Ansatz mit der Gesellschaft im Sinne der Partizipation geteilt werden.

5.3 Umsetzung des partizipativen Impact-Modells

Mit der entwickelten Struktur des partizipativen Impact-Modells als Grundlage, sollen nun konkrete Umsetzungsbeispiele folgen, damit ein besseres Verständnis für das Modell und dessen Wechselwirkung ermöglicht werden kann.

5.3.1 Vision & Name

Wie erarbeitet soll das partizipative Impact-Modell neue Ansätze in Form von Pionierprojekten initiieren und umsetzen. Diese sollen die gesellschaftliche Transformation antreiben und gleichzeitig zur persönlichen Selbstverwirklichung aller Beteiligten beitragen. Damit die gewünschte Glaubwürdigkeit und Ausstrahlungskraft erzielt werden kann, braucht das partizipative Impact-Modell auch einen entsprechenden Namen. Da der Name die Vision und den Inhalt des partizipativen Impact-Modells kommunizieren soll, scheinen folgende Faktoren wichtig zu sein:

- Die Gesellschaft bzw. die Förderorganisationen wollen partizipative und gemeinnützige Strukturen, damit sie die Initiative unterstützen
- Die Gesellschaft sowie die Unternehmen wollen visionäre und innovative Ansätze
- Die Engagierten wollen ein hochwertiges Netzwerk sowie eine klare Sinnhaftigkeit in der Relevanz des Tätigkeitsfeldes

Basierend auf diesen drei Inputs wurde der Name «Philanthropic Prototyping» gewählt. Einerseits soll so mit dem bekannten Wort «Philanthropie» klar dargestellt werden, dass es um eine gemeinnützige Initiative geht, welche sich für das Wohl der Menschen und somit auch das Wohl der Welt einsetzt. Zudem wird Vertrauen mit einem bekannten Wort geschaffen. Andererseits wird mit

dem Zusatz «Prototyping» eine Anspielung auf die Erkundung von Potenzial und Freiraum in Form von Innovationsprozessen gemacht, welche zeigen soll, dass hier etwas Neues entsteht.

Der Name «Philanthropic Prototyping» steht somit für einen radikal partizipativen und gemeinnützigen Ansatz, mutig neue innovative Lösungen für die gesellschaftliche Transformation voranzutreiben. Dies alles im Sinne des Rapid Prototyping, bei welchem getestet und nicht nur geredet wird.

5.3.2 Partizipationsmodell & Mitglieder

Für das «Philanthropic Prototyping» sollen klare Organisations- und Projektstrukturen definiert werden. Dies vor allem weil in den vorgängigen Kapiteln wiederholt darauf aufmerksam gemacht wurde, dass ein kritischer Faktor für das Engagement die professionelle Koordination und Struktur ist. So soll das Engagement so einfach und effizient wie möglich gestaltet werden. Abbildung 20 zeigt eine Visualisierung der Projektstrukturen, welche wie bereits erwähnt mit Anliegen (Idee, Problem, Projekt) aus der Gesellschaft initiiert werden. Entscheidend ist Punkt zwei, welcher das Koordinationsteam zeigt. Das Koordinationsteam bearbeitet das Anliegen, analysiert ob dieses basierend auf dem iooi-Modell den Ansprüchen des «Philanthropic Prototyping» entspricht, formt mit den Mitgliedern ein dediziertes Team und definiert einen klaren Projektplan sowie Ziele mit den Initianten. Bei Punkt vier wird dann das Projekt in definiertem Mass umgesetzt. Dies kann je nach Art des Projektes eine Erarbeitung eines Konzeptes sein, eine Machbarkeitsstudie, das Entwickeln und Testen neuer Ansätze oder auch die Skalierung eines Projektes. Nach abgeschlossener Phase 4 hat das «Philanthropic Prototyping» sein Zweck erfüllt und das Projekt wird wieder den Initianten übergeben. Ziel ist es, dass hier aus den Mitgliedern und externen Partner ein neues Team gebildet werden kann, welches das Projekt langfristig umsetzt und weiterentwickelt, was natürlich auch sehr von der Art des Projektes abhängig ist.

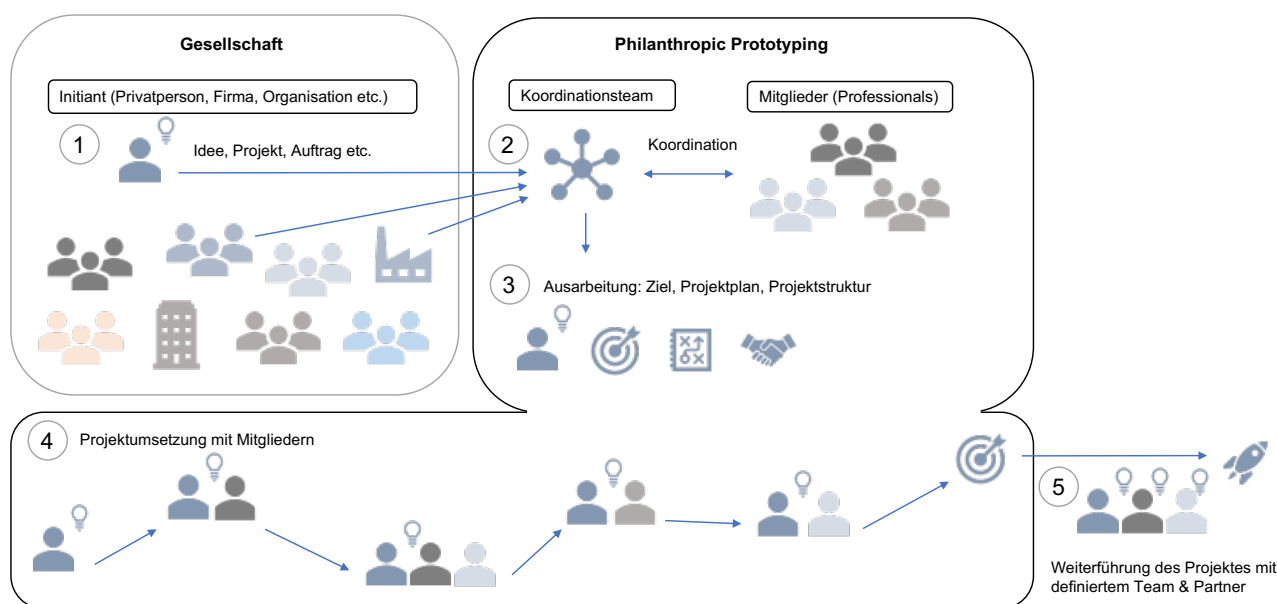


Abbildung 20: Partizipationsmodell - Philanthropic Prototyping (eigene Darstellung)

«Philanthropic Prototyping» soll somit drei Ebenen beinhalten. Erstens die Impact-Partizipation, welche für die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von mutigen Pionierprojekten zur Förderung der gesellschaftlichen Transformation steht. Die zweite Ebene ist das «Skill Development» in Form von «Skilled Volunteering», wobei Privatpersonen sowie Angestellte ihre Fähigkeiten im Rahmen eines sinnvollen Engagements weiterentwickeln können. Die dritte Ebene ist der System Change bzw. die Transformation, welche durch die branchenübergreifenden Pionierprojekte gefördert wird.

5.3.3 Netzwerk und Anerkennung

Neben der effektiven Projektumsetzung ist auch die Bewusstseinsbildung ein relevanter Aspekt des «Philanthropic Prototyping». Hier geht es einerseits um die Bewusstseinsbildung, welche die engagierten Personen durch die Partizipation an den Pionierprojekten durchlaufen und andererseits um die Wechselwirkungen mit allen Stakeholdern der Gesellschaft. Durch die Mitglieder aus verschiedenen Branchen und den Einbezug von Unternehmen und Organisationen aus unterschiedlichen Sektoren soll so ein übergreifender Austausch und damit auch eine gesellschaftliche Bewusstseinsbildung entstehen. Die gesellschaftliche Bewusstseinsbildung soll dann wiederum zur Anerkennung des «Philanthropic Prototyping» und dessen Mitgliedern führen und so die Motivation für ein Engagement weiter stärken.

5.3.4 Pionierprojekte

Für die Auswahl der Pionierprojekte stehen grundsätzlich die SDGs, die Analyse mit dem iooi-Modell sowie eine branchenübergreifende Zusammenarbeit im Sinne einer Partizipation im Zentrum. Wie

bereits besprochen sollen grundsätzlich die Initianten aus allen Teilen der Gesellschaft kommen können. Als mögliche Initianten werden folgende zwei Beispiele vorgestellt.

Von Mitgliedern (Personen) aus einer Fokusgruppe – Projekt Biodiversität

Eine Art wie Pionierprojekte im Rahmen des «Philanthropic Prototyping» entwickelt und initiiert werden können sind Fokusgruppen. Hier werden zu spezifischen Themen wie z.B. in diesem Fall zu den SDGs «Nachhaltige Städte & Gemeinden» sowie «Leben an Land» Lösungsansätze erarbeitet. Die Mitglieder können eigene Fokusgruppen gründen oder beliebig an den bestehenden Fokusgruppen teilnehmen. Die Fokusgruppen, welche aus verschiedenen Fachexperten aus unterschiedlichen Branchen bestehen, erarbeiten ein konkretes Konzept mit welchem sie mehr Lebensraum für Tiere und Pflanzen in den Städten ermöglichen möchten und gleichzeitig auch auf die Biodiversität und deren Nutzen aufmerksam machen wollen. Die Fokusgruppe muss dafür einen Projektantrag einreichen, welcher das Projektziel, Projektdauer sowie eine Bestätigung, dass die Personen X, Y, Z sich für das Projekt im definierten Rahmen einsetzen wollen, beinhaltet. Der Antrag wird dann geprüft. Wird das Projekt zur Umsetzung freigegeben, können weitere Mitglieder oder aussenstehende Fachexperten über die «Philanthropic Prototyping Organisation» sowie die Unterstützung von Unternehmen oder anderen Organisationen angefragt werden. Alle Personen, die an den Fokusgruppen teilnehmen, machen dies im Rahmen eines «Skilled Volunteering Programms», welches auf ihre Fähigkeiten und Entwicklungsziele angepasst ist.

Von einem Unternehmen (Mitglied oder kein Mitglied) – Carbon Sink (Lafarge Holcim)

Eine andere Art wie ein Pionierprojekt zustande kommen kann, ist ein Projektantrag von einem Unternehmen. Hier fragt z.B. der Zementhersteller Lafarge Holcim konkret an, ob sich das Unternehmen an der Weiterentwicklung von Carbon Sinks, auf Deutsch Kohlenstoffsenken, beteiligen kann. Somit erarbeitet die «Philanthropic Prototyping Organisation» zusammen mit Lafarge Holcim einen Projektantrag. Dies kann z.B. als erstes die Erarbeitung eines Konzeptes sein, welches die aktuell besten Ansätze zusammenfasst mit welchem Lafarge Holcim klimaneutral arbeiten könnte. Die Umsetzung des ersten Pionierprojektes würde dann in Form eines zusätzlichen Projektes oder ausserhalb des «Philanthropic Prototyping» geschehen. Für die Konzeptentwicklung werden die verschiedenen Mitglieder des «Philanthropic Prototyping» sowie spezifische Fachexperten angefragt, falls noch weiteres Knowhow benötigt wird. Mitarbeitende von Lafarge Holcim werden ebenfalls an der Fokusgruppe teilnehmen. Ergänzend muss Lafarge Holcim als Gegenleistung Mitglied werden und Mitarbeitende für das «Skilled Volunteering Programm» anmelden. Dieses kann im Rahmen ihres eignen Projektes absolviert werden aber auch mit anderen Projekten, je nach Entwicklungsbereich der Mitarbeitenden.

5.3.5 Rahmenbedingungen & Regeln

Weiter sollen Rahmenbedingungen und Regeln die Zusammenarbeit vereinfachen und professionell gestalten, da dies ebenfalls eine wichtige Erkenntnis aus der Analyse ist. Eine Absichtserklärung soll jedem Mitglied klar aufzeigen, was seine Pflichten und was sein Gegenwert für sein Engagement ist. Zudem sollen Grundsätze der Partizipation und für das Teilen von gemeinsam erarbeiteten Ansätzen definiert werden sowie ein Modell zur Verteilung von Unternehmensanteilen, wenn zum Beispiel aus einem Projekt ein Unternehmen entsteht.

5.4 Anwendung des partizipativen Impact-Modells am Standort ZHAW Wädenswil

Durch die Erarbeitung des partizipativen Impact-Modells und des darauf basierenden Ansatzes des «Philanthropic Prototyping» wurde ein Lösungsvorschlag für die ersten drei Fragestellungen dieser Arbeit erarbeitet. Für die vierte Fragestellung befasst sich dieses Unterkapitel mit dem Nachhaltigkeitspark (aktuell noch Nachhaltigkeitsinkubator genannt) der ZHAW Wädenswil und der Frage wie der Ansatz des «Philanthropic Prototyping» optimal an diesem Standort umgesetzt werden kann.

Bevor über die konkrete Anwendung diskutiert werden kann, muss aufgezeigt werden, was das Ziel des Nachhaltigkeitspark der ZHAW ist. Der Nachhaltigkeitspark soll ein Ort sein, in welchem neue Gedanken unter geschützten Bedingungen auf fruchtbaren Boden fallen und in welchem Ideen gären, sich verändern, ausbreiten, wachsen und dann aufbrechen, um neue nachhaltige Prozesse in der Gesellschaft auszulösen (ZHAW, 2019). Konkret soll der Nachhaltigkeitspark folgende Bestandteile beinhalten (ZHAW, 2019):

- Es werden zwei neue Gärten für Lehre, Forschung und die Öffentlichkeit gestaltet. Detailziele der beiden Gärten sind Konzept Bodengarten und Konzept Landschaften der Zukunft
- Es werden neue Anlässe, neue Führungen und neue Angebote für diverse Zielgruppen entwickelt
- Es wird ein Konzept entwickelt, um den langfristigen Betrieb des Nachhaltigkeits-Inkubators zu sichern

Wird das Projekt mit den gewonnenen Erkenntnissen dieser Arbeit betrachtet, scheint der Nachhaltigkeitspark auf Grund seiner Ortbezogenheit sowie dem Ziel neue Gedanken unter geschützten Bedingungen gedeihen zu lassen und weiterzuentwickeln, auf die Merkmale der Hubs zu passen. Zudem wird wie in der Analyse auch erfahren, die Verbindung von Forschung und Öffentlichkeit sowie die dazu nötige Vernetzungsarbeit oft von Hubs übernommen. Ebenfalls soll ein kostendeckendes Geschäftsmodell entwickelt werden. Im Vergleich mit den wichtigen Erfolgsfaktoren der Hubs wird aber klar, dass der Nachhaltigkeitspark aktuell lediglich die Ebene der

Events/Formate abdeckt und die Ebene der Vernetzter und der Räumlichkeit noch nicht thematisiert hat. Dies ist vor allem im Kontext des gewollten kostendeckenden Geschäftsmodells relevant, da wie in Kapitel 2 erfahren die meisten Dienstleistungen, welche für einen Hub kostendeckend sind, diejenigen der Vernetzung und der Räumlichkeit darstellen. Eigentlich sind es aber alle drei zusammen.

Es braucht ein attraktives Paket von Events, Räumlichkeiten und Vernetzungsdienstleistungen, welche einerseits Raum für die Entwicklung und Förderung von innovativen Ansätzen bietet und andererseits ein Innovationsumfeld für Unternehmen und Organisationen, welche das Projekt langfristig finanzieren sollen. Weil das «Philanthropic Prototyping» wie auch der Nachhaltigkeitspark im grösseren Kontext eines ortsbezogenen Hubs ein Teil der Ebene Event/Formate darstellt, wird klar, dass der Standort ZHAW Wädenswil einen umfassenden Nachhaltigkeits-Hub benötigt, um einen attraktiven Begegnungsort für die Öffentlichkeit, Unternehmen und Forschung zu werden. Als umfassender Nachhaltigkeits-Hub sollte dieser folgendes beinhalten:

1. Vernetzer: Es braucht eine übergreifende Stelle, die sich um die Vernetzung von Forschung, Öffentlichkeit und Wirtschaft kümmert und als Ansprechperson für die Nutzung der Räumlichkeiten und der Events/Formate fungiert
2. Räumlichkeiten: Es braucht Räumlichkeiten für Events, für Präsentationen und für das Testen von neuen Ansätzen sowie Arbeitsplätze, welche von Unternehmen zu Forschungszwecken sowie von Startups gemietet werden können oder kostenlos zur Verfügung gestellt werden
3. Events/Formate: Hier braucht es Veranstaltungen, welche zum kreativen Austausch aller gesellschaftlichen Stakeholder dienen, Begegnungsorte wie der Nachhaltigkeitspark, in welchem neue Ansätze mit der Öffentlichkeit geteilt und diskutiert werden können sowie Formate wie das «Philanthropic Prototyping» mit welchem Pionierprojekte partizipativ entwickelt und umgesetzt werden können

Als zentraler Erfolgsfaktor muss die ZHAW Wädenswil ein klares Leistungsangebot formulieren. Für die Studierenden bzw. die Förderung von Startups muss es ein Angebot geben, das innovative Ansätze fördert. Dies beinhaltet bspw. Dienstleistungen der Ebenen der Vernetzung, die Räumlichkeiten und Events/Formate, welche verschiedene Formen von Startup-Coaching sind.

Falls definiert wird, dass der Nachhaltigkeits-Hub innovative Life Science Startups hervorbringen soll, wird es für Unternehmen aus der Life Science Branche interessant, als Förderpartner einzusteigen. Hier müssen aber auch klare Dienstleistungen für die Unternehmen definiert werden. Z.B. die Vernetzung mit für das Unternehmen relevanten Startups, der Aufbau von Kooperation, die Möglichkeit eigene Problemstellungen in spezifischen Formaten von Studierenden lösen zu lassen, die Möglichkeit Forschungspartnerschaften mit den Studierenden und den Lehrstühlen zu

etablieren, die Nutzung der Räumlichkeiten sowie das Versuchsareal des Nachhaltigkeitsparks, um neue Ansätze zu testen und der Öffentlichkeit zu präsentieren.

Der Standort ZHAW Wädenswil scheint enormes Potenzial für einen echten Nachhaltigkeits-Hub zu haben, welcher mit Formaten wie dem Nachhaltigkeitspark und dem «Philanthropic Prototyping» die Nachhaltigkeit zum Leben erwecken kann und grosses Potenzial hat, die Transformation mutig voranzutreiben.

6 Fazit

Dass es eine drastische Transformation der Gesellschaft braucht, war bereits vor dieser Arbeit bekannt. Diese Arbeit konnte im Rahmen ihres Untersuchungsgebietes bestätigen, dass ein grosser Teil der Befragten sich für Impact-Projekte unentgeltlich engagieren möchte. Dies mit einem bis zu doppelt so hohen Zeitpensum als das durchschnittliche freiwillige Engagement der Schweizer Bevölkerung aus der letzten Erhebung 2016.

Für die Engagierten sowie für den Beitrag des Engagements an der Transformation scheint es ebenfalls relevant zu sein, dass zwischen Freiwilligenarbeit und Partizipation unterschieden wird. Aufbauend auf der bestehenden Freiwilligenarbeit im Sinne von Hilfeleistung braucht es die partizipative Initiierung und Umsetzung von Pionierprojekten, welche mutig die Transformation vorantreiben. So können die Treiber der Transformation kanalisiert und die Hürden überwunden werden. Ergänzend bildet die Partizipation eine Möglichkeit zur Selbstentfaltung und Sinnfindung und zugleich einen starken Motivator für ein langfristiges Engagement.

Als zentrale Herausforderung der Impact-Initiativen wurde das kostendeckende Geschäftsmodell genannt, da es schwierig scheint die gemeinnützigen Ansätze einer Impact-Initiative mit einem kostendeckenden Geschäftsmodell zu finanzieren. Für das erarbeitete partizipative Impact-Modell bzw. dem «Philanthropic Prototyping» wurde daher die am vielversprechendsten Variante, nämlich das «Skilled Volunteering» als kostendeckendes Geschäftsmodell gewählt. Die Kombination von den Ansätzen der betrachteten Impact-Initiativen, den Hubs, der Bewusstseinsbildung und dem «Skilled Volunteering» ist sicherlich ein idealistischer Ansatz aber auch einer, den es für eine mutige Transformation braucht.

Als zentrale Erkenntnis dieser Arbeit ging heraus, dass sowohl das «Philanthropic Prototyping» sowie der Nachhaltigkeitspark der ZHAW nur ein Teil eines ortsbezogenen Hubs darstellen und es ergänzende Dienstleistungen braucht, um ihn für Unternehmen, die Öffentlichkeit und weitere Organisationen attraktiv zu machen. Daher soll einerseits der entwickelte Ansatz des partizipativen Impact-Modells in Form des «Philanthropic Prototyping» in bestehenden Hubs als Format umgesetzt und weiterentwickelt werden und andererseits sollte die ZHAW Wädenswil einen mutigen Nachhaltigkeits-Hub etablieren mit welchem sie aktiv die gesellschaftliche Transformation vorantreiben kann und als Versuchswiese und Bindeglied aller Stakeholder fungiert. Die langfristige Finanzierung sowie die sinnvolle und aktive Nutzung des Nachhaltigkeitspark scheinen erst als Teil eines richtigen Nachhaltigkeits-Hubs möglich zu sein.

6.1 Chancen und Herausforderungen

Das «Philanthropic Prototyping» als Format, welches in bestehenden Hub umgesetzt werden kann, sollte in der Lage sein, einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der zivilgesellschaftlichen

Partizipation und somit auch dem Vorantreiben der Transformation zu leisten. Die Chancen für das «Philanthropic Prototyping» sind die aktuellen Megatrends des Klimawandels und der Individualisierung. Unternehmen sowie Privatpersonen wollen sich engagieren und innovative Pionierprojekte haben einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert. Eine der grösseren Herausforderungen ist sicherlich der Aufbau der Partnerschaften. Einerseits mit Unternehmen als zahlende Mitglieder und andererseits mit engagierten Fachexperten, welche sich unentgeltlich engagieren. Für beide muss ein vertrauenswürdiges Angebot definiert werden, welches sie motiviert mitzumachen. Wie aus den Experteninterviews herauskam, ist eine weitere Herausforderung die laufende Motivation bzw. das erhalten der Partnerschaften mit den engagierten Personen sowie der Unternehmen. Die Projekte müssen relevant bleiben und die Erwartungen erfüllt werden, damit die initiale Motivation bestehen bleibt.

Der Nachhaltigkeits-Hub an der ZHAW Wädenswil hat enormes Potenzial und könnte ebenfalls die Chancen des Megatrends Klimawandel und dessen Aktualität nutzen. Zudem kann der Nachhaltigkeits-Hub das Forschungsumfeld, die langjährige Expertise zu diversen Nachhaltigkeitsthemen sowie das Netzwerk der ZHAW nutzen. Diese Verbindung könnte den Nachhaltigkeits-Hub der ZHAW zu einem der führenden angewandten Innovationsstandorte für die Entwicklung von nachhaltigen Lösungen machen. Die Herausforderungen scheinen ähnlich wie beim «Philanthropic Prototyping» zu sein. Es müssen zuerst Partner gefunden werden, welche das Projekt unterstützen. Ergänzend zu den externen Partnern bzw. der Geldgeber braucht es auch interne Partner der ZHAW bzw. muss das Projekt von der ZHAW intern bewilligt werden. Da dieses neben dem Budget auch Räumlichkeiten benötigt, könnte dies zu Zielkonflikten mit bereits bestehenden Projekten der ZHAW führen.

6.2 Kritische Würdigung

Mit der vorliegenden Arbeit konnte die anfangs gestellten Forschungsfragen beantwortet sowie ein Modell erarbeitet werden, welches sinnvoll erscheint. Die erarbeiteten Ansätze und Erkenntnisse sollten aber aufgrund der beschränkten Grösse der Datenerhebung und der damit verbundenen nicht repräsentativen Aussagekraft mit Vorbehalt betrachtet werden. Die Ergebnisse zeigen in diesem Sinne Tendenzen auf, geben aber keine definitive Antwort. Weiter muss beachtet werden, dass das erarbeitete Modell im Rahmen dieser Arbeit immer noch eine fiktive Ableitung der betrachteten Impact Initiativen und Hubs anhand des iooi-Modells ist. Um zu zeigen, dass das Modell bzw. «Philanthropic Prototyping» so funktioniert wie angedacht, braucht es erste Testläufe.

6.3 Ausblick

Der Ausblick lässt sich in zwei Teile unterscheiden. Einerseits die Weiterführung bzw. das Ausbauen der Datenerhebung zu den Themen der zivilgesellschaftlichen Partizipation und andererseits die

konkrete Umsetzung des «Philanthropic Prototyping» in Kombination mit dem Nachhaltigkeits-Hub der ZHAW. Für die Weiterführung der Datenerhebung wäre es interessant die Personen mit konkreten Projekten und Formen von Engagements zu konfrontieren, um besser zu verstehen, in welchen Rahmen sich die Personen am ehesten engagieren möchten. Weiter wäre es spannend eine Umfrage für Unternehmen zu erarbeiten, um herauszufinden wie genau das «Skilled Volunteering Programm» für sie aussehen sollte. Darauf basierend könnte in einer anderen Arbeit ein konkretes Konzept für ein «Skilled Volunteering Programm» erarbeitet werden. Für die Umsetzung des «Philanthropic Prototyping» wurden bereits im Rahmen dieser Arbeit Kontakte geknüpft. Basierend auf dem erarbeiteten Modell soll ein Projektantrag für das «First Venture Programm» der Gebert Rüt Stiftung erarbeitet werden. Ob dies ausschliesslich einen Testlauf für das «Philanthropic Prototyping» beinhaltet oder auch die Erstellung eines Konzeptes für den Nachhaltigkeits-Hub, muss noch mit der ZHAW definiert werden. Ergänzend wurde bereits Interesse von der Organisation Innovage gezeigt, das Projekt zusammen weiterzuentwickeln. Nach Abgabe der Arbeit wird somit das Gespräch mit der ZHAW sowie mit Innovage aufgenommen, um das weitere Vorgehen zu planen.

Literaturverzeichnis

- Alberti, J. (2011). *Geschäftsmodelle für Inkubatoren: Strategien, Konzepte, Handlungsempfehlungen* (Innovation und Technologie im modernen Management). Gabler Verlag.
- Benedetti, S. (2015). Freiwilliges Engagement – ein bildungsbiografischer Erfahrungsraum. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung - Report*, 38(1), 53–69.
- bsf admin. (2017). Freiwilligenarbeit, Zeiteinsatz: Mittlere Stundenzahl pro Person und Monat - 1997, 2000, 2004, 2007, 2010, 2013, 2016 | Tabelle. Zugriff am 6.8.2019. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/unbezahlte-arbeit/freiwilligenarbeit.assetdetail.2922632.html>
- Climate-KIC. (2019). Climate-KIC | The EU's main climate innovation initiative. *Climate-KIC*. Zugriff am 1.6.2019. Verfügbar unter: <https://www.climate-kic.org/>
- climatestrike. (2019). Klimastreik. *Climatestrike*. Zugriff am 1.6.2019. Verfügbar unter: <https://climatestrike.ch/>
- cohe. (2019). collaboratio helvetica. *collaboratio helvetica*. Zugriff am 1.6.2019. Verfügbar unter: <https://www.collaboratiohelvetica.ch/>
- Díaz, S., Settele, J. & Brondizio, E. (2019). *Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*. IPBES.
- Duden. (2019). Im-pact, der. Zugriff am 19.5.2019. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Impact>
- Eser, U., Schmaus, T., Simon, K.-H. & Tretter, F. (2019). *Nachhaltige Entwicklung und Menschenbild - Was ist, braucht und kann „der Mensch“?* GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society.
- Fashion Revolution. (2019). Fashion Revolution. Zugriff am 1.6.2019. Verfügbar unter: <https://www.fashionrevolution.org/>
- Howaldt, J. (2019). Soziale Innovation im Fokus nachhaltiger Entwicklung – Die Bedeutung von Kooperationen und Netzwerken für den Erfolg sozialer Innovationen (Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik). In C. Neugebauer, S. Pawel & H. Biritz (Hrsg.), *Netzwerke und soziale Innovationen : Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen?* (S. 13–30). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Innovage. (2019). Fachwissen und Erfahrung für eine innovative Gesellschaft. Zugriff am 1.6.2019. Verfügbar unter: <https://www.innovage.ch/aktuell/>
- IPCC. (2018). *Global warming of 1.5°C*. The Intergovernmental Panel on Climate Change.
- Jordt, S. & Ludewig, D. (2015). *Green Entrepreneurship an Hochschulen: Benchmarking und Best-Practices*. Research Report No. 8. Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand.

- Kollmuss, A. & Agyeman, J. (2002). *Mind the Gap: Why Do People Act Environmentally and What Are the Barriers to Pro-Environmental Behavior?*. Environmental Education Research.
- Kreutz, C. (2018). Startup and Technology Hubs (Progress in IS). In K. North, R. Maier & O. Haas (Hrsg.), *Knowledge Management in Digital Change: New Findings and Practical Cases* (S. 367–375). Cham: Springer International Publishing.
- Kropp, C. (2017). Climate Change Governance: Möglichkeiten und Grenzen kollektiver Problemlösungsprozesse „von unten“ (Innovation und Gesellschaft). In J. Rückert-John & M. Schäfer (Hrsg.), *Governance für eine Gesellschaftstransformation: Herausforderungen des Wandels in Richtung nachhaltige Entwicklung* (S. 133–160). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Krys, C. (2017). Megatrends – Rahmenbedingungen für unternehmerische Nachhaltigkeit (Management-Reihe Corporate Social Responsibility). In T. Wunder (Hrsg.), *CSR und Strategisches Management: Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt* (S. 45–65). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Künzlerbachmann. (2019). Treffpunkt Zielgruppe. Zugriff am 8.7.2019. Verfügbar unter: <http://www.sinus-geo-milieus.ch/>
- Lange, B., Kalandides, A., Stöber, B. & Wellmann, I. (2015). *Governance der Kreativwirtschaft, Diagnosen und Handlungsoptionen* (1. Aufl.). Bielefeld: transcript Verlag.
- Lange, B., Knetsch, F. & Riesenberger, D. (2016). *Kollaborationen zwischen Kreativwirtschaft und Mittelstand: Erfolgsfaktoren, Methoden und Instrumente*. Berlin: Springer-Verlag.
- Messner, D. & Scholz, I. (2018). Globale Gemeinwohlorientierung als Fluchtpunkt internationaler Kooperation für nachhaltige Entwicklung – Ein Perspektivwechsel. *Zeitschrift für Außen- und Sicherheitspolitik*, 11(4), 561–572.
- Müller, U. & Wilhelm, S. (2017). *Umweltbildung mit Wirkung*. (S. 28). Wädenswil: ZHAW.
- Münch, S. (2018). Fischer, Frank (2017): Climate Crisis and the Democratic Prospect. Participatory Governance in Sustainable Communities. *Politische Vierteljahresschrift*, 59(4), 799–801.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N. & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428–461.
- Pusch. (2019). Pusch in Kürze : Pusch - Praktischer Umweltschutz. Zugriff am 1.6.2019. Verfügbar unter: <https://www.pusch.ch/ueber-pusch/pusch-in-kuerze/>
- Riesmeyer, C. (2011). Das Leitfadenterview. Königsweg der qualitativen Journalismusforschung? In O. Jandura, T. Quandt & J. Vogelgesang (Hrsg.), *Methoden der Journalismusforschung* (S. 223–236). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Samochowiec, J., Thalmann, L. & Müller, A. (2018). *Die neue Freiwilligen - Die Zukunft zivilgesellschaftlicher Partizipation*. Zürich: Gottlieb Duttweiler Institute.
- SDGs. (2019). Sustainable Development Knowledge Platform. Zugriff am 9.7.2019. Verfügbar

unter: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>

- Simula, H. & Ahola, T. (2014). A network perspective on idea and innovation crowdsourcing in industrial firms (Special Issue on Innovation in Networks - Per Freytag and Louise Young). *Industrial Marketing Management*, 43(3), 400–408.
- Sommer, B. & Welzer, H. (2017). *Transformationsdesign: Wege in eine zukunftsfähige Moderne* (Transformationen). München: oekom.
- Stanger, S. (2017). Nachhaltigkeit als Determinante des Innovationserfolgs – ein Systematic-Literature-Review und Entwicklung eines konzeptionellen Modells (Theorie und Praxis der Nachhaltigkeit). In W. Leal Filho (Hrsg.), *Innovation in der Nachhaltigkeitsforschung: Ein Beitrag zur Umsetzung der UNO Nachhaltigkeitsziele* (S. 61–77). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Startup Commons. (2019). Startup Commons - Startup Commons. Zugriff am 2.6.2019. Verfügbar unter: <https://www.startupcommons.org/>
- The Climate Reality Project. (2019). Our Mission – The Climate Reality Project. *Climate Reality*. Zugriff am 1.6.2019. Verfügbar unter: <https://www.climate realityproject.org/our-mission>
- TransitionWädenswil. (2019). TransitionWädenswil – Eine Stadt im Wandel. Zugriff am 1.6.2019. Verfügbar unter: <http://transition-waedenswil.ch/>
- UN ECOSOC. (2018, Juli 17). Progress has been made, but „not at a sufficient speed to realize the SDGs“: UN ECOSOC President. *United Nations Sustainable Development*. Zugriff am 9.7.2019. Verfügbar unter: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2018/07/progress-has-been-made-but-not-at-a-sufficient-speed-to-realize-the-sdgs-un-ecosoc-president-2/>
- United Against Waste. (2019). Über Uns | United Against Waste - Lebensmittelabfall reduzieren. Zugriff am 1.6.2019. Verfügbar unter: <http://www.united-against-waste.ch/uber-uns/>
- Unterberger, T. (2016, Januar 8). Unterschiede zwischen Accelerator und Inkubator – Was Startups wissen sollten. *der brutkasten*. Zugriff am 2.6.2019. Verfügbar unter: <https://www.derbrutkasten.com/accelerator-inkubator-unterschied/?xtor=CS1-15>
- WWF. (2019). Nachhaltig leben. *WWF Schweiz*. Zugriff am 26.5.2019. Verfügbar unter: <https://www.wwf.ch/de/nachhaltig-leben>
- youvo. (2019). youvo. Zugriff am 1.6.2019. Verfügbar unter: <https://www.youvo.org/>
- youvo.work. (2019). Skilled Volunteering für Unternehmen. *youvo.work*. Zugriff am 21.7.2019. Verfügbar unter: <https://youvo.work/>
- ZHAW. (2019). Nachhaltigkeits-Inkubator. *ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften*. Zugriff am 28.7.2019. Verfügbar unter: https://www.zhaw.ch/no_cache/de/forschung/forschungsdatenbank/projektdetail/projektid/2215/

Abbildungen

Abbildung 1: Treiber der Transformation (eigene Darstellung).....	6
Abbildung 2: Hürden der Transformation (eigene Darstellung).....	7
Abbildung 3: iooi-Modell im Überblick (Quelle: Müller & Wilhelm, 2017)	8
Abbildung 4: Definition von zivilgesellschaftlicher Partizipation (Quelle: Samochowiec et al., 2018)9	
Abbildung 5: Vergleich vom Grad an Eigenfinanzierung sowie Art der Finanzierungsquelle (eigene Darstellung).....	14
Abbildung 6: Merkmale der Impact-Initiativen (eigene Darstellung).....	16
Abbildung 7: Startup-Entwicklungsphasen (Quelle: Startup Commons, 2019)	18
Abbildung 8: Merkmale der Hubs (eigene Darstellung)	20
Abbildung 9: Anteil der Befragten, welche sich gerne nebenberuflich für Impact-Projekte engagieren möchten (eigene Darstellung).....	23
Abbildung 10: Übergeordnete Impact-Ziele für welche sich die Befragten einsetzen möchten (erstellt mit Findmind).....	24
Abbildung 11: Hauptmotivation für das Engagement der Befragten (erstellt mit Findmind)	25
Abbildung 12: Zu wie vielen Stunden sich die Befragten pro Woche engagieren möchten (erstellt mit Findmind)	25
Abbildung 13: Tätigkeitsfeld/Branche der Befragten (erstellt mit Findmind).....	26
Abbildung 14: Arten der Finanzierung für die Impact-Initiativen (eigene Darstellung).....	28
Abbildung 15: Darstellung der Treiber und Hürden (eigene Darstellung).....	33
Abbildung 16: Vergleich der Merkmale: Impact-Initiativen und Hubs (eigene Darstellung)	34
Abbildung 17: Merkmale des partizipativen Impact Modells (eigene Darstellung)	35
Abbildung 18: Inputs des partizipativen Impact-Modells (eigene Darstellung)	37
Abbildung 19: Grundstruktur des partizipativen Impact-Modells (eigene Darstellung).....	38
Abbildung 20: Partizipationsmodell - Philanthropic Prototyping (eigene Darstellung)	41

Tabellen

Tabelle 1: Übersicht der verschiedenen Impact-Projekte/Initiativen (eigene Darstellung).....	12
Tabelle 2: Übersicht der geführten Experteninterviews	27

Anhang

A) Vollständige Auswertung der Umfrage

Findmind.ch - Nachhaltige Transformation

Nachhaltige Transformation

1 - Kannst du dir vorstellen dich neben deinem Job für Impact-Projekte zu engagieren?

Mit Impact-Projekten sind in diesem Kontext Projekte gemeint, welche eine positive Wirkung auf die Umwelt oder Gesellschaft haben. Wie z.B. Projekte zum Schutz von Ökosystemen (Wälder, Meere), die Reduktion von Abfällen (Foodwaste, Circular Economy) oder auch die Unterstützung von benachteiligten Personen (Armut, Gleichberechtigung, usw.).



Option	Prozent	Anzahl
Ja	88.43	107
Nein	8.26	10
Other	3.31	4

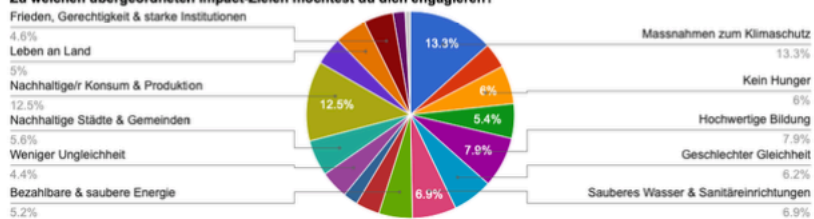
Teilnehmer	Falls nein – warum nicht?
3505562	Ich habe besseres zu tun
3505804	Zu viel beschäftigt mit Gesundheit
3518153	Es muss aber als eine Art Hobby funktionieren, und die beanspruchte Zeit sollte möglichst frei einteilbar sein.
3536386	... aber nur aus Ressourcen-Gründen, da ich neben der beruflichen Tätigkeit bereits sehr stark in anderen freiwilligen Ämtern involviert bin. Z.B. Vorstandsarbeit in einer Genossenschaft. Beistandschaft etc.

2 - Zu welchen übergeordneten Impact-Zielen möchtest du dich engagieren?

Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) sind politische Zielsetzungen der Vereinten Nationen, die der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene dienen sollen. **Bitte nicht mehr als 5 auswählen.**

Findmind.ch - Nachhaltige Transformation

Zu welchen übergeordneten Impact-Zielen möchtest du dich engagieren?



Option	Prozent	Anzahl
Massnahmen zum Klimaschutz	13.31	64
Keine Armut	3.95	19
Kein Hunger	6.03	29
Gesundheit und Wohlergehen	5.41	26
Hochwertige Bildung	7.90	38
Geschlechter Gleichheit	6.24	30
Sauberes Wasser & Sanitäreinrichtungen	6.86	33
Bezahlbare & saubere Energie	5.20	25
Menschenwürdige Arbeit & Wirtschaftswachstum	3.74	18
Industrie, Innovation & Infrastruktur	2.29	11
Weniger Ungleichheit	4.37	21
Nachhaltige Städte & Gemeinden	5.61	27
Nachhaltige/r Konsum & Produktion	12.47	60
Leben unter Wasser	4.37	21
Leben an Land	4.99	24
Frieden, Gerechtigkeit & starke Institutionen	4.57	22
Partnerschaften zur Erreichung der Ziele	1.87	9
Other	0.83	4

Teilnehmer	Andere
3505612	Permakulturen
3515984	Tierschutz
3516482	Ich finde es sehr schwierig, nur 5 auszuwählen. Es sind alle wichtig und führen zum Ziel. Die Frage ist doch, wo liegen meine Fähigkeiten und bei welchem Engagement können sie eingesetzt werden...
3518837	Naturschutz

3 - Mit wem bzw. mit was für einem Team möchtest du dich engagieren?

Bewerte nach Wichtigkeit:

2/ 14

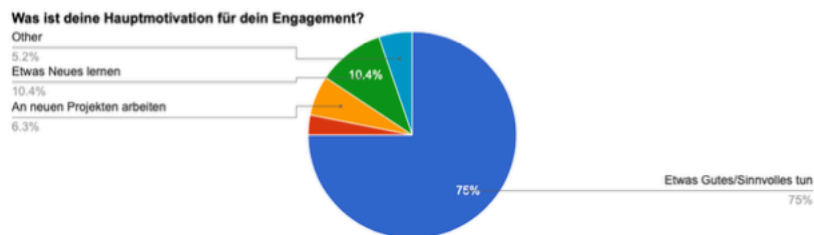
1 = ist mir nicht wichtig
5 = ist mir sehr wichtig



Option	Ø	1	2	3	4	5
Mit Freunden & Bekannten	Ø: 3.74 Σ: 96	5 5.21%	9 9.38%	19 19.79%	36 37.5%	27 28.13%
Mit Arbeitskollegen	Ø: 2.75 Σ: 96	13 13.54%	28 29.17%	33 34.38%	14 14.58%	8 8.33%
Mit motivierten Personen, egal ob fremd oder bekannt	Ø: 4.1 Σ: 96	1 1.04%	10 10.42%	12 12.5%	28 29.17%	45 46.88%
Mit Personen aus anderen Branchen/Fachrichtungen	Ø: 3.29 Σ: 96	10 10.42%	11 11.46%	34 35.42%	23 23.96%	18 18.75%

4 - Was ist deine Hauptmotivation für dein Engagement?

Nur eine Antwort möglich



Option	Prozent	Anzahl
Etwas Gutes/Sinnvolles tun	75.00	72
Netzwerk vergrössern/neue Bekanntschaften machen	3.13	3
An neuen Projekten arbeiten	6.25	6
Etwas Neues lernen	10.42	10

Findmind.ch - Nachhaltige Transformation

Neue Karriereperspektiven kennenlernen	0.00	0
Other	5.21	5

Teilnehmer	Andere
3505479	Ein nachhaltiger Wandel...bessere Bedinaunen für alle
3505484	einfach nachhaltig leben
3515371	Etwas zurück geben, weil es mir gut geht
3516482	Ich finde sinnvoll kein gut ausgewähltes Wort. Was ist denn sinnvoll? Ich möchte, dass der Klimawandel gestoopt wird.
3525016	Mich für meine wichtigsten Werte einsetzen

5 - Wie viele Stunden pro Woche möchtest du dich durchschnittlich engagieren?



Option	Prozent	Anzahl
1	14.58	14
2	28.13	27
3	17.71	17
4	22.92	22
5	6.25	6
6	4.17	4
7	0.00	0
8	3.13	3
9	0.00	0
10	1.04	1
>10	1.04	1
Other	1.04	1

Teilnehmer	Andere
3518213	Ich enaaaiere mich effektiv 2 Stunden im Durchschnitt pro Woche. iedoch konzentriert

4/ 14

6 - Was möchtest du als Gegenleistung für dein Engagement?

Bewerte nach Wichtigkeit:

1 = ist mir nicht wichtig

5 = ist mir sehr wichtig

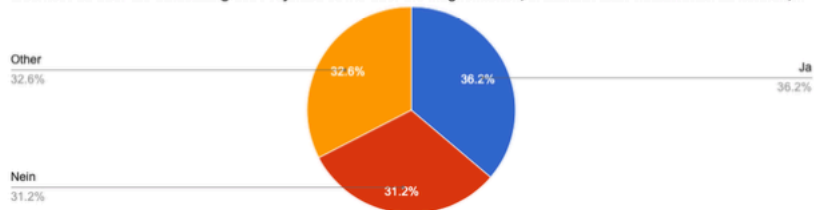


Option	Ø	1	2	3	4	5
Impact/positive Wirkung erzielen	Ø: 4.65 Σ: 94		2 2.13%	3 3.19%	21 22.34%	68 72.34%
Anerkennung	Ø: 2.52 Σ: 94	16 17.02%	37 39.36%	20 21.28%	18 19.15%	3 3.19%
Freude/Spaß	Ø: 3.97 Σ: 94	1 1.06%	4 4.26%	23 24.47%	35 37.23%	31 32.98%
Beteiligung an Startup/Spin-off	Ø: 2.34 Σ: 94	29 30.85%	31 32.98%	16 17.02%	9 9.57%	9 9.57%
Lohn	Ø: 1.81 Σ: 94	46 48.94%	27 28.72%	16 17.02%	3 3.19%	2 2.13%

7 - Möchtest du über die Umsetzung des Projektes sowie über die Möglichkeiten, in Zukunft aktiv mitzuwirken zu können, informiert werden?

Falls ja - bitte Mailadresse angeben

Möchtest du über die Umsetzung des Projektes sowie über die Möglichkeiten, in Zukunft aktiv mitzuwirken zu können,...



Option	Prozent	Anzahl
--------	---------	--------

Findmind.ch - Nachhaltige Transformation

Ja	36.23	50
Nein	31.16	43
Other	32.61	45

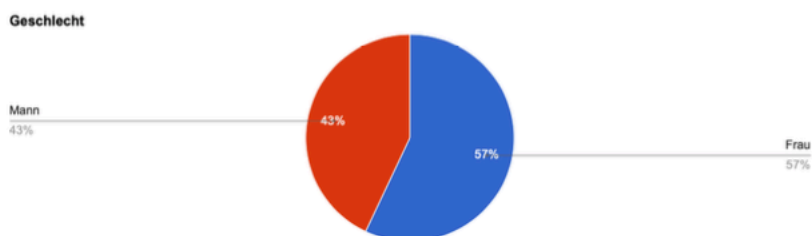
Teilnehmer	Mailadresse?
3505403	sandro.himmelberaer@hotmail.com
3505414	corina.madonna@hotmail.com
3505423	noah@567.ch
3505453	Matthiasherrmann@hotmail.com
3505479	luana.bachmann16@gmail.com
3505496	nini88@hotmail.com
3505512	llir.rexhepi@hotmail.ch
3505533	stef_wild@hotmail.com
3505542	rebekka.marxer@aol.com
3505553	L.stebler@gmail.com
3505564	anninam28@yahoo.de
3505567	meier stefan@msn.com
3505589	lukasandolt@icloud.com
3505594	sarah@freestar.ch
3505602	lina93@amx.ch
3505674	osterph1@students.zhaw.ch
3505899	marco brunner@hotmail.com
3506389	yannickiseli@hotmail.com
3506539	goeksupinar@gmail.com
3506784	dasteiner@me.com
3507539	thlandolt@gmx.ch
3507705	Leli1990@hotmail.com
3507793	sandrostocker@amx.ch
3507896	corinne.elmer@gmail.com
3515379	jugend@pronatura.ch
3515512	ania.b@amx.ch
3515984	sara.wehrli1981@gmail.com
3516381	sam.flury@hotmail.com
3516482	nadine.waldvoel@amx.ch
3516559	Anna-lea@msn.com
3516596	sandrahaessia@bluewin.ch
3518153	nicobuck93@gmail.com
3518238	vheini@koma.com

6/ 14

Findmind.ch - Nachhaltige Transformation

3518553	martina.burger@zweifel.ch
3519268	rachel.blaser@m-f.ch
3520226	lgoo
3520237	anna.reimann85@gmail.com
3520981	iulialobodelmonte@gmail.com
3520987	niba@nibapower.ch
3521184	mona.nussbaum@gmail.com
3521723	diego.marza@hotmail.com
3525016	brigitta@kreuzer-seiler.ch
3531419	b_imbach@hotmail.com
3539859	Anna.zitzer@gmail.com
3564385	baumann.kaia@gmail.com

8 - Geschlecht



Option	Prozent	Anzahl
Frau	56.99	53
Mann	43.01	40

9 - Jahrgang

-

Teilnehmer	Antworten
3505403	1988
3505406	1988
3505413	1991
3505414	76
3505423	1992
3505433	1994

7 / 14

Findmind.ch - Nachhaltige Transformation

3505447	1990
3505448	1985
3505453	1988
3505458	1957
3505466	1984
3505479	1987
3505484	1988
3505496	1988
3505512	1990
3505522	1964
3505533	1989
3505542	1989
3505553	1996
3505555	1986
3505564	1989
3505567	1988
3505570	1967
3505589	1988
3505594	1989
3505602	1993
3505606	1988
3505612	1989
3505633	1990
3505674	1987
3505899	1988
3506127	1990
3506155	1987
3506389	1985
3506390	1988
3506539	1986
3506719	1988
3506784	1980
3506974	1990
3507539	1991
3507705	1990
3507793	1989
3507806	1979
3507896	1990

8/ 14

Findmind.ch - Nachhaltige Transformation

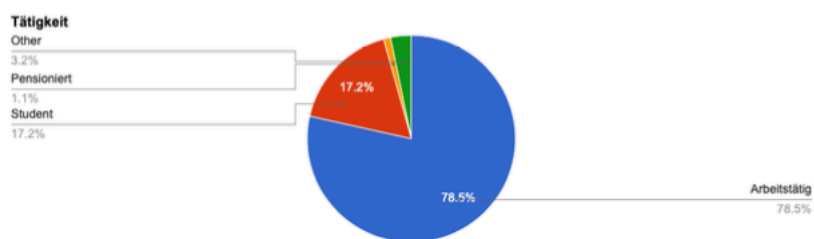
3510103	1953
3510206	1993
3515371	1979
3515375	1985
3515379	1992
3515380	1986
3515406	1991
3515412	1964
3515512	1975
3515744	1983
3515785	1968
3515984	1981
3516381	1990
3516424	1991
3516432	1999
3516482	1995
3516559	1990
3516596	1993
3516677	1993
3516939	1966
3517280	1966
3518064	1988
3518139	1991
3518153	1993
3518213	1958
3518238	1987
3518384	1984
3518553	1971
3519099	1969
3519268	1994
3520010	1978
3520082	1984
3520170	1977
3520185	1989
3520226	1995
3520237	1985
3520981	1988
3520987	1968

9/ 14

Findmind.ch - Nachhaltige Transformation

3521001	1992
3521184	1974
3521723	1993
3525016	70
3525436	1957
3525903	1990
3531419	1991
3533160	1974
3535046	1983
3539859	1981
3564385	1989

10 - Tätigkeit



Option	Prozent	Anzahl
Arbeitstätia	78.49	73
Student	17.20	16
Pensioniert	1.08	1
Other	3.23	3

Teilnehmer	Andere
3505674	teilzeitstudent & arbeitstätia
3510206	StudentIN
3520987	Teilzeit Lohnarbeit. Teilzeit Ehrenamtlich

11 - Arbeitspensum

in %

-

10/ 14

Findmind.ch - Nachhaltige Transformation

Teilnehmer	Antworten
3505403	80
3505406	100
3505413	60
3505414	100
3505423	100
3505433	100
3505447	100
3505448	100
3505453	100
3505458	100
3505466	100
3505479	100
3505484	100
3505496	100
3505512	100
3505522	100
3505533	20
3505542	100
3505553	100
3505555	100
3505564	100
3505567	100
3505570	80
3505589	80
3505594	100
3505602	100
3505606	50
3505612	100
3505633	100
3505674	30
3505899	100
3506127	100
3506155	120
3506389	100
3506390	100
3506539	80
3506719	100

11/ 14

Findmind.ch - Nachhaltige Transformation

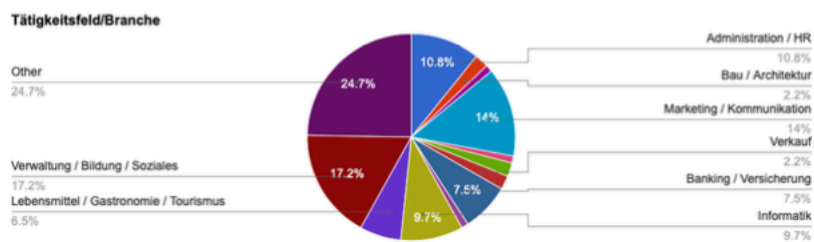
3506784	60
3506974	10
3507539	40
3507705	80
3507793	100
3507806	100
3507896	60
3510103	20
3510206	100
3515371	70
3515375	40
3515379	70
3515380	80
3515406	60
3515412	80
3515512	100
3515744	87
3515785	80
3515984	85
3516381	100
3516424	100
3516432	0
3516482	20
3516559	0
3516596	60
3516677	40
3516939	70
3517280	90
3518064	100
3518139	100
3518153	100
3518213	90
3518238	100
3518384	60
3518553	100
3519099	100
3519268	100
3520010	80

12/ 14

Findmind.ch - Nachhaltige Transformation

3520082	70
3520170	60
3520185	100
3520226	20
3520237	60
3520981	100
3520987	50
3521001	100
3521184	50
3521723	100
3525016	100
3525436	70
3525903	50
3531419	100
3533160	80
3535046	60
3539859	1000
3564385	80

12 - Tätigkeitsfeld/Branche



Option	Prozent	Anzahl
Administration / HR	10.75	10
Bau / Architektur	2.15	2
Chemie / Pharma	0.00	0
Elektronik / Technik	0.00	0
Finanzen / Treuhand	1.08	1
Marketing / Kommunikation	13.98	13
Design / Grafik	1.08	1

13/ 14

Findmind.ch - Nachhaltige Transformation

Medizin / Pflege	2.15	2
Verkauf	2.15	2
Banking / Versicherung	7.53	7
Bewachung / Polizei	1.08	1
Handel / Logistik	0.00	0
Informatik	9.68	9
Lebensmittel / Gastronomie / Tourismus	6.45	6
Sport / Wellness / Kultur	0.00	0
Verwaltung / Bildung / Soziales	17.20	16
Other	24.73	23

Teilnehmer	Andere
3505406	Jurist
3505423	ich studiere kunst, mann
3505433	Umwelt
3505453	Beratung
3505479	-
3505553	Life Science
3506390	Umweltplanung
3506784	Unternehmensentwicklung
3507793	Industrie
3510206	Landwirtschaft
3515375	Naturschutz
3515379	Umweltschutz
3515406	Naturschutz Biologin
3515984	Nonprofit
3516559	Recht
3516939	NGO Naturschutz
3517280	Umweltschutz-NGO
3518213	NGO
3520010	NGO Umweltschutz
3520237	Beratung
3521001	Umwelt
3533160	NGO Naturschutz
3535046	Naturschutz

14/ 14

B) Vollständige Notizen der Experteninterviews

Experteninterview

Ausgangslage: Ziel meiner Bachelorarbeit ist die Erarbeitung eines partizipativen Impact-Modells für unsere moderne Gesellschaft, welches arbeitstätigen Personen ermöglicht ihre Fähigkeiten nebenberuflich gezielt und einfach für sinnvolle und zukunftsorientierte Projekte einzusetzen.

Aufbauend auf meiner Online-Umfrage, welche ich bereits durchgeführt habe, befasse ich mich jetzt mit den möglichen Finanzierungsmodellen sowie den Erfolgsfaktoren und Learnings von bestehenden Impact-Initiativen und Organisationen für freiwilliges Engagement.

Interview 1

Organisation: Impact Hub Zürich
Name: Michael Hunkler
Position: Partnership Curator, Corporate Community
Datum: 13.05.19

Frage 1 Wie funktioniert euer (Business-)Modell?

Der Impact Hub bietet einerseits seinen Mitgliedern einen Coworking Space sowie eine Community mit Events, Beratung und Austausch. Alles im Fokus der SDGs. Grundsätzlich operiert der Impact Hub mit bezahlten Mitarbeitern aber ein Teil der Aktivitäten sind auch "freiwillig" von den Mitgliedern organisiert. Zudem gibt es Hubonatuens, welche als Betreuer/Ansprechperson am in einem kleinen Teilzeitpensum "freiwillige" für den Impact Hub Arbeit und als Gegenleistung einen gratis Arbeitsplatz erhalten.

Frage 2 Wie finanziert ihr euch?

Der Impact Hub ist einerseits von den Mitgliedern durch die Mitgliederbeiträge sowie die Vermietung des Co-Working Spaces finanziert. Andererseits bietet der Impact Hub diverse Corporate Engagement & Community Building Programme, Beratung für Firmen, welche von Firmen oder auch Förderstiftungen finanziert werden. Bsp: Programm: Circular Economy Zusammenschluss Firmen, Organisationen, Bund, NGO -> Beratung für Firmen + Inkubatoren für Startups (Call zu Circular Economy) + Events. Zudem erhalten sie eine stetige Finanzierung von Engagement Migros (Förderung Social Entrepreneurship)

Frage 3 Weitere Inputs / Tipps?

Für die Erarbeitung eines guten Impact-Modells muss man sich fragen was die Kundenbedürfnisse sind und natürlich auch wer überhaupt der Kunde ist. Ist es die Gesellschaft als Ganzes, Firmen oder die Einzelpersonen, welche sich engagieren? Weiter sollte man sich fragen warum die Firmen nicht nachhaltiger sind, damit man Lösungen für diese Hürden entwickeln kann.
 Startfinanzierung mit Stiftungen & dann Business Modell mit economy of scales. Stiftungen zahlen, wenn Firmen auch zahlen.
 Bei freiwilligem Engagement von vielen Personen mit kleinem Pensum entsteht viel Koordinationsaufwand und eine Trägheit kann entstehen.

Interview 2	
--------------------	--

Organisation:	Benevol
Name:	Stefanie Krauer
Position:	Leiterin Kontaktstelle Freiwilligenarbeit
Datum:	15.05.19

Frage 1 Wie funktioniert euer (Business)Modell?

Benevol setzt sich in der Schweiz für die Förderung der Freiwilligenarbeit ein als Fachstelle. Wichtig ist hier für Benevol, dass die Freiwilligenarbeit keinen Ersatz für eine Fachpersonen ist aber diese unterstützen. Der Rahmen muss eingehalten werden, keine gratis Arbeitskraft. Es gibt viele Formen von Freiwilligenarbeit: formell geplante Einsätze wie z.B. Suppenküche oder diverse Ämter in Vereinen oder der Politik. Bei der informellen Freiwilligenarbeit: Engagement bei Wikipedia oder andere online Sachen auch z.B. Nachbarschaftshilfe. (Eigeninitiative)
 Neue Formen: Leute wollen etwas mitgestalten, Individualität, GDI Studie, Dringlichkeit aus der Situation/Krise.

Frage 2 Wie finanziert ihr euch?

Je nach Benevol Fachstellen sind unterschiedlich finanziert: Mitglieder Organisation, unterstützt Organisationen, diese zahlen einen Mitgliederbeitrag + Beiträge von Ämtern, verschiedene Mitglieder-Modelle.

Frage 3 Weitere Inputs / Tipps?

Keine Konstante Verpflichtung, je nach Lebenssituation kann das Engagement stark ändern. Grössere Projekte können gemacht werden, Motivation ist entscheidend, Freiwilligenarbeit ist der Aspekt vom Leben wo die kleinste Priorität hat. Meist engagieren sich die Leute in Randzeiten bzw. abends oder am Wochenende. Freiwilligenarbeit sollte Im Schnitt nicht mehr als 6 Wochen pro Jahr sein, damit die Abgrenzung von bezahlter Arbeit besteht. So können Personen von sich selber geschützt werden vor zu viel Freiwilligenarbeit
 Zeitengagement nicht sehr relevant aber kommt mehr auf die Aufgaben drauf an. Beispiel: Volunty: Corporate Volunteering - Mitarbeiter machen während ihrer Arbeitszeit einen freiwilligen Einsatz z.B. an einem Tag Wanderweg aufräumen. Sie bieten den Firmen die Projekte von Caritas und anderen NGOs und haben Plattform zum Teilen von Engagement
 Zusammenarbeit bezieht sich auf Vermittlung/Empfehlung Bereich der Projekte, was ist der Hauptfokus, Kurzfristig/Start mit Stiftungen möglich aber nachher braucht es ein Business Modell für die langfristige Stiftung aber keine Betriebsgelder!
 Freiwilligenarbeit kann auch Einsatzvereinbarung haben + Geheimhaltungserklärung!

Interview 3	
Organisation:	Collaboratio Helvetica
Name:	Katalin Hausel
Position:	Participatory Designer
Datum:	17.05.19

Frage 1 Wie funktioniert euer (Business)Modell?

Collabotario Helvetica will Leute zusammenbringen, mit starker Vernetzung und durch Community bilden, sie antreiben in ihren Bereich eine positive Transformation voranzutreiben. Start catalyst lab.

Frage 2 Wie finanziert ihr euch?

Durch Stiftungen Anschubfinanzierung erhalten. Da aber noch kein Businessplan entwickelt werden konnte muss die geplante Digital Plattform, welche frei zugänglich angedacht war jetzt kostendeckend mit Mitgliederbeiträgen finanziert werden. Das ist ein Zielkonflikt. Im Sinne der Transformation und der Community soll sie offen sein aber kann jetzt nur für zahlende Mitglieder zugänglich gemacht werden, damit die Kosten gedeckt werden können Grundsätzlich kann man aber auch andenken, dass eine Organisation, welche als NGO der Gesellschaft hilft die Transformation voranzutreiben von der Gesellschaft bzw. von den Steuern bezahlt werden sollte.

Frage 3 Weitere Inputs / Tipps?

Für die Finanzierung der Impact Initiative finden ein Output, Outcome oder Impact einer Initiative für welche Firmen oder andere Stakeholder sowieso bereits Geld bezahlen und kombiniere diese bspw. mit Skilled Volunteering. Firmen bezahlen für die Mitarbeiterentwicklung und wenn diese mit einem Volunteering/Impact Programm kombiniert werden kann ist das ein Win-Win. Warum nicht durch den Staat bzw. Politik Initiativen als Social Service definieren bzw. von den Steuern bezahlen?
Intrepreneurship in progress form Collaboratio Helvetica and Impact Hub - Erica (Impact Hub) hat dort gearbeitet
Be much more creative for financing, they were a pilot for a technologie development for outonomy economies

Interview 4	
Organisation:	Innovage
Name:	Erica Benz-Steffen
Position:	Vorsitzende Innovage Netzwerk Zürich
Datum:	23.05.19

Frage 1 Wie funktioniert euer (Business)Modell?

Innovage arbeitet wie eine Beratungsfirma für NGO & NPOs auf Freiwilligenbasis mit pensionierten Kaderleuten. Der Fokus liegt auf Strategie Projekten wie Konzeptentwicklung, Fusionen, Re-Organisationen Projekten etc. mit 150 Mitglieder laufen aktuell ca. 20 Projekte parallel. Für jedes Projekt gibt es einen Beratungsvertrag. Definiert sind Ziel, Zeit und allenfalls Entschädigung. Einblick in interne Papiere um zu entscheiden ob sie das Projekte machen bzw. verhandeln bis Projekt gestartet wird. Antragsteller kann sich in den Netzwerk Sitzungen vorstellen, dann wird im Netzwerk besprochen und ein Team gebildet. Zuerst wird Kriterien kontrolliert, bei den Sitzungen nehmen etwa je 15-20 Mitglieder teil. Für die Koordination des Vereines ist eine Person eingestellt, welche 1/2 Tag pro Woche arbeitet. Die Projekte selber werden kann vom freiwilligen Team koordiniert, welches das Projekt bearbeitet.

Frage 2 Wie finanziert ihr euch?

Aktuelle Finanzierung sowie Anschubfinanzierung stammt von Förderstiftungen. Die regionalen Stellen haben aktuell noch eine bezahlte Geschäftsstelle, eigentlich alles unentgeltlich, bei grösserem Potenzial kleinen Betrag von Kunden, auch mit Mitgliederbeiträge
 Von Migros gegründet + zwei weitere Stiftungen. Ziel ist es eine kostendeckende Organisation zu werden. Aus Mitgliederbeiträgen und kleinen Honoraren für die durchgeführten Projekte.

Frage 3 Weitere Inputs / Tipps?

Mehr Kooperation, es braucht mehr Zusammenarbeit zwischen ähnlichen Projekten. Besser weniger Mitglieder, welche sich aktiv engagieren und die Sache ernst nehmen als viele Mitglieder welche nur so dabei sind. Es braucht ein Bewerbungsverfahren um Mitglied zu werden bei Innovage und viele werden auch abgelehnt.

Interview 5	
Organisation:	Youvo
Name:	Anne-Sophie Pahl
Position:	Kooperation & Community
Datum:	28.05.19

Frage 1 Wie funktioniert euer (Business)Modell?

Youvo ist eine Plattform, welche Personen aus der Kreativwirtschaft mit NGOs & NPOs zusammenbringt, um ihnen zu helfen Design-, Branding- und Kommunikationsprojekte umzusetzen. Die meisten Projekt basieren auf 2-10 Arbeitstage. Gestartet wurde mit Studenten aber aktuell engagieren sich Personen mit 5-10 Jahre Berufserfahrung am meisten, auch Mütter nach Schwangerschaft bspw. Die Motivation sich zu engagieren ist vor allem der Impact aber auch die Möglichkeit sein Portfolio aufzubessern (vor allem bei jungen Personen)

Frage 2 Wie finanziert ihr euch?

Initial wurde Youvo von Fördergeldern finanziert. Das ganze Koordinationsteam arbeitet aber auf freiwilliger Basis. Die Finanzierung ist aber das grösste Problem. Da viele Anfragen aufgrund von Mangeldern Koordinationskapazität abgelehnt werden müssen. Die Projekte werden zwar von den externen Freiwilligen umgesetzt aber das Koordinationsteam ist stark bei der Anfangsphase sowie beim Projektabschluss involviert. Zudem werden nur NGO mit max. 10 Mitarbeitenden unterstützt. Um das Problem mit der Finanzierung zu lösn, hat Youvo auch ein Skilled Volunteering Programm für Firmen entwickelt mit welchem Firmen Kreativworkshops angeboten werden wo zusammen mit einem NGO Probleme gelöst werden und Konzepte entwickelt werden. So können die Mitarbeiter der Firma in einem spannenden und sinnvollen Umfeld neue Fähigkeiten und Ansätze erlernen und gleichzeitig wird dem NGO geholfen.

Frage 3 Weitere Inputs / Tipps?

Ein kostendeckendes Businessmodell ist zentral. Es braucht klare Rahmenbedingungen für die Auswahl/Annahme von Projekten.

Interview 6	
Organisation:	Impact Hub Lausanne
Name:	Erica Mazerolle
Position:	Lead, Social Innovation & Communities of Practice
Datum:	03.06.19

Frage 1 Wie funktioniert euer (Business)Modell?

Impact Hub Lausanne gehört zum Impact Hub Netzwerk und somit machen sie dasselbe wie der Impact Hub Zürich. Dieses Interview ist eine Ergänzung zum Interview mit dem Impact Hub Zürich. Da Erica in Lausanne aktuell dabei ist ein Intrapreneurship / Skilled Volunteering Programm zu entwickeln. Das Programm hat 3 Module während mehreren Monaten. Teilnehmer müssen ein internes Problem oder Herausforderung bestimmen. Firma zahlt für die Weiterbildung für Firmen interne Innovatoren. Der Inhalt gliedert sich dann in Research, Testing und Umsetzung. Zudem nahmen mehrere Mitarbeiter von verschiedenen Firmen gleichzeitig am Workshop teil und können sich so vernetzen und voneinander lernen.

Ansicht & Ziel

Für die Transformation, muss Nachhaltigkeit wirtschaftlich sein bzw. for profit muss nachhaltiger werden. Business as a force for good gesehen werden wie zbsp. mit circular economy; wirtschaftliche Motivation für Nachhaltigkeit.

Frage 2 Wie finanziert ihr euch?

5000.- Kosten für die Workshop Teilnehmer pro Person - Ziel sind 15-20 Personen pro Workshop Reihe

Frage 3 Weitere Inputs / Tipps?

Interview 7	
--------------------	--

Organisation:	Rotarac Club
Name:	Bernhard Pribyl
Position:	Vereinsmitglied
Datum:	18.06.19

Frage 1 Wie funktioniert euer (Business)Modell & Warum engagierst du dich?

Philanthropischer Club. Fokus auf soziales Engagement. Etwas Gutes tun aber in Freundschaft! Branchenübergreifend. Motivation für das Engagement ist das wir privilegiert sind und den wenig Privilegierten helfen wollen. Zudem der Name und das Netzwerk welche anderen Projekte und Karriere helfen, Kontakte zu Leuten mit grösseren Hebeln. Freundschaft und das gemeinsame bewegen von grossen Projekten, welche alleine nicht erreichbar sind, motivieren massiv.

Frage 2 Wie finanziert ihr euch?

Hauptfinanzierung durch Mitgliederbeiträge sowie von den Rotary Clubs. Die Mitgliederbeiträge dienen nur der Club Erhaltung. Für Initiativen oder andere Projekte wird dann immer Geld gesammelt. Z.B. Von Mitgliedern oder Firmen. Durch das gute Netzwerk kann mit relativ wenig aufwand, kann relativ viel und schnell erreicht werden im Vergleich zur Uni oder zum Job.

Frage 3 Weitere Inputs / Tipps?

Problem ist das viele Menschen keine Kapazität haben etwas mehr zu tun
Für Partizipation Förderung muss das Projekt professionell organisiert werden, für die Mitgliedern, muss es so einfach wie möglich sein, sich zu engagieren
Gamification, aktive Visualisierung der Projekte und Zusammenhänge zum System, bspw. Reduktion von CO2 ergibt Steuerreduktion
Kurzfristige Projekte bzw. schnelle Ergebnisse, bei Rotary Projekte sind 1-2 Jahre lang
Wenn du im Club bist, hast du immer Gleichgesinnte und soziale Verbindungen!

Alle Mitglieder haben die gleichen Werte, was sehr für das Verständnis hilft. Viel Unterstützung von den Mitgliedern!
Geschützter Raum, die Möglichkeit spielerisch Verantwortung zu übernehmen, bspw. Präsident eines Clubs, aber ohne wirkliche Risiken, du lernst Softskills, Führungsfähigkeiten
grosses Lernerfahrung
man muss etwas bringen aber kriegt auch etwas Tolles zurück aber kein Geld.

Interview 8

Organisation:	Rotary Club
Name:	Cla Famos
Position:	Mitglied + Zuständig für Bulltin
Datum:	24.07.19

Frage 1 Wie funktioniert euer (Business)Modell & Warum engagierst du dich?

Spannendes Netzwerk und spannende Leute + sinnvolle Projekte, war aber schon immer engagiert (diverse Projekte) Wurde Angefragt, ob er mitmachen will von Rotary! Aktuelle Rotary Projekte, finanzielle Spenden für gemeinnützige Organisation + aktive Hilfe von Bäumepflanzen + Projekte in Afrika für Gesundheit + Unterstützung von Mienenopfer.

Frage 2 Wie finanziert ihr euch?

Mitgliederbeiträge + Ergänzende Beiträge für Projekt, Zeitaufwand pro Woche ist etwa 2-3 Stunden.

Frage 3 Weitere Inputs / Tipps?

Freiburger Management Modell, es braucht ein Gegenwert, idealistisch, Prestige, Freude, Austausch Beziehung, nicht zu viel verlangen, damit Leute Freude haben

Interview 9	
--------------------	--

Organisation:	Z Foundation
Name:	Barbara Jordan
Position:	Program Manager EMEA
Datum:	20.05.19

Frage 1 Wo liegt euer Fokus?

Die Z Foundation ist die globale Stiftung der Zürich Versicherung. Sie unterstützt Ländergesellschaften bei ihrem sozialen Engagement, hilft ihnen Projekte zu unterstützen. Meistens mit Förderungen 3-5 Jahre. Mitarbeiterintegration. Jeder Mitarbeiter hat 1 Tag bezahlte Freiwilligenarbeit pro Jahr zu gute. Stiftung bezahlt pro zusätzlich bezahlten freiwilligen Arbeitstag, welcher die Ländergesellschaft bezahlt zusätzliche Beitrag für lokale Projekte. Fokus liegt auf Mitarbeiter Engagement und sozialem Impact

Frage 2 Wie finanziert ihr euch & Was für Projekte Unterstützt ihr?

Wird von den Ländergesellschaften bzw. Firmen der Zürich Versicherung finanziert. Bei grösseren Projekten teilen sie sich auch die Finanzierung mit anderen Stiftungen. An den liebsten Projekten in welchen die eigenen Mitarbeiter auch aktiv engagiert sind, spezifische Projekte mit kurzfristigen sowie langfristigen Outputs/Impacts. Sowie mit einem Fokus auf soziale Projekte, welche der lokalen Bevölkerung helfen. Projekt bei denen sich auch andere Stiftungen und Firmen engagieren, werden bevorzugt, da so die Finanzierung geteilt werden kann.

Frage 3 Weitere Inputs / Tipps?

Organisation ist aufwändig, Mitarbeiter wollen sich einfach engagieren können und nicht selber koordinieren, zugängliche Projekte - eher direkter Fokus mit Projekt. Skilled Volunteering ist ein relevantes Thema, ist spannend und wird gerade aktiv bei der Zürich Versicherung im HR entwickelt.

Interview 10	
---------------------	--

Organisation:	Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft SGG
Name:	Lukas Niederberger
Position:	Geschäftsleiter
Datum:	22.05.19

Frage 1 Wo liegt euer Fokus?

Die SGG unterstützt schweizweit Projekte, welche die Freiwilligenarbeit fördern und den nationalen Austausch sowie die Kooperation zwischen den Generationen. Einerseits kann sie eine wichtige Rolle z.B. in Form von politischem Engagement oder auch bei Leuchtturmprojekten spielen. Sie kann aber auch einfach einer Person helfen und somit keinen direkten Einfluss auf die Transformation haben.

Die Freiwilligenarbeit kann auch eine Bremse der Transformation sein da sie das bestehende System durch die nicht entstehenden Kosten am Leben enthält. z.B. funktioniert das Arbeitssystem nur weil die Mütter freiwillig auf die Kinder aufpassen etc. Bzw. Putzt die Freiwilligenarbeit den Müll des Systems weg und ermöglicht dem System somit nicht zu verstopfen

Ein Ende der Freiwilligenarbeit könnte einen drastischen Wandel des Systems forcieren.

Frage 2 welche Projekte unterstützt / finanziert ihr?

Hoher Teil Freiwilligenarbeit, gesamt CH Relevanz, Skalierung, Fokus gesellschaftlicher Zusammenhalt, verbinden z.B. Stadt und Land

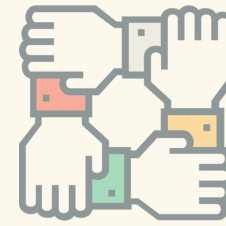
Finanzierung für Anschub aber auch langfristig falls das Modell einen hohen Impact hat aber keine andere Finanzierungsmöglichkeit etc.

Frage 3 Weitere Inputs / Tipps?

Die neuen Freiwilligen wollen sich spontaner, flexibler, zeitlich begrenzt und punktuell engagieren. Der demographische Wandel, mehr 60+ wo Zeit haben sich freiwillig einzusetzen aber auch mehr 80+ wo Unterstützung brauchen verändern die Freiwilligenarbeit. Sowie die Digitalisierung, junge machen bereits viel Freiwilligenarbeit in Form von Blogs, Webseiten, Open Source, Bewertungen, Startups. Sie wollen aber bei einer Pro bono Tätigkeit auch Kompetenzen erwerben und gesehen werden. Die Alten wollen eher einfach etwas Gutes tun und sich weiterhin in der Gesellschaft nützlich machen bzw. Kontakt haben.

C) Poster

Entwicklung eines partizipativen Impact-Modells für die moderne Gesellschaft



Alban Muret; Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW

Ausgangslage

Die moderne Gesellschaft muss eine drastische Transformation von einer nicht-nachhaltigen zu einer nachhaltigen Gesellschaft vollbringen, um das globale Ökosystem zu erhalten. Obwohl die globale Gemeinschaft mit der Agenda 2030 und den Sustainable Development Goals bereits klare Ziele für die Transformation definiert hat, geht diese nur schleppend voran.

Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines Ansatzes, der arbeitstätigen Personen ermöglicht sich gezielt und nebenberuflich für die gesellschaftliche Transformation einzusetzen.

Konkret geht es um die Entwicklung eines partizipativen Impact-Modells sowie um die Analyse von möglichen Finanzierungs-Modellen. Die gefundenen Erkenntnisse werden anschliessend am Begegnungsort Nachhaltigkeitspark der ZHAW angewendet.

Als Methodik wurden quantitative sowie qualitative Forschungsbestandteile in Form einer Umfrage und Experteninterviews verwendet. Ergänzend wurden bestehende Impact-Initiativen und Hubs betrachtet, welche anhand des iooi-Modells ausgewertet wurden.

Resultate

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen klar, dass sich mit 91% ein Grossteil der Befragten für Impact-Projekte nebenberuflich engagieren möchte. Dies in einem Umfang von zwei bis vier Stunden pro Woche. Als Gegenleistung für das Engagement geben 94% an, dass für sie der Impact bzw. die positive Wirkung ihres Engagements wichtig bis sehr wichtig ist. Einen Lohn dafür zu erhalten scheint für 77% der Befragten nicht wichtig bis eher unwichtig zu sein.

Kannst du dir vorstellen dich neben deinem Job für Impact-Projekte zu engagieren?

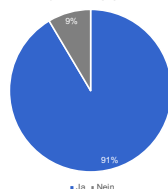


Abbildung 1: Anteil der Befragten, welche sich gerne nebenberuflich engagieren möchten (eigene Darstellung).

Weiter wurde auch erkannt, dass alle betrachteten Impact-Initiativen Mühe mit der Umsetzung eines kostendeckenden Geschäftsmodells haben. Aktuell wird, wie in Abbildung 2 ersichtlich, entweder die weiterführende Finanzierung nach den Förderbeiträgen durch die Vereinsmitglieder in Form von Mitgliederbeiträgen getragen, durch laufende Spenden oder durch den Verkauf einer Dienstleistung, was aber meistens nur einen kleinen Teil ausmacht.

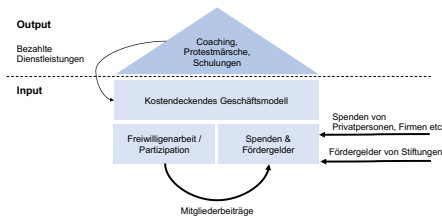


Abbildung 2: Arten der Finanzierung für die Impact-Initiativen (eigene Darstellung)

Das partizipative Impact-Modell

Mit der Analyse der betrachteten Impact-Initiativen und Hubs wurde anhand des iooi-Modells die Modellstruktur des partizipativen Impact-Modells erarbeitet.

Zusammenfassend soll das partizipative Impact-Modell einen Output basierend auf den Treibern zur Überwindung der Hürden der Transformation und somit eine echte partizipative Erarbeitung und Initiierung von neuen Ansätzen darstellen. Der Outcome basiert vor allem auf den Ansätzen der Hubs bzw. der Förderung von konkreten Pionierprojekten und der Impact soll wie bei den Impact-Initiativen die gesellschaftliche Transformation fördern. Nebenbei sollen während des gesamten Prozesses eine Bewusstseinsbildung der Beteiligten sowie der gesamten Gesellschaft stattfinden.

So soll das partizipative Impact-Modell einerseits die notwendige Transformation der Gesellschaft in Form von Pionierprojekten vorantreiben und eine echte zivilgesellschaftliche Partizipation fördern. Andererseits soll das partizipative Impact-Modell mit dem «Skilled Volunteering Ansatz»,

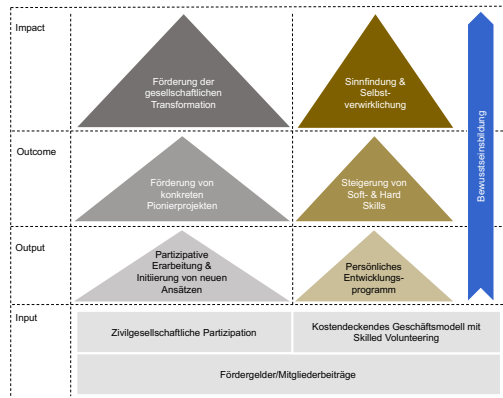


Abbildung 3: Grundstruktur des partizipativen Impact-Modells (eigene Darstellung)

welches ein fähigkeitsbasiertes Engagement darstellt, das mit gemeinnützigem Engagement und Elementen der Personalentwicklung kombiniert wird, Privatpersonen und Unternehmen die Möglichkeit geben sich für die Transformation einzusetzen aber im selben Zuge auch eine wertvolle persönliche Entwicklung zu generieren. Da das «Skilled Volunteering» nachweisbar die Performance, Retention und Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Arbeitgeber steigert kann, bildet dies eine klare Win-Win-Situation in Kombination mit Impact-Projekten. So scheint eine Lösung für ein kostendeckendes Geschäftsmodell gefunden zu sein.

Wird der Ansatz des partizipativen Impact-Modells im Kontext eines ortsbezogenen Begegnungsort wie einem Hub betrachtet, wird klar, dass der beschriebene Ansatz die Ebene der Event/Format darstellt und erst im Rahmen eines bestehenden Hubs sein volles Potenzial ausschöpfen kann. Neben dem Format bildet der Vernetzer und eigene Räumlichkeiten die Erfolgsfaktoren eines Innovationshubs.

Fazit

Das entwickelte Format des partizipativen Impact-Modells, welches in bestehenden Hubs umgesetzt werden kann, sollte in der Lage sein, einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der zivilgesellschaftlichen Partizipation und somit auch dem Vorantreiben der Transformation zu leisten. Die Chancen sind die aktuellen Megatrends des Klimawandels und der Individualisierung. Unternehmen sowie Privatpersonen wollen sich engagieren und innovative Pionierprojekte haben einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert. Eine der grösseren Herausforderungen ist aber sicherlich der Aufbau der Partnerschaften. Einerseits mit Unternehmen als zahlende Mitglieder und andererseits mit engagierten Fachexperten, welche sich unentgeltlich engagieren. Für beide muss ein vertrauenswürdiges Angebot definiert werden, welches sie motiviert mitzumachen.

Ein Nachhaltigkeits-Hub an der ZHAW Wädenswil hätte enormes Potenzial und könnte ebenfalls die Chancen des Megatrends Klimawandel und dessen Aktualität nutzen. Zudem könnte der Nachhaltigkeits-Hub das Forschungsumfeld, die langjährige Expertise zu diversen Nachhaltigkeitsthemen sowie das Netzwerk der ZHAW nutzen. Diese Kombination könnte den Nachhaltigkeits-Hub der ZHAW zu einem der führenden angewandten Innovationsstandorte für die Entwicklung von nachhaltigen Lösungen machen. Es müssen aber auch hier zuerst Partner gefunden werden, welche das Projekt unterstützen. Ergänzend zu den externen Partnern bzw. der Geldgeber braucht es auch interne Partner der ZHAW bzw. muss das Projekt von der ZHAW intern bewilligt werden.

Quellen:
- Bild im Banner (Quelle: https://www.flaticon.com/free-icon/teamwork_377005).