



**zh  
aw**

Life Sciences und  
Facility Management

IUNR Institut für Umwelt und  
Natürliche Ressourcen

# **Ernährungsstrategien für alle – Partizipation und Transformation in kleineren Städten**

Zwischenbericht Grundlagenetappe

# Ernährungsstrategien für alle – Partizipation und Transformation in kleineren Städten

## Zwischenbericht Grundlagenetappe

Ernährungsstrategien sind Prozesse, um eine nachhaltige Entwicklung lokal zu fördern. Doch wie können diese auch in kleineren Städten und Gemeinden in der Schweiz umgesetzt werden?

Quelle Bild Titelseite: Unsplash

### Auftraggeber

Forschungsgruppe Geography of Food, IUNR, ZHAW

### Projektpartner

Stiftung Mercator Schweiz

Stadt Wädenswil

Klimaidee Wädenswil – Transition Wädenswil

### Autor:innen

Toya Bezzola, Food of Change GmbH

Tobias Geisser, Geography of Food, IUNR, ZHAW

### Projektteam

Isabel Jaisli, Geography of Food, IUNR, ZHAW

Carmen Kummer, Geography of Food, IUNR, ZHAW

Toya Bezzola, Food of Change GmbH

Tobias Geisser, Geography of Food, IUNR, ZHAW

## Zusammenfassung

Ernährungsstrategien sind ein Prozess und ein politisches Instrument, um für eine Stadt eine gemeinsame Vision für ein nachhaltiges lokales Ernährungssystem zu formulieren - und zu definieren, wie die Transformation zu dieser Vision erfolgen soll. Ernährungsstrategien gewinnen international und in der Schweiz an Bedeutung, werden aber vor allem in grösseren Städten entwickelt. In der Grundlagenetappe des Forschungsprojekts «Ernährungsstrategien für alle - Partizipation und Transformation in kleineren Städten» wurde untersucht, welche Erfahrungen Akteure mit der Entwicklung von Ernährungssystemen gemacht haben und welche Bedürfnisse in kleineren Städten und Gemeinden in der Schweiz bestehen.

Auf dieser Grundlage und unter Berücksichtigung der aktuellen Literatur wurden Empfehlungen formuliert, wie eine Ernährungsstrategie in kleineren Städten partizipativ entwickelt werden kann. Dabei scheinen vier Themen für eine erfolgreiche Entwicklung in einer Gemeinde entscheidend zu sein. Erstens ist es wichtig, die Relevanz und den Nutzen von Ernährungsstrategien aufzeigen zu können und Akteure in Gemeinden für das Thema nachhaltige Ernährungssysteme zu sensibilisieren, um überhaupt eine Ernährungsstrategie entwickeln zu können. Zweitens erfolgt die Entwicklung einer Ernährungsstrategie sinnvollerweise in sieben Entwicklungsschritten von der Initialisierung bis zur Evaluation. Drittens ist die Projektorganisation für die Entwicklung wesentlich, um der Interdisziplinarität und Komplexität des Themas gerecht zu werden und die Anspruchsgruppen inklusive der Entscheidungsträger:innen abzuholen. Viertens wird für die Entwicklung einer Ernährungsstrategie ein partizipativer Prozess empfohlen, der insbesondere die lokalen Akteure des Ernährungssystems einbezieht und bestehende Initiativen berücksichtigt.

In der nächsten Projektphase werden diese Empfehlungen in zwei Pilotgemeinden im Kanton Zürich getestet und weiterentwickelt.

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung .....	3
1. Ausgangslage .....	5
2. Transformation durch Ernährungsstrategien.....	6
2.1. (Globale) Ernährungssysteme im Wandel	6
2.2. Ernährungsstrategien als Instrument der Transformation in der Schweiz	7
2.3. Partizipative Entwicklung lokaler Ernährungsstrategien	8
2.4. Zusammenfassung der Literaturstudie	11
3. Methodische Vorgehensweise .....	12
3.1. Übersicht Grundlagenetappe	12
3.2. Interviews: Erfahrungen von Akteuren	12
3.2.1. Stichprobeverfahren	12
3.2.2. Datenerhebung	13
3.2.3. Auswertung	13
3.3. Online-Umfrage: Bedürfnisse von Gemeinden	14
3.3.1. Stichprobeverfahren	14
3.3.2. Datenerhebung	14
3.3.3. Auswertung	15
3.4. Stakeholder-Workshop	15
3.4.1. Stichprobeverfahren	15
3.4.2. Datenerhebung	15
3.4.3. Auswertung Workshop	16
4. Ergebnisse.....	17
4.1. Erfahrungen von Akteuren	17
4.1.1. Grundlagen und Ausarbeitung der Strategie	17
4.1.2. Auftrag und Zusammenarbeit der Verwaltung	18
4.1.3. Entwicklungsschritte einer Ernährungsstrategie	18
4.1.4. Partizipation	19
4.2. Bedürfnisse von Gemeinden	20
4.2.1. Aktuelle Situation und Bedürfnisse	20
4.2.2. Anknüpfungspunkte und Unterstützung	21
4.2.3. Entwicklung einer Ernährungsstrategie	22
4.3. Zusammenfassung der Ergebnisse	23
5. Konzept zur Entwicklung einer Ernährungsstrategie .....	24
5.1. Relevanz einer Ernährungsstrategie	24
5.2. Entwicklungsschritte einer Ernährungsstrategie	24
5.3. Projektorganisation	26
5.4. Partizipation	28
7. Schlussfolgerung.....	31
Abbildungsverzeichnis .....	32
Tabellenverzeichnis .....	32
Quellenverzeichnis .....	33

# 1. Ausgangslage

Ernährungssysteme stehen sowohl auf globaler als auch auf lokaler Ebene im Zentrum einer nachhaltigen Entwicklung und sind eng mit der Umwelt, der Wirtschaft, unseren sozialen Strukturen und unserer Gesundheit verknüpft. Im Rahmen von Ernährungsstrategien können Gemeinden gemeinsam mit der Bevölkerung und den Ernährungssystem-Akteuren Ziele für eine nachhaltige Entwicklung definieren und konkrete Massnahmen zur Umsetzung entwickeln.

Das Forschungsprojekt «Ernährungsstrategien für alle» der Forschungsgruppe Geography of Food untersucht die Potenziale von Ernährungsstrategien für eine nachhaltige Entwicklung in kleineren Städten und Gemeinden der Schweiz. Ziel des Projekts ist es, die Transformation zu nachhaltigeren lokalen Ernährungssystemen anzustossen und nachhaltige Produktions- und Konsummuster zu fördern. Langfristig sollen sowohl negative Umweltauswirkungen reduziert als auch die lokale Wertschöpfung und eine resiliente und gesunde Gesellschaft gestärkt werden.

Das Forschungsprojekt gliedert sich in drei Phasen:

1. In der ersten Phase wird basierend auf den Erfahrungen bestehender Initiativen zur Entwicklung von Ernährungsstrategien und einer Bedürfnisabklärung in kleineren Städten ein erstes Konzept zur Entwicklung von Ernährungsstrategien in kleineren Städten erarbeitet.
2. Dieses Konzept soll in der zweiten Phase im Rahmen eines Pilotprojekts in Wädenswil und einer weiteren Gemeinde (noch offen) umgesetzt und angepasst werden.
3. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden in der dritten Phase Angebote für die Entwicklung partizipativer Ernährungsstrategien erarbeitet, die speziell auf die Bedürfnisse kleinerer Städte und Gemeinden zugeschnitten sind.

Der vorliegende Zwischenbericht stellt das Vorgehen und die Ergebnisse der ersten Phase (Grundlagenetappe) vor. In Kapitel 2 werden die Ergebnisse der Literaturstudie zusammenfassend dargestellt. In Kapitel 3 wird das methodische Vorgehen erläutert. Die Ergebnisse der Interviews und der Bedürfnisanalyse werden in Kapitel 4 dargestellt, bevor in Form einer kurzen Diskussion in Kapitel 5 die Ergebnisse interpretiert und daraus abgeleitete Schlüsselthemen vorgestellt werden. Den Abschluss bildet das Schlusswort zum vorliegenden Zwischenbericht der Grundlagenetappe.

Nach Abschluss der ersten Phase, werden in einem nächsten Schritt die gewonnenen Erkenntnisse in zwei Pilotprojekten in Gemeinden im Kanton Zürich getestet (Pilotphase), weiterentwickelt und für die Vermittlung aufgearbeitet (Transferphase). Es sollen geeignete Angebote entwickelt werden, um Gemeinden bei der Entwicklung von Ernährungsstrategien zu unterstützen. Akteure des lokalen Ernährungssystems sollen motiviert und befähigt werden, partizipative Prozesse zur Transformation des lokalen Ernährungssystems anzustossen und umzusetzen.

## 2. Transformation durch Ernährungsstrategien

### 2.1. (Globale) Ernährungssysteme im Wandel

Ernährungssysteme (engl. *Food Systems*) können definiert werden als die Gesamtheit der Akteure und ihrer miteinander verknüpften Aktivitäten, von der Produktion bis zur Entsorgung von Lebensmitteln aus der Land- und Forstwirtschaft oder der Fischerei, sowie den Teilen der umfassenderen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und natürlichen Umwelt, in die sie eingebettet sind (Braun et al, 2021; FAO, 2018).

Einzelne Ernährungssysteme können dabei sehr unterschiedlich aussehen, von globalen Wertschöpfungsketten von Lebensmitteln bis hin zu hyperlokalen Gemeinschaftssystemen. Sie werden geprägt von diversen interagierenden Akteuren und politischen Rahmenbedingungen. Nicht alle Akteure, die im Ernährungssystem oder angrenzenden Systemen agieren, sind gleich motiviert, haben den gleichen Einfluss oder sind sich ihrer Einwirkung überhaupt bewusst (Fanzo und Davis, 2021).

Die heutigen Ernährungssysteme stellen die Gesellschaft vor grosse Herausforderungen, da sie die Gesundheit der Menschen und des Planeten gefährden (Willett et al., 2019). Die Weltbevölkerung wächst stetig und wird im Jahr 2050 voraussichtlich zehn Milliarden Menschen umfassen. Die Anforderungen, gesunde und nachhaltige Nahrungsmittel zu produzieren und den Menschen zugänglich zu machen, steigen - auch aufgrund der zunehmenden Risiken durch den Klimawandel (NRP 69, 2020). Obwohl wir weltweit genügend Kalorien produzieren, haben heute über 820 Millionen Menschen nicht genug zu essen. Gleichzeitig leiden rund 2 Milliarden Menschen an Übergewicht und 678 Millionen an Fettleibigkeit (Fanzo und Davis, 2021). Eine ungesunde Ernährung stellt heute ein grösseres Risiko für Morbidität und Mortalität dar als Luftverschmutzung, Alkohol-, Drogen- und Tabakkonsum oder Bluthochdruck (Fanzo und Davis, 2021; Willett et al., 2019).

Darüber hinaus ist die globale Nahrungsmittelproduktion eine der Hauptursachen für die Umweltzerstörung und die Überschreitung der planetaren Grenzen (Eat-Lancet Commission, 2020). Die Landwirtschaft verursacht etwa 25 % der globalen Treibhausgasemissionen, beansprucht 40 % der weltweit nutzbaren Landfläche und 70 % des verfügbaren Süsswassers (Fanzo und Davis, 2021). Sie trägt zum Verlust der Biodiversität und zur Entwaldung bei (Paschke, 2022). Zudem gehen weltweit rund 33% der produzierten Nahrungsmittel auf dem Weg zum Teller verloren oder werden verschwendet (NRP 69, 2020).

Um den grossen Herausforderungen der globalen Ernährungssysteme zu begegnen und eine sichere Zukunft für die kommenden Generationen zu gewährleisten, wird die Forderung nach einer Ernährungssystemtransformation, oder Ernährungswende, immer lauter (Willett et al., 2019; Eberle et al. 2018; Eat-Lancet Commission, 2020). Ernährungssysteme können und müssen einen Beitrag zu den nachhaltigen Entwicklungszielen der Agenda 2030 der Vereinten Nationen leisten. Sie können folgende Funktionen für den Wandel erfüllen (Braun et al, 2021):

- Zugang zu sicheren und gesunden Nahrungsmitteln für alle
- Wandel hin zu nachhaltigen Konsummustern (nachhaltige Ernährung und Vermeidung von Abfall)
- Förderung einer naturverträglichen Produktion (Reduktion der Emissionen, Regeneration und Schutz von Ökosystemen, ...)
- Förderung einer gerechten Lebensgrundlage und Werteverteilung entlang der Wertschöpfungskette
- Stärkung der Resilienz gegenüber Anfälligkeiten, Schocks und Stress (Gewährleistung der kontinuierlichen Funktionsfähigkeit gesunder und nachhaltiger Ernährungssysteme)

Die FAO (2018) definiert ein nachhaltiges Ernährungssystem übergeordnet als ein System, das Ernährungssicherheit und eine ausgewogene Ernährung für alle auf eine Weise gewährleistet, dass die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Grundlagen für künftige Generationen erhalten bleiben.

Um die Transformation des Ernährungssystems anzugehen und die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung zu erreichen, gibt es unterschiedliche Schwerpunkte, Hebel und Zielbilder, die verfolgt werden (können). Diese gilt es im lokalen Kontext gemeinsam zu definieren und sich auf eine Richtung zu verständigen. Nur wenn die Akteure des Ernährungssystems zusammenarbeiten, können die Komplexität des Wandels und die auftretenden Zielkonflikte erfolgreich bewältigt werden (NFP 69, 2020).

## 2.2. Ernährungsstrategien als Instrument der Transformation in der Schweiz

Die Relevanz der Ernährungssysteme für eine nachhaltige Entwicklung hat auch der Schweizerische Bundesrat erkannt. Die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 integriert die Transformation der Ernährungssysteme explizit in das Schwerpunktthema «Nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion». Er hält fest:

*«Für die langfristige Ernährungssicherheit und das Wohl der gesamten Bevölkerung braucht es ausreichend gesunde und erschwingliche Lebensmittel, die sozial und umweltverträglich hergestellt sind.»*

- Schweizerischer Bundesrat (2021b, S. 19)

Im Aktionsplan sind als konkrete Massnahmen u.a. festgehalten: die Reduktion der Lebensmittelverschwendung, die Aktualisierung der Klimastrategie Landwirtschaft und die Förderung von Dialogen für ein nachhaltiges Ernährungssystem. Auch auf lokaler Ebene sollen Strategien zur Erreichung der Ziele der nachhaltigen Entwicklung erarbeitet und Transformationsprozesse eingeleitet werden. So formuliert der Aktionsplan den Wunsch des Bundesrates, dass «... auch die Kantone, Gemeinden sowie Organisationen aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft ihre eigenen Massnahmen und Aktionspläne zur Umsetzung der Agenda 2030 erstellen, die sich auf die Ziele, strategischen Stossrichtungen und Leitlinien der SNE 2030 abstützen.» (Schweizerischer Bundesrat, 2021a, S. 4).

Bereits 2011 wurde in der Schweiz ein Nationales Forschungsprogramm NRP 69 «Gesunde Ernährung aus einer nachhaltigen Lebensmittelproduktion» lanciert, um die Herausforderungen des Ernährungssystems besser zu verstehen und nachhaltige Lösungen für eine gesunde Ernährung in der Schweiz zu identifizieren. Die Ergebnisse des Programms zeigen deutlich, dass die heutigen Produktions- und Konsummuster in der Schweiz hohe Umwelt- und Gesundheitskosten verursachen. Aufgrund der Komplexität des Themas und der teilweise widersprüchlichen Politiken in verschiedenen Politikbereichen in der Schweiz lautet die wichtigste Empfehlung des Forschungsprogramms, dass eine übergeordnete Schweizer Ernährungsstrategie entwickelt werden sollte (NRP 69, 2020).

Es existiert eine Schweizer Ernährungsstrategie 2017-2024 des Bundesamtes für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen (BLV). Sie ist inhaltlich jedoch lediglich auf Verbesserungen im Bereich Konsum und Gesundheit ausgerichtet (BLV, 2017). Nun wurde vom Bundesamt für Landwirtschaft, dem Bundesamt für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen (BLV) und dem Bundesamt für Umwelt (BAFU) eine gemeinsame Klimastrategie Landwirtschaft und Ernährung 2050 veröffentlicht, welche aus der Klimastrategie der Schweiz, der Strategie Anpassung an den Klimawandel in der Schweiz und der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 abgeleitet wurde. Sie nimmt neu eine ganzheitlichere und sektorübergreifende Ernährungssystem-Perspektive ein. Die Strategie hält fest, dass für eine erfolgreiche Transformation des Ernährungssystems alle Akteure zusammenarbeiten müssen. Insbesondere braucht es eine «verstärkte Zusammenarbeit zwischen Bund, Kantonen, Gemeinden und Städten». (BLV et al., 2023).

So kommen auch den Kantonen, Gemeinden und Städten im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung der Ernährungssysteme eine besondere Rolle zu (ARE, 2016). Auf kantonaler Ebene existiert seit 2021 im Kanton Freiburg eine Lebensmittelstrategie. Ihr Fokus liegt weniger auf der nachhaltigen Entwicklung als auf der Wirtschafts- und Innovationsförderung (Cluster food & nutrition, o.D.). Der Kanton Zürich wiederum hat 2022 ein «Leitbild Nachhaltige Ernährung» mit Handlungsfeldern und einem Massnahmenpaket mit den Schwerpunkten Klima und Food Waste verabschiedet. Als übergeordnetes Ziel wird darin festgehalten:

*«Der Kanton Zürich trägt zu einem nachhaltigen Ernährungssystem bei.  
Dieses umfasst die ganze Wertschöpfungskette von der Produktion bis zum Konsum.»*

- Kanton Zürich (2023, S. 2)

Weitere Kantone verfügen über einzelne Massnahmen oder einen Massnahmenkatalog im Bereich nachhaltige Ernährungssysteme, jedoch meistens mit Fokus Landwirtschaft. Beispielsweise will der Kanton Graubünden im Rahmen des «Aktionsplans Green Deal Graubünden» die Methanemissionen aus der Landwirtschaft reduzieren. Diese Massnahme ist im Kontext von Klimaschutz und Klimaanpassung zu verstehen (Fussen et al., 2021).

Im Rahmen der Expo 2015 in Milano haben 100 Städte den Milan Urban Food Policy Pact (MUFPP) für eine nachhaltigere Ernährung unterzeichnet. Aus der Schweiz haben die Städte Genf, Basel, Zürich und Lugano unterschrieben (ARE, 2016). Der Pakt beinhaltet einen empfohlenen Aktionsrahmen für städtische Ernährungspolitik, welcher in 6 Handlungsfeldern insgesamt 37 Massnahmen beschreibt (MUFPP, 2015).

In der Schweiz wurden in Basel (Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt, 2018) und Zürich (Lötscher und Halter, 2019) bereits erste Ernährungsstrategien für Städte entwickelt. In anderen Städten, wie zum Beispiel in Winterthur (Stadt Winterthur, o.D.), sind Ernährungsstrategien in Erarbeitung. Dies geschieht jedoch vor allem in grösseren Städten und noch nicht in kleineren Städten und Gemeinden.

### 2.3. Partizipative Entwicklung lokaler Ernährungsstrategien

Der Grossteil der Bevölkerung in Europa lebt im urbanen Raum, Tendenz steigend (Thurn et al., 2018; Dubbeling, 2013). Politische Interventionen auf Stadtebene können gezielt auf lokale Herausforderungen eingehen und so zu kontextspezifischen Lösungen beitragen. Massnahmen zur Beeinflussung von Ernährungssystemen werden deshalb vermehrt auf lokaler Ebene angesetzt (Hebinck und Page 2017). Dabei gibt es verschiedene Ansätze und Instrumente, um auf lokaler Ebene je nach spezifischem Kontext Einfluss zu nehmen. Moragues et al. (2013) definieren hierfür urbane Ernährungsstrategien als einen Prozess in einer Stadt oder Gemeinde, durch welchen der gewünschte Wandel und die Umsetzung hin zu diesem Wandel im lokalen Ernährungssystem zwischen den lokalen Ernährungssystem-Akteuren gemeinsam ausgehandelt wird. Das Ergebnis eines solchen Prozesses kann in Form von Chartas, Leitbildern, Massnahmenplänen oder umfassenden Strategien erfolgen, muss jedoch nicht direkt ein strategisches Dokument darstellen (*engl. Definition für Urban Food Strategies UFS*, S. 6).

Die Form und die Inhalte von Ernährungsstrategien sind vom lokalen Kontext abhängig, wobei gewisse Themen in urbanen Ernährungsstrategien in Europa ähnlich aussehen. Zentrale Themenfelder für Ernährungsstrategien sind Gesundheit und Wohlbefinden, Umwelt, Wirtschaft und kommunale Entwicklung sowie soziale und kulturelle Themen (Moragues et al., 2013, S. 7). Die konkreten, politischen Handlungsbereiche zur städtischen Ernährungstransformation sind vielfältig. Die meistgenannten Bereiche sind:

- Governance: geeignete Rahmenbedingungen für wirksame Massnahmen (Fao, 2021; Eat-Lancet Commission, o.D.; Wunder et al., 2018; MUFPP, 2015)
- Soziale Gerechtigkeit und Integration (FAO, 2021; MUFPP, 2015)
- Nachhaltige und gesunde Ernährung und Ernährungsumgebungen (FAO, 2021; MUFPP, 2015)
- Nachhaltige Lebensmittelproduktion (Eat-Lancet Commission, o.D.; MUFPP, 2015)
- Lebensmittelverteilung und Beschaffung (Eat-Lancet Commission, o.D.; MUFPP, 2015)
- Vermeidung von Lebensmittelverschwendung (Eat-Lancet Commission, o.D.; MUFPP, 2015)
- Befähigung und Zusammenarbeit der Akteure (Wunder et al., 2018; Moragues et al., 2013)

Diese Empfehlungen sind nicht abschliessend. Die Handlungsbereiche der Ernährungsstrategie sollten je nach spezifischem Kontext und mit der Beteiligung der lokalen Akteure identifiziert werden. Innerhalb der übergeordneten Bereiche gibt es wiederum unterschiedliche politische Instrumente und Massnahmen, die eingesetzt werden können, um diese zu bearbeiten.

Eine Ernährungsstrategie kann dabei als Ausgangspunkt für die Herleitung von Massnahmen entwickelt, oder als ein politisches Instrument parallel zu anderen (bereits bestehenden) Massnahmen eingesetzt werden. Die Entwicklung einer Ernährungsstrategie auf Gemeindeebene kann insbesondere dazu dienen, nachhaltige Ernährung als Thema in einer Region stärker zu etablieren, Kooperationen zu fördern und ein Netzwerk aufzubauen (Sipple und Wiek, 2023).

Die Herausforderungen der Ernährungssysteme sind komplex und die Zusammenarbeit von den verschiedenen involvierten Akteuren zentral, um die Ziele der nachhaltigen Entwicklung zu erreichen (Fanzo und Davis, 2021; NRP 69, 2020; Dubbeling, 2013). Für eine wirksame Ernährungspolitik und erfolgreiche Entwicklung einer Ernährungsstrategie braucht es interdisziplinäre Zusammenarbeit und die Beteiligung verschiedener Akteure (Wunder et al., 2018). Es braucht insbesondere eine Integration und Zusammenarbeit auf folgenden vier Ebenen:

1. Integration der nationalen, regionalen und lokalen Ernährungspolitik (FAO, 2021; MUFPP, 2015)
2. Sektorenübergreifende Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und Abteilungen in der öffentlichen Verwaltung (Wiese und Rumberg, 2021; MUFPP, 2015)
3. Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und verwaltungsexternen Akteuren, insbesondere Ernährungssystem-Akteure, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik (Eberle et al., 2018)
4. Vernetzung und Kooperationen innerhalb des (lokalen) Ernährungssystems entlang der Wertschöpfungskette und darüber hinaus (Sipple und Wiek, 2023; Wiese und Rumberg, 2021)

Im anglosächsischen Raum hat das zivilgesellschaftliche Engagement für Ernährungsdemokratie und die Bildung von Ernährungsräten zur Beeinflussung der Politik, sogenannten «Food Policy Council», eine jahrzehntelange

Tradition (Thurn et al., 2018). Hiervon sind die Gründungen der ersten deutschsprachigen Ernährungsräte wie beispielsweise in Köln 2016 und Berlin 2016 (Contraste, 2022) und des Ernährungsforums in Zürich 2018 (Ernährungsforum Zürich, o.D.) inspiriert. Die Ernährungsräte sind Plattformen, die Ernährungssystem-Akteure und/oder Bürger:innen zum Thema nachhaltige Ernährung zusammenbringen und sich für nachhaltige Ernährungssysteme einsetzen (Thurn et al., 2018). Wenn in einer öffentlichen Verwaltung das Interesse zur Entwicklung einer Ernährungsstrategie (noch) nicht vorhanden ist, können Ernährungsräte ein geeigneter Ort sein, um zu sensibilisieren, Allianzen zu schmieden und Sichtbarkeit für das Thema nachhaltige Ernährung zu gewinnen (Moragues et al., 2013).

Bereits bestehende Beispiele von Ernährungsstrategien zeigen, dass die Initiative für die Entwicklung einer Ernährungsstrategie sowohl aus der Zivilgesellschaft als auch von der öffentlichen Hand kommen kann (Moragues et al., 2013). In grösseren Städten sind Ernährungsräte oder Akteurs-Pattformen «bottom-up» aus der Zivilgesellschaft entstanden und haben sich für die Themen der nachhaltigen Ernährung eingesetzt. Jedoch ist das in kleineren Städten und Gemeinden schwieriger, da die Zahl der Initiativen, die ein Netzwerk tragen könnten, kleiner ist. Die Gründung einer solchen Plattform könnte in diesem Fall von der Verwaltung auch «top-down» initiiert werden (Thurn et al., 2018). Für eine Gemeindeverwaltung kann die finanzielle oder weiterführende Unterstützung von partizipativen Prozessen und Initiativen eine Möglichkeit sein, um die lokale Ernährungswirtschaft zu stärken (Sipple und Wiek, 2023). Die Rolle der Gemeindeverwaltung in Beteiligungsprozessen zur Ernährungspolitik kann dabei unterschiedlich gestaltet werden. Eine Gemeinde kann eine initiierende, eine prozessgestaltende und eine umsetzende Rolle (Vorbildfunktion) einnehmen (Schanz et al., 2020; Baldy und Kruse, 2019).

Eine partizipative Entwicklung von (städtischen) Ernährungsstrategien hat sich als gängige Praxis bewährt (Hebinck und Page, 2017). Eine wirksame Beteiligung führt zu einem erhöhten Bewusstsein gegenüber dem Thema in allen Bereichen der Gesellschaft von Politik bis in die Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Gleichzeitig ermöglicht sie eine geteilte Vision von einem zukünftigen, nachhaltigen Ernährungssystem und eine geteilte Verantwortung, diese Vision zu ermöglichen und die entsprechenden Massnahmen der Strategie umzusetzen (Moragues et al., 2013). Allgemein erhofft man sich durch Beteiligungsprozesse eine «Demokratisierung, Legitimierung und Steigerung der Wirksamkeit bei der Bewältigung von Herausforderungen» des Ernährungssystems. Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Begriff der Partizipation ist jedoch notwendig, denn Beteiligungsprozesse können auch einseitig und mit mangelnder Rechenschaftsablegung verbunden sein (Hebinck und Page, 2017).

Partizipation kann definiert werden als «ein sozialer, kommunikativer und politischer Prozess», der betroffene und interessierte Menschen am Entscheidungsverfahren einer Verwaltung beteiligt (Rosenbichler et al., 2020, S. 9). Beteiligung ist integraler Bestandteil der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 des Schweizerischen Bundesrates (2021b). Und auch der Schweizerische Gemeindeverband hält fest, dass durch Einbezug der Bevölkerung in Verwaltungsprozesse ein Mehrwert für die Gemeinde entstehen kann. In dem Projekt incommune hat der Verband bis 2021 in Zusammenarbeit mit verschiedenen Pilotgemeinden hierzu Erfahrungen gesammelt und festgehalten (SGV, 2021).

Es kann zwischen verschiedenen Intensitätsstufen der Partizipation unterschieden werden, je nach dem, in welchem Masse die Öffentlichkeit eingebunden wird. Das Stufenmodell von Wright et al. (2010) unterscheidet beispielsweise zwischen neun Partizipationsstufen: Von der Instrumentalisierung (einer Nicht-Partizipation) bis hin zur Selbstorganisation, welche über eine Partizipation hinaus geht (Rosenbichler et al., 2020). Für die Entwicklung einer Ernährungsstrategie in Gemeinden bieten sich folgenden drei Intensitätsstufen von Partizipation aufgrund ihrer Überschaubarkeit an (Arbter 2012, SGV, o.D.):

<b>1. Information</b>	Keine Partizipationsform, jedoch wichtige Grundlage für ein erfolgreiches Beteiligungsverfahren (z.B. Kommunikation via Webseite, Pressemitteilung)
<b>2. Konsultation / Anhörung</b>	Eine Vorstufe der Partizipation, bei der Rückmeldungen von Akteuren zu Themen oder Vorschlägen abgeholt werden (z.B. Stimmnahmeverfahren, Online-Umfrage)
<b>3. Kooperation / Mitwirkung</b>	Beteiligung und aktives Mitwirken von Akteuren in einem offenen Austausch oder als Teil der Projektorganisation, je nach dem auch mit Mitentscheidung (z.B. Runder Tisch, Mitarbeit in einem Gremium)

In der Gestaltung des Partizipationsprozesses sollten alle Stufen berücksichtigt und gezielt eingesetzt werden. Dabei ist auch die Qualität der Umsetzung entscheidend. So macht Arbter (2012) zwei Faktoren für den Erfolg von partizipativen Prozessen verantwortlich: (1) die Haltung aller beteiligten Akteure und (2) die Technik der Beteiligung. Dabei kommt die Haltung vor der Technik. Sie schreibt im Praxisbuch Partizipation der Stadt Wien, dass wichtig ist, Partizipation nicht einfach durchzuführen, weil es «Trend» ist oder weil es einem aufgetragen wurde. Eine förderliche

Haltung für die Partizipation betrifft alle Beteiligten im Prozess und beinhaltet folgende Aspekte: Dialog auf Augenhöhe, Perspektivenwechsel und gegenseitiger Respekt, sowie die «grossen 5» der Partizipation: Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Transparenz, Nachvollziehbarkeit und eine Prise Leichtigkeit (Arbter, 2012, S. 15-17).

Hebnick und Page (2017) identifizieren für das Gelingen einer partizipativen Gestaltung von Ernährungsstrategien zwei Hauptelemente: Partizipation und Rechenschaftsablegung (*engl. accountability*). Für die Partizipation sind die beteiligten Akteure, ihre Beziehung zueinander und die Qualität der Beteiligung ausschlaggebend. Betreffend Rechenschaftsablegung ist es zentral, dass Handlungen und Entscheidungen transparent sind, die betroffenen Personen konsultiert werden, der Prozess evaluiert wird und Massnahmen bei Bedarf angepasst werden. Es ist folglich entscheidend, welche Akteure beteiligt werden, wie der Raum für die Beteiligung gestaltet und wie Rechenschaft gegenüber den Beteiligten abgelegt wird (Hebnick und Page, 2017).

Aus den Erfahrungen von Städten, die bereits eine Ernährungsstrategie entwickelt haben, empfehlen Moragues et al. (2013, S. 15-16) bei der Planung deshalb unbedingt folgende Kernelemente zu berücksichtigen:

- |   |  |
|---|--|
| <b>1. Stakeholder Mapping</b>                         | → Wer sind die Stakeholder und was sind ihre Interessen?   |
| <b>2. Planung des Prozesses und der Partizipation</b> | → Den Entwicklungsprozess der Ernährungsstrategie Schritt für Schritt planen.<br>→ Abwechseln zwischen Partizipation in der Breite (Sensibilisierung) und Partizipation von engagierten Stakeholdern (Bearbeitung der Handlungsfelder) und klar kommunizieren, wofür die unterschiedlichen Inputs verwendet werden.<br>→ Die Öffentlichkeit auf dem Laufenden halten und Wege finden, wie dies am effektivsten geschehen kann. |
| <b>3. Wirksame Moderation</b>                         | → Eine:n Moderator:in beziehen, um unterschiedliche Perspektiven und Interessen im Prozess zu navigieren.<br>→ Jeweils eine Methode für die Beteiligung wählen, die die Ziele pro Schritt am besten unterstützt.   |

Die sorgfältige Vorbereitung und Planung des Prozesses ist für das Gelingen der partizipativen Entwicklung zentral. Für die Auswahl der Methoden für die einzelnen Beteiligungsschritte kann man auf bestehende Methodensammlung zurückgreifen und die Methode für die entsprechenden Ziele der jeweiligen Entwicklungsphase und Zielgruppe der Beteiligung aussuchen. Methodensammlungen findet man zum Beispiel auf im Praxishandbuch Partizipation der Stadt Wien (Arbter, 2012, S.58-97) und auf der Projektwebseite *incomune* (SGV, o.D.).

Ein Beteiligungsprozess hat laut Arbter (2012) in der Regel 3 Phasen: Vorbereitung, Durchführung und Evaluation. Die tatsächliche Ausgestaltung des Prozesses zur Entwicklung der Ernährungsstrategie kann je nach Kontext und Inhalt der Ernährungsstrategie unterschiedlich sein. Ein Praxisbeispiel aus der Schweiz kann im Handbuch Methodik von Haupt et al. (2021) nachgelesen werden, in dem Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Entwicklungsprozess der Stadt Zürich dokumentiert sind. Moragues et al. (2013) schlagen konkret folgende Entwicklungsschritte für eine Ernährungsstrategie vor:

1. Organisation von Beteiligungsprozessen und Governance
2. Analyse des derzeitigen Ernährungssystems
3. Gemeinsame Visionen und Ziele finden
4. Ausarbeitung eines Aktionsplans und konkrete Massnahmen
5. Monitoring und Evaluation

Entlang dieser fünf Phasen kann die Beteiligung geplant werden. Mit Blick auf die Haltung und die Qualität der Beteiligung können die Akteure im und ums Ernährungssystem wirkungsvoll bei der Entwicklung einer Ernährungsstrategie eingebunden werden und so in Gemeinden einen Mehrwert schaffen.

## 2.4. Zusammenfassung der Literaturstudie

Die aktuellen Ernährungssysteme stellen die Gesellschaft vor grosse Herausforderungen und bedrohen die Gesundheit der Menschen und den Erhalt der Umwelt (Eat-Lancet Commission, 2020). Die Förderung nachhaltiger Ernährungssysteme birgt jedoch grosse Potentiale für die nachhaltige Entwicklung und die Erreichung der globalen Nachhaltigkeitsziele (Braun et al, 2021).

Ein erfolgversprechender Ansatz, um eine Ernährungstransformation anzupacken, sind sektorübergreifende Ernährungsstrategien, welche für einen geographischen Kontext und mit einer ganzheitlichen Ernährungssystem-Perspektive formuliert werden. Diese Strategien werden unter Einbezug der verschiedenen involvierten und betroffenen Akteure insbesondere auf der Ebene grösserer Städte entwickelt und umgesetzt. Es hat sich gezeigt, dass der Handlungsspielraum für Veränderungen und der lokale Bezug für konkrete Lösungen vielversprechend ist. In der Schweiz und im Ausland gibt es dafür erfolgreiche Beispiele. Jedoch fehlen in der Literatur weitgehend Fälle aus kleineren Städten und Gemeinden, die eine Ernährungsstrategie entwickelt haben.

Die spezifischen Anforderungen und Potentiale für die Entwicklung von Ernährungsstrategien auf Gemeindeebene sollen in der Grundlagenetappe des Projekts «Ernährungsstrategien für alle – Partizipation und Transformation in kleineren Städten» identifiziert und Empfehlungen für die Entwicklung von Ernährungsstrategien in kleineren Städten und Gemeinden formuliert werden. Im nächsten Kapitel wird hierzu das methodische Vorgehen beschrieben.

### 3. Methodische Vorgehensweise

#### 3.1. Übersicht Grundlagenetappe

In der ersten Phase des Forschungsprojekts von April bis Dezember 2023 wurden die Grundlagen für die weiterführende Forschung erarbeitet. Ziel der Phase war die Formulierung eines Konzepts zur Entwicklung einer Ernährungsstrategie, welches in der nächsten Phase in zwei Pilotgemeinden im Kanton Zürich getestet wird.

Das hierfür gewählte Forschungsdesign ist in der Abbildung 1 graphisch dargestellt. Auf der Grundlage der Literaturstudie wurden Interviews mit in Ernährungsstrategien involvierten Akteuren verschiedener Schweizer Städte und eine Online-Umfrage für Verwaltungsmitarbeitende von kleineren Städten und Gemeinden konzipiert und durchgeführt. Die Ergebnisse wurden an einem Stakeholder-Workshop gespiegelt und vertieft. Als Resultat des Workshops wurde das Konzept zur Entwicklung einer Ernährungsstrategie finalisiert.

In Abbildung 1 ist der Prozess der Grundlagenetappe vereinfacht dargestellt. Dabei ist anzumerken, dass der Prozess nicht so linear verlief. Die Literatur wurde laufend ergänzt und das Konzept schrittweise entlang des gesamten Prozesses entwickelt und immer wieder überarbeitet.

Im Rahmen der Grundlagenetappe wurde zudem ein Netzwerk von interessierten Personen aufgebaut, welches im weiteren Verlauf des Forschungsprojekts weiter informiert und bei Bedarf involviert werden kann. Die Personen wurden eingeladen, am Workshop für Gemeinden teilzunehmen und gemeinsam die Ergebnisse der Grundlagenetappe kritisch zu prüfen.

Zudem wurde parallel eruiert, ob neben der Stadt Wädenswil eine weitere Gemeinde Interesse an der Durchführung eines Pilotprojekts zur Entwicklung einer Ernährungsstrategie hat. Verschiedene Gemeinden im Grossraum Zürich haben ihr Interesse angemeldet, jedoch ist der definitive Entscheid noch ausstehend. Es werden ab Februar 2024 weitführende Gespräche stattfinden, um die zweite Pilotgemeinde definitiv festzulegen.

In den folgenden Kapiteln wird das methodische Vorgehen der Interviews, der Online-Umfrage und des Workshops vorgestellt.

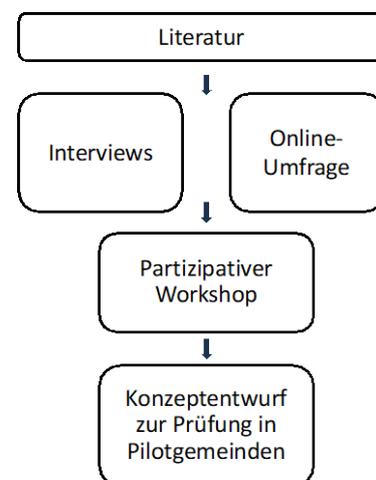


Abbildung 1: Forschungsdesign Grundlagenetappe

#### 3.2. Interviews: Erfahrungen von Akteuren

Die aktuelle Literatur liefert für die Schweiz noch wenig Einblicke in die Entwicklung von Ernährungsstrategien. Im Vergleich zum englischsprachigen Raum ist das Thema hier, bzw. im deutschsprachigen Raum allgemein, relativ neu und es gibt noch nicht viele Praxisbeispiele, von denen gelernt werden kann. Das Ziel der Interviews war deshalb, mit Hilfe von involvierten Akteuren von bestehenden Beispielen ein besseres Verständnis von Ernährungsstrategien in der Schweiz zu erlangen und herauszufinden, was Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Entwicklung sein könnten. Es wurde die Forschungsmethode der qualitativen Interviews gewählt, um Einblicke in Praxisbeispiele zu erhalten. Im Folgenden ist das Vorgehen genauer beschrieben.

##### 3.2.1. Stichprobeverfahren

Das Sampling für die Interviews wurde zweistufig durchgeführt. In einem ersten Schritt wurden vier Fälle von durchgeführten Ernährungsstrategie-Prozessen identifiziert. Die Stichprobenauswahl erfolgte nach den Kriterien der Diversität, Deutschsprachigkeit und den vorhandenen Informationen / Dokumentation zum Entwicklungsprozess. Ziel war eine möglichst kontrastreiche Auswahl an Fallbeispielen (Przyborski und Wohlrab-Sahr; 2014). Es wurden folgende Fälle ausgewählt:

<b>Stadt Zürich, CH</b>	Ernährungsforum Zürich seit 2018, Ernährungsstrategie seit 2019, grösste Schweizer Stadt mit rund 443'000 Einwohner:innen im 2022 (Stadt Zürich, o.D.; Ernährungsforum, o.D.)
<b>Stadt Winterthur, CH</b>	Entwicklung Ernährungsstrategie im Rahmen der Klimastrategie 2023, Grundlagen aus der partizipativen Kommunikationskampagne «Stadtgmües», Bürgerpanel 2022 (Stadt Winterthur, o.D.)
<b>Stadt Leutkirch, DE</b>	Landwirtschaftlich geprägte Kleinstadt mit 23'892 Einwohner:innen im 2022 (Leutkirch im Allgäu, o.D.), Forschungsprojekt KERNiG 2016-2022 (Schanz et al., 2020)
<b>Kanton Freiburg, CH</b>	Kantonale Lebensmittelstrategie mit Fokus Innovation und Wirtschaftsförderung seit 2021, ökologische Nachhaltigkeit spielt untergeordnete Rolle, Entwicklung und Umsetzung durch mandatierten Verein (Cluster food & nutrition, o.D.)

In einem zweiten Schritt wurden die Interviewteilnehmenden nach dem Schneeballprinzip pro Fall identifiziert (Przyborski und Wohlrab-Sah; 2014). Dabei erfolgte ein Erstkontakt in allen Fällen über das persönliche Netzwerk. Diese Personen wurden im Anschluss nach Empfehlungen für mögliche weitere Interviewteilnehmende mit ergänzenden Perspektiven angefragt. Dabei war wichtig, dass wir pro Fall diverse Perspektiven einholen. Es wurde zwischen folgenden Akteursgruppen unterschieden:

1. Politik und Verwaltung
2. Zivilgesellschaft
3. Wirtschaft
4. Wissenschaft

Insgesamt wurden vom 20. Juli bis 25. August 2023 neun Personen zu den vier Praxisbeispielen von Ernährungsstrategien (Fällen) interviewt. In jedem Fall hat mindestens eine Person aus der Verwaltung an einem Interview teilgenommen. Diese Perspektive wurde ergänzt mit einer oder zwei Personen aus den anderen Akteursgruppen. Eine Ausnahme bildet der Fall Winterthur, dort wurden eine aktuelle und eine ehemalig Verwaltungsmitarbeiterin interviewt. Die Interviewteilnehmenden werden vertraulich behandelt.

### 3.2.2. Datenerhebung

Es wurden halb-strukturierte Leitfadenterviews mit offenen Fragen durchgeführt (Aghamanoukjan et al., 2009). Der Leitfaden wurde auf Basis der initialen Literaturstudie erstellt und nach dem Vieraugenprinzip geprüft.

Die Interviews fanden online via Microsoft Teams statt. Je nach Bedarf wurden die Fragen im Interview angepasst. Die interviewte Person wurde nach Möglichkeit nicht unterbrochen, auch wenn dadurch nicht alle Fragen besprochen werden konnten. Im Durchschnitt dauerte ein Interview 53 Minuten. Zur Dokumentation und weiteren Analyse wurden die Interviews mit Audio aufgezeichnet und parallel dazu hat die Interviewerin Gesprächsnotizen vorgenommen.

Eines der Interviews wurde auf Französisch geführt, da die Sprache für die interviewte Person angenehmer war. Alle anderen Interviews wurden auf Schriftdeutsch geführt.

In sieben von neun Interviews und mindestens einmal pro Fall wurde gemeinsam mit der interviewten Person ein Prozess auf einem vorbereiteten Miro-Board aufgezeichnet, um die Prozessschritte bei der Entwicklung der Ernährungsstrategie genauer nachvollziehen zu können.

### 3.2.3. Auswertung

Die Interviews wurden transkribiert und für jedes Interview wurde eine Zusammenfassung mit den zentralen Aussagen erstellt. Diese Zusammenfassungen wurden dann pro Fall zusammengezogen. In einem letzten Schritt wurden alle Fälle in einem Dokument zusammengefasst, und es wurde analysiert, welche Themen von den Teilnehmenden als Herausforderungen respektive Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung der Ernährungsstrategie wiederholt genannt wurden.

Die Erkenntnisse aus den Interviews flossen zusammen mit der Literaturstudie direkt in die Erstellung des Konzepts für die partizipative Entwicklung einer Ernährungsstrategie ein.

### 3.3. Online-Umfrage: Bedürfnisse von Gemeinden

Während grosse Städte wie beispielsweise Zürich und Basel bereits Ernährungsstrategien entwickelt haben, respektive sich aktuell in einem Entwicklungsprozess befinden, gibt es in kleineren Städten und Gemeinden in der Schweiz noch wenig Beispiele von Ernährungsstrategien. Die Annahme des Projektteams ist, dass eine direkte Übernahme von bestehenden Strategien aus grossen urbanen Zentren in kleinere Städte und Gemeinden nicht sinnvoll wäre. Kleinere Städte sind aufgrund ihrer landwirtschaftlichen Prägung in der Lage, einen höheren Eigenversorgungsgrad zu erreichen und Kreisläufe zu schliessen. Allerdings verfügen sie tendenziell über weniger finanzielle und personelle Ressourcen als grössere Städte.

Zur Untersuchung der Bedürfnisse von Gemeinden wurde eine schriftliche Befragung in Form einer Online-Umfrage durchgeführt. Es wurden folgende Themen abgedeckt: Prioritäten im Bereich der nachhaltigen Entwicklung, aktueller Stand der Förderung einer nachhaltigen Land- und Ernährungswirtschaft sowie Bedürfnisse, um eine nachhaltige Land- und Ernährungswirtschaft stärker fördern zu können.

Die Bedürfnisanalyse wurde im Rahmen der studentischen Arbeit «Ernährungsstrategien für alle – Bedarfsanalyse für kleinere und 2 mittlere Städte und Gemeinden» (Geisser, 2023) umgesetzt. Hier folgt eine kurze Zusammenfassung der gewählten Methodik.

#### 3.3.1. Stichprobefahren

Für die Online-Umfrage wurden alle deutschsprachigen Gemeinden mit einer Bevölkerungszahl zwischen 10'000 – 40'000 Personen angeschrieben. Dafür wurden Daten des Gemeindeverbandes genutzt, die uns für die Forschung zur Verfügung gestellt wurden. Total wurden 110 Gemeinden angeschrieben, mit der Bitte, die Umfrageeinladung an die relevanten Personen innerhalb ihrer Gemeinde weiterzuleiten. Die E-Mail-Adressen des Gemeindeverbandes waren Standard-Adressen. Bei einigen Gemeinden bestanden zudem bereits Kontakte, die direkt angeschrieben wurden.

#### 3.3.2. Datenerhebung

Der Fragebogen wurde durch das Projektteam der ZHAW erstellt und im Vieraugenprinzip überprüft. Der Entwurf der Umfrage wurde an eine Verwaltungsmitarbeiterin und eine Politikerin in der Exekutivregierung aus der Gemeinde Uster zur Prüfung gesendet. Beide Personen wurden um Feedback gebeten. Zusätzlich wurde Feedback von Expert:innen des Projektes KERNiG abgeholt, die in ihrem Projekt ebenfalls nachhaltige Ernährungssysteme in Gemeinden fördern (Universität Freiburg, o. D.)

Am 9. September 2023 wurden die Gemeinden per E-Mail zur Umfrageteilnahme eingeladen und am 21. September 2023 folgte eine Erinnerung per E-Mail an die gleichen Adressen. Am 28. September 2023 wurde die Umfrage geschlossen. Für die Datenerhebung wurde das Online-Befragungstools LimeSurvey verwendet. Der Erhebungszeitraum belief sich auf 19 Tage und der Rücklauf betrug knapp 24.5 %.

Insgesamt haben 31 Personen von 27 Gemeinden die Umfrage ausgefüllt (Tabelle 2). Die Differenz zwischen den teilnehmenden Personen und Gemeinden ergibt sich daraus, dass bei vier Gemeinden jeweils zwei unterschiedliche Personen mitgemacht haben.

Tabelle 1: Teilnehmende Gemeinden und deren Eigenschaften.

Kanton	Anzahl Personen	Anzahl Gemeinden	Anzahl Einwohnende	Landwirtschaftsfläche	Energiestadt
AG	1	1	10'000-20'000 (1)	<500 ha (1)	Ja (1)
BE	2	2	10'000-20'000 (2)	<500 ha (1) 500-1000 ha (1)	Ja (1) Nein (1)
BL	2	2	10'000-20'000 (2)	<500 ha (2)	Ja (1) Nein (1)
BS	1	1	20'001-30'000 (1)	<500 ha (1)	Ja (1)
GL	1	1	10'000-20'000 (1)	>2000 ha (1)	Nein (1)
LU	3	3	10'000-20'000 (2) 30'001-40'000 (1)	<500 ha (2) 500-1000 ha (1)	Ja (2)

SH	2	2	10'000-20'000 (1) 30'001-40'000 (1)	<500 ha (1) 500-1000 ha (1)	Ja (2)
SO	1	1	10'000-20'000 (1)	<500 ha (1)	Ja (1)
VS	1	1	10'000-20'000 (1)	500-1000 ha (1)	Ja (1)
ZG	1	1	30'001-40'000 (1)	500-1000 ha (1)	Ja (1)
ZH	16	12	10'000-20'000 (7) 20'001-30'000 (4) 30'001-40'000 (1)	<500 ha (5) 500-1000 ha (2) 1001-2000 ha (4) >2000 ha (1)	Ja (9) Nein (3)

Eine Mehrheit von 21 der 27 teilnehmenden Gemeinden sind als Energiestadt oder Energiestadt Gold ausgezeichnet (Energiestadt, o. D.). Auffällig ist, dass aus dem Kanton Zürich insgesamt 16 Personen aus 12 Gemeinden die Umfrage ausgefüllt haben.

### 3.3.3. Auswertung

Die aus dem Umfragetool LimeSurvey heruntergeladenen Daten wurden manuell in Excel mit zusätzlichen Informationen zu den Gemeinden ergänzt, wie beispielsweise die Bevölkerungsanzahl, Geo-Koordination und Landwirtschaftsfläche. Die Analyse der erhobenen Daten wurde dann mithilfe von PowerBI durchgeführt. Die Aufbereitung und der Import der Daten in ein interaktives PowerBI-Dashboard erlaubten es, die Umfrage-Ergebnisse sowohl kartografisch als auch mittels unterschiedlicher Grafiken visuell aufzubereiten. Zusätzlich wurden unterschiedliche Filter (Kantonszugehörigkeit, Bevölkerungsanzahl, Energiestadt-Label, Landwirtschaftsfläche) systematisch angewendet, um Teilergebnisse und Abhängigkeiten sichtbar zu machen. Die Ergebnisse wurden dann deskriptiv im Bericht «Ernährungsstrategien für alle – Bedarfsanalyse für kleinere und mittlere Städte und Gemeinden» (Geisser, 2023) festgehalten. Es wurden keine statistischen Tests durchgeführt.

## 3.4. Stakeholder-Workshop

Die Erkenntnisse aus der Online-Umfrage und das erarbeitete Konzept zur Entwicklung einer Ernährungsstrategie wurden an einem partizipativen Workshop vom 28. November 2023 mit verschiedenen Akteuren diskutiert, um die Ergebnisse aus der Grundlagenetappe kritisch zu hinterfragen und zu verbessern. Die Methodik des Workshops wird im Folgenden kurz erläutert.

### 3.4.1. Stichprobeverfahren

Die primäre Zielgruppe des Workshops waren Politiker:innen und Verwaltungsmitarbeitende. In einem ersten Schritt wurde eine Einladung per E-Mail an alle Teilnehmenden der Online-Umfrage und interviewten Personen gesendet. Wegen des Projektfokus auf den Kanton Zürich ging die Einladung zusätzlich an alle Gemeinden im Kanton Zürich.

Der Workshop wurde zudem öffentlich und kostenlos ausgeschrieben und so grundsätzlich für alle interessierten Personen zugänglich gemacht. Die Bewerbung erfolgte über einen LinkedIn Post der Leiterin der Forschungsgruppe Geography of Food, und über persönliche E-Mail-Einladungen im Netzwerk des Projektteams.

### 3.4.2. Datenerhebung

Der Workshop wurde von den drei Projektmitarbeitenden der ZHAW organisiert und geleitet. Es nahmen insgesamt 15 Personen am Workshop teil. Davon waren fünf Verwaltungsmitarbeitende von Gemeinden aus dem Kanton Zürich, eine Verwaltungsmitarbeitende des Kantons Zürich und eine Verwaltungsmitarbeitende des Bundesamts für Landwirtschaft anwesend. Die restlichen Teilnehmenden können grossmehrheitlich der interessierten Zivilgesellschaft zugeordnet werden. Politiker:innen waren keine anwesend.

Der Workshop fand am 28. November von 13.30 bis 17.00 Uhr mit anschliessendem Netzwerk Apéro statt. Im Programm waren zwei partizipative Formate eingebaut, die für die Datenerhebung genutzt wurden:

1. Workshop Teil 1 – Entwicklung einer Ernährungsstrategie (50 min)
2. Workshop Teil 2 – Bedürfnisse der Gemeinden (45 min)

Im ersten Workshopteil wurde anhand der Themenfelder «Prozess», «Projektorganisation» und «Partizipation» das Feedback der Teilnehmenden zum Konzeptentwurf für die Entwicklung einer Ernährungsstrategie eingeholt. Der Konzeptentwurf wurde auf der Grundlage der Literatur und Interviews vorbereitet und diente als

Diskussionsgrundlage. Er beruht weitgehend auf Beispielen aus grösseren Städten, mit der Ausnahme der Erkenntnisse aus dem Projekt KERNiG mit den Städten Waldkirch und Leutkirch (Schanz et al., 2020). Gemeinsam mit den Workshopteilnehmenden wurde der Konzeptentwurf diskutiert und besprochen, ob und in welcher Form dieser bei kleineren Städten und Gemeinden umsetzbar wäre.

Im zweiten Teil wurden die Voraussetzungen und Bedürfnisse von Gemeinden, welche in der Umfrage abgeholt wurden, weiter vertieft und Anknüpfungspunkte für die Erarbeitung einer Ernährungsstrategie gesammelt. Schliesslich wurde von den Gemeinden der Unterstützungsbedarf und der gewünschte Output des Projektes «Ernährungsstrategien für alle» abgeholt, als Vorbereitung für die Phase drei des Projekts, die Vermittlungsphase.

### 3.4.3. Auswertung Workshop

Der Workshop wurde auf Flipcharts dokumentiert und durch individuelle Reflexionsnotizen von allen drei Teammitgliedern ergänzt. Erkenntnisse wurden in einem Debriefing im Team ausgetauscht und in einem separaten Dokument festgehalten. Im Anschluss erfolgte die Analyse der Workshop-Ergebnisse durch die systematische Zusammenfassung der Flipcharts und Reflexionen pro Frage. Dafür wurde zuerst alle nach dem Workshop fotografierten Flipcharts und Reflexionen elektronisch dokumentiert. In einem zweiten Schritt wurden diese thematisch strukturiert und logisch gegliedert. Gleiche oder sich stark ähnelnde Begriffe und Themen wurden zusammengefasst, während unverständliche Begriffe oder solche, die nicht zu den diskutierten Themen beitragen, gelöscht wurden. Die Ergebnisse der Analyse sind zusammen mit den Erkenntnissen der Online-Umfrage im Bericht «Ernährungsstrategien für alle – Bedarfsanalyse für kleinere und mittlere Städte und Gemeinden» (Geisser, 2023) festgehalten.

## 4. Ergebnisse

### 4.1. Erfahrungen von Akteuren

Alle interviewten Personen waren an der Entwicklung einer Ernährungsstrategie in ihrer Region beteiligt, wenn auch nicht alle in leitender Funktion, sondern teilweise nur mitwirkend. In einzelnen Bereichen und Details waren die Kenntnisse der Interviewteilnehmer:innen daher nur teilweise vollständig. Es wurde zudem deutlich, dass nicht alle Ereignisse gleich interpretiert oder gewichtet wurden. So wurden beispielsweise bei der Initialisierung einer Strategie nicht von allen Interviewteilnehmenden die gleichen Ereignisse genannt.

Für die Strategieentwicklung und -umsetzungen von Ernährungsstrategien scheinen gewisse Herausforderungen und Erfolgsfaktoren unabhängig vom spezifischen, untersuchten Fall eine Bedeutung zu haben. Im Folgenden werden diese in Form von übergeordneten Themen vorgestellt.

#### 4.1.1. Grundlagen und Ausarbeitung der Strategie

Für den Erfolg einer Ernährungsstrategie sind bestehende Grundlagen in der Verwaltung und in der betroffenen Region mitentscheidend. Dazu gehören bereits eingeführte Massnahmen, Fachwissen, Netzwerk, politischer Rückhalt, zivilgesellschaftliche Initiativen und die kulturelle Bedeutung und Symbolik von Lebensmitteln. Es empfiehlt sich, in der Strategie einen lokalspezifischen Schwerpunkt zu setzen und eine lokale Einbettung des Projekts von Beginn an sicherzustellen.

Das Thema nachhaltige Ernährung ist für Politik und Verwaltung vergleichsweise neu. Es gibt nur wenige Praxisbeispiele und das Fachwissen innerhalb von Verwaltungen ist noch begrenzt. Heute existieren aber bereits einige Grundlagen von Beispielen im deutschsprachigen Raum, welche herbeigezogen werden können. Zudem können Forschungsberichte dazu beitragen, die Politik von der Relevanz einer nachhaltigen Ernährung zu überzeugen.

Die Überzeugungsarbeit zur Initiierung der Ernährungsstrategie verlief in den vier untersuchten Beispielen unterschiedlich. Es scheint jedoch, dass der Weg der Initialisierung mit der Art und Stärke der strategischen Verankerung zusammenhängt. Oft gibt es in dieser Phase parallele Entwicklungen innerhalb der Verwaltung, der Zivilgesellschaft, der Politik oder der Wirtschaft, die dem Thema Auftrieb verleihen. Es gibt nicht den einen Weg, um das Thema nachhaltige Ernährung zu etablieren. Für eine langfristige Implementierung kann es von Vorteil sein, sich an übergeordneten Zielen wie dem Klimaschutz oder der Wirtschaftsförderung zu orientieren.

Je nach Grösse der öffentlichen Verwaltung und vorhandenen Schnittstellen kann die Erarbeitung der Ernährungsstrategie unterschiedlich gehandhabt (und benannt) werden. In allen untersuchten Fällen wurde eine Vision oder ein Leitbild mit konkreten Massnahmen und Zielen als Strategie verknüpft. In einer grösseren Stadt wäre es aber auch denkbar, zunächst ein Strategiepapier und dann einen separaten Massnahmenkatalog zu formulieren. Der Katalog kann dann regelmässig überarbeitet werden, während die Strategie langfristig gültig bleibt. In einer kleineren Gemeinde könnte ein Strategiepapier mehrere Themen umfassen, beispielsweise unter dem Dach «Klima», um den Aufwand überschaubar zu halten.

Es ist von Bedeutung, dass von Anfang an eine Verstetigung der Massnahmen oder des Themas in der Verwaltung angestrebt wird. Der Entwicklungsprozess ist jedoch kompliziert und die Abstimmung mit dem politischen Prozess eine Herausforderung. Es bestehen je nach Akteuren unterschiedliche Zeithorizonte und gerade die Verwaltungswege und Veränderungsprozesse in der Verwaltung (beispielsweise bei der Schulverpflegung) brauchen Zeit. Ein unklarer oder zu kurzer Projekthorizont gefährdet die Langfristigkeit des Projekts.

Die Datengrundlage im Bereich Ernährung gestaltet sich zudem als Herausforderung. Häufig sind nur schlechte, nicht standardisierte und nicht automatisierte Daten aus den internen und externen Betrieben für die Auswertung verfügbar. Oder es ist teilweise nicht möglich, an gewisse Daten zu gelangen (beispielsweise die Daten von Discountern, Grosshandel etc.). Das erschwert das Monitoring, welches mit einer Strategie einhergeht. In den Interviews wurde als Lösungsansatz vorgeschlagen, entweder auf einer höheren Verwaltungsstufe ein Monitoring im Bereich Ernährung vorzunehmen oder ein standardisiertes System zu entwickeln und zugänglich zu machen. So müssen kleinere Gemeinden die Entwicklungskosten nicht jedes Mal neu leisten.

Schliesslich ist Ernährung ein emotionales Thema, das schnell zu schwierigen Diskussionen führen kann. Deshalb ist in der Kommunikation innerhalb und ausserhalb der Verwaltung zentral, dass Begriffe sorgfältig gewählt sind, beispielsweise pflanzlich (statt pflanzenbasiert oder vegan) oder Leitbild (statt Strategie). Die gewählten Begriffe kommen auf den lokalen und fachlichen Kontext an. Auch in der Kommunikation an die Bevölkerung, beispielsweise in

Form von Sensibilisierungsmassnahmen, ist auf Qualität und Flughöhe zu achten, damit sie verständlich und wirksam ist.

#### 4.1.2. Auftrag und Zusammenarbeit der Verwaltung

In allen untersuchten Beispielen war die Gemeinde- oder Kantonsverwaltung führend in der Strategieentwicklung. Der spezifische Kontext der Verwaltung und damit einhergehende Herausforderungen waren deshalb in den Interviews ein zentrales Thema. Insbesondere sollte in solchen Fällen der politische Auftrag zur Erarbeitung einer Ernährungsstrategie gut geklärt und solide verankert sein, damit Massnahmen in der Verwaltung zur Zielerreichung der Strategie eingefordert werden können. Am besten wird der Auftrag durch eine Volksabstimmung herbeigeführt, am zweitbesten wäre ein Entscheid der gewählten Exekutive. Gleichzeitig sollte die Führung in der Verwaltung klar sein und hinter dem Projekt stehen. Ansonsten ist es auch mit einem politischen Auftrag schwierig, eine Ernährungsstrategie erfolgreich zu entwickeln und umzusetzen.

In allen vier betrachteten Beispielen ist das Thema (nachhaltige) Ernährung durch mindestens einen politischen Entscheid strategisch verankert. Jedoch ist die Verankerung nicht in allen Fällen gleich stark abgestützt. Zum einen widerspiegelt sich das in den gesprochenen Ressourcen und zum anderen in der Projektorganisation und in der Rückendeckung der Führung innerhalb der Verwaltung. In zwei Städten ist die strategische Verankerung verknüpft mit Umwelt- und Klimastrategien und gestärkt durch Volkabstimmungen. Im betrachteten Kanton steht die Innovations- und Wirtschaftsförderung im Vordergrund, sie ist verknüpft mit längerfristigen Bauprojekten und Teil des Regierungsprogramms.

Das Thema nachhaltige Ernährung bedingt eine gute Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen in der Verwaltung. Dies braucht eine Offenheit und Akzeptanz bei den internen Stellen, die eine Ernährungsstrategie verinnerlichen und mittragen. Hierfür muss viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Es ist daher von Vorteil, wenn innerhalb des Projektteams eine gute Zusammenarbeit herrscht. Und es braucht eine verantwortliche Person, die genügend Erfahrung und die nötige Legitimation innerhalb der Verwaltung mitbringt, um das Thema abteilungsübergreifend vorwärtszubringen. Ein klarer politischer Auftrag und die Unterstützung der Verwaltungsspitze helfen dabei.

Weil das Thema nachhaltige Ernährung für die Politik und Verwaltungen noch relativ neu ist und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert, sind die Entwicklungskosten für eine Ernährungsstrategie vergleichsweise hoch. Die Gefahr besteht darin, dass zu wenig personelle Ressourcen und Budget verfügbar sind, um das Thema Ernährung als Verwaltung effektiv bearbeiten zu können. Wie die Interviews zeigen, ist Ernährung heute kein Pflichtthema für Verwaltungsmitarbeitende und dadurch vom freiwilligen Zusatzaufwand engagierter Mitarbeitender abhängig. Im Vergleich zu anderen Themen im Bereich Umwelt- und Klimaschutz wird das Thema oft vernachlässigt und die Budgets sind niedrig. Daher ist es umso wichtiger, den Nutzen einer Ernährungsstrategie klar aufzuzeigen.

#### 4.1.3. Entwicklungsschritte einer Ernährungsstrategie

Die Entwicklungsschritte der Ernährungsstrategie in den untersuchten Beispielen liefen alle ähnlich ab, wobei nicht alle Interviewteilnehmenden den Entwicklungsprozess gleich in Erinnerung hatten oder das gleiche hervorhoben. In der Abbildung 2 sind die Entwicklungsschritte aus den Interviews graphisch dargestellt.

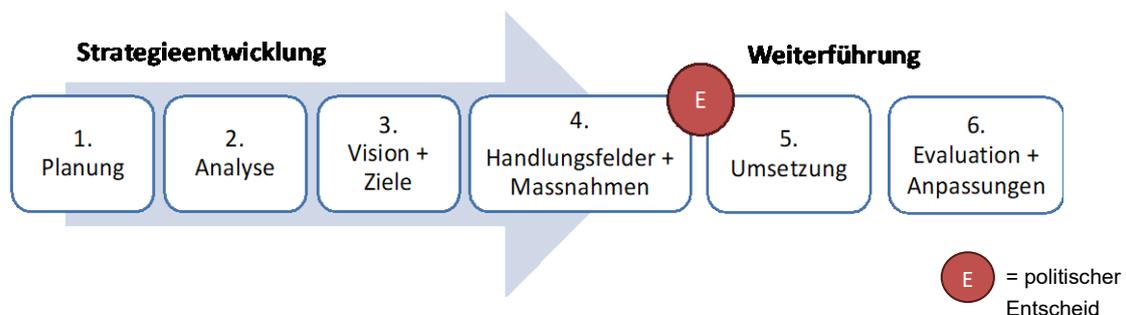


Abbildung 2: Entwurf Entwicklungsphasen einer Ernährungsstrategie aufgrund der Interviews (aufbauend auf Moragues et al., 2023), Toya Bezzola

Es gilt zu beachten, dass die Strategieentwicklungen nicht linear verliefen. Abbildung 2 ist eine Vereinfachung. Teilweise wurden in den untersuchten Fällen mehrere Phasen in der Strategieentwicklung zusammengefasst oder auch parallel umgesetzt. Insbesondere zu Beginn der Strategieentwicklung scheinen die einzelnen Entwicklungsschritte ineinander zu fließen und gegenseitige Abhängigkeiten aufzuweisen.

In der Darstellung sind die Zeitpunkte der politischen Entscheidung oder des politischen Auftrags markiert, wie sie in den vier diskutierten Beispielen verortet wurden. Es gab in allen Fällen eine politische Entscheidung oder zumindest eine politische Notwendigkeit zur Entwicklung einer Ernährungsstrategie, bevor der Entwicklungsprozess gestartet wurde. Gewisse Abklärungen, die auch in die Phase der Planung oder Analyse fallen könnten, wurden teilweise für die politische Entscheidung vorweggenommen. Die zweite politische Entscheidung fiel in allen Beispielen an, nachdem der Strategieprozess abgeschlossen war und bevor die Strategie in die Umsetzung ging. Hierfür wurde eine Vorlage für die Abnahme durch die Gemeindeexekutive erarbeitet. In einem der vier untersuchten Fälle ist zum Zeitpunkt der Studie die definitive Abnahme der Strategie noch fällig.

In den Phasen der Planung und Analyse wurde vor allem verwaltungsintern gearbeitet, verfügbare Studien und Beispiele herangezogen und der partizipative Entwicklungsprozess vorbereitet. Teilweise wurden Forschungsinstitutionen oder externe Berater:innen für die Analyse beauftragt, um erste Handlungsempfehlungen zu erarbeiten. In dieser Phase wurden hauptsächlich bilaterale Gespräche geführt, insbesondere mit betroffenen Verwaltungsabteilungen.

Die Formulierung der Vision und Ziele, sowie die Identifikation von Handlungsfeldern und Massnahmen wurden unterschiedlich angegangen, enthielten aber in allen Fällen einen Beteiligungsprozess. Die Entwicklung erfolgte in mehreren Schritten und teilweise in parallelen Prozessen. Zur Beteiligung wurden verschiedene Formate wie Workshops, Grossgruppenanlässe, Arbeitsgruppen, Expert:innen-Gremien und Bürger:innen-Panels durchgeführt. Die Abstimmung der einzelnen Entwicklungsschritte und zwischen den involvierten Stakeholdern ist komplex und in den Interviews wurde insbesondere das Timing als Herausforderung hervorgehoben. In dieser Phase haben die Projektteams zudem die Entscheidungsgrundlage für die Abnahme durch die Exekutive vorbereitet. Für diese Arbeit braucht es gute Kenntnisse der verwaltungsinternen Abläufe und den Einbezug der betroffenen Abteilungen.

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Massnahmen und Ziele ist es wichtig, dass diese von den verantwortlichen und betroffenen Stellen akzeptiert und realistisch umsetzbar sind. Dies ist bei der Strategieentwicklung zu beachten und braucht laufende Gespräche mit den entsprechenden Abteilungen in der Verwaltung. Laut den Interviewteilnehmenden bietet die Umsetzungsphase viele Möglichkeiten für eine breitere Beteiligung, insbesondere im Bereich der Sensibilisierungsarbeit und in der engen Zusammenarbeit mit verwaltungsexternen Akteuren, die bei der Umsetzung von Massnahmen eingebunden sind. In dieser Phase wurden verschiedene Dialogformate wie Debatten, Podien und Messen genannt, die dem Austausch mit der breiteren Bevölkerung und den Konsument:innen dienen.

Eine Evaluation der Strategie und der umgesetzten Massnahmen erfolgte erst in zwei der untersuchten Beispiele. In einem Fall wurde diese von Wissenschaftspartnern durchgeführt und der Verwaltung zur Verfügung gestellt. Die verantwortliche Person empfand die Sprache als zu kompliziert und hat die Evaluation nicht verstanden. Die Strategie wurde nicht weiterentwickelt und ist ohne politischen Beschluss versendet. In der zweiten Stadt fand nach vier Jahren eine Evaluation statt und die Ernährungsstrategie wird derzeit überarbeitet.

#### 4.1.4. Partizipation

Die Beteiligung im Entwicklungsprozess ist zentral, um einen Raum für Vernetzung und Diskussionen untereinander zu ermöglichen und Verknüpfungen herzustellen, die auch ausserhalb der Verwaltung zu Kooperationen und Initiativen führen können. Lokale Mitstreiter:innen für die Strategieentwicklung in- und ausserhalb der Verwaltung sollten möglichst früh identifiziert und ernsthaft eingebunden werden. Eine gute Zusammenarbeit und ein regelmässiger Austausch zwischen den Akteuren des privaten und öffentlichen Sektors, z.B. auch über externe Plattformen wie ein Ernährungsforum, werden als wertvoll betrachtet. Das Engagement und Interesse von verwaltungsexternen Akteuren, die das Thema nachhaltige Ernährung aufnehmen, ist entscheidend für die Umsetzung einer Ernährungsstrategie.

Es gibt viele Punkte, die für eine erfolgreiche Beteiligung berücksichtigt werden sollten. Eine Beteiligung kann in allen Phasen der Strategieentwicklung stattfinden, von der Initialisierung bis zur Umsetzung. Insbesondere wurden in den Interviews Aspekte des Timings, der Wiederholung, der Gruppengrösse und der Abstimmung mit den internen Verwaltungsprozessen angesprochen. In der Erfahrung der Interviewteilnehmenden nimmt das Engagement nach zwei bis drei Runden des Beteiligungsverfahrens in der Regel ab. Eine Beteiligung kann jedoch nicht wiederholt werden und muss daher sorgfältig geplant und mit den verwaltungsinternen Abläufen abgestimmt werden.

Die Einbeziehung von vielen Akteuren ist komplex, zeitaufwendig und teuer. Es kann sich aber lohnen, da so die Strategie auf einer starken Basis aufbaut. Alle Partizipationsprozesse der untersuchten Beispiele wurden durch eine externe Organisation oder selbständige Person begleitet, umgesetzt oder zumindest wurden die Formate (teilweise) moderiert. Idealerweise wird eine Person beigezogen, die ein gutes Verständnis für städtische Abläufe und Erfahrung in der Moderation (v.a. von Grossgruppenformaten) mitbringt. Zudem kann der Einbezug der Wissenschaft für die Definition von Begrifflichkeiten und bestehenden Herausforderungen gerade zu Beginn der Beteiligung wertvoll sein, um das Thema einzuordnen. Dies hat sich in mehreren Beispielen bewährt.

In den drei Städten wurden zur Abstimmung verwaltungsinterne Gespräche mit Personen geführt, die die Massnahmen der Strategie umsetzen müssen. Diese Gespräche haben im Kanton nicht stattgefunden, da dort keine Umsetzung in der Verwaltung vorgesehen war.

In allen vier Beispielen wurde eine Beteiligung der Ernährungssystem-Akteure entlang der Wertschöpfungskette umgesetzt. Ein Schwerpunkt kann hier übergeordnet in der Beteiligung von lokalen KMUs, Dachverbänden, Vereinen und Forschungs- und Bildungsinstitutionen festgemacht werden. Die Breite der Beteiligung ist jedoch unterschiedlich ausgefallen. In allen Fällen wurden die Akteure zuerst identifiziert (z.T. gab es bereits ein bestehendes Netzwerk oder eine Liste aus früheren Projekten) und dann gezielt eingeladen.

In zwei Städten wurden zudem Bürger:innen-Beteiligungen durchgeführt. Bei einer Stadt wurde die Beteiligung öffentlich ausgeschrieben. In offenen Einladungen sind es allerdings oft die gleichen Personen, die sich einbringen, während andere schwer zu erreichen sind. Deshalb wurde eine offene Bürger:innen-Beteiligung in der Strategieentwicklung in den Interviews teilweise kritisch betrachtet und auch in diesem einen Fall nur teilweise als zielführend beschrieben. In der zweiten Stadt wurde mit 22 ausgelosten Personen aus der Bevölkerung und dem Ziel der Repräsentation ein Panel durchgeführt. Die Empfehlungen des Panels flossen stark in die Ernährungsstrategie ein. Unter diesem Aspekt kann das Panel als erfolgreich betrachtet werden.

In einigen Interviews kam die Frage auf, ob und wie man die «substanziellen» oder wichtigen von den «lauten» und unwichtigen Stimmen unterscheiden kann und ob alle Akteure gleich stark einbezogen werden müssen. Nicht alle Akteure haben das gleiche (Fach-)wissen, die gleiche Handlungskompetenz und Relevanz für das (lokale) Ernährungssystem. In einer der untersuchten Städte wurde die Erfahrung gemacht, dass man die Akteure der lokalen Ernährungswirtschaft im Vergleich zu den Bürger:innen stärker hätte einbinden sollen.

In allen untersuchten Fällen war es am schwierigsten, Landwirt:innen und Konsument:innen direkt zu beteiligen. Wo es keine Bürger:innen-Beteiligung gab, wurden diese stellvertretend über die Verbände einbezogen. Der Einbezug der Konsument:innen wurde teilweise erst in der Umsetzung stärker priorisiert. Je konkreter und lokaler das Thema und die Betroffenheit sind, desto einfacher scheint es, die Bevölkerung anzusprechen und zu beteiligen. Ein Beispiel hierfür ist die Schulverpflegung der eigenen Kinder oder ein Bauprojekt im Dorfkern.

## **4.2. Bedürfnisse von Gemeinden**

### **4.2.1. Aktuelle Situation und Bedürfnisse**

Die Online-Umfrage hat gezeigt, dass die Prioritäten von Gemeindeverwaltungen bei der nachhaltigen Entwicklung stark auf den Themen Energie, Mobilität, Bau und Entsorgung liegen. Eine nachhaltige Land- und Ernährungswirtschaft ist aktuell lediglich in sechs der 27 analysierten Gemeinden strategisch verankert. In den angegebenen strategischen Dokumenten lassen sich vor allem qualitative Massnahmen und Leitsätze für die Landwirtschaft finden. Konkrete Ziele und Kennzahlen mit einer ganzheitlichen Perspektive auf das Ernährungssystem konnten jedoch nicht identifiziert werden. Trotzdem ist in 24 Gemeinden eine nachhaltige Land- und Ernährungswirtschaft bereits ein Thema oder es ist ein Interesse am Thema vorhanden. Dies zeigt, dass die Bedeutung von Ernährung durchaus gesehen wird, aber Ansätze zur Umsetzung weitgehend fehlen.

Als relevanteste Ziele für nachhaltige Entwicklung werden im Bereich Ernährung die Bevölkerungssensibilisierung, die Lebensmittelbeschaffung sowie bei der Reduktion von Food Waste und tierischen Produkten genannt. Als relevanteste Bedürfnisse und Voraussetzung für die Förderung einer nachhaltigen Land- und Ernährungswirtschaft werden gemäss Umfrage finanzielle Ressourcen und Fachwissen bzw. fachliche Unterstützung genannt, wobei in grösseren Gemeinden die Finanzen weniger ein Thema zu sein scheinen. Danach folgen die politischen Grundlagen, eine interessierte Bevölkerung und der Erfahrungsaustausch mit anderen Gemeinden.

Obwohl die politischen Grundlagen in der Umfrage nur an dritter Stelle als Voraussetzung für eine Ernährungsstrategie genannt wurden, waren diese während dem Workshop ein zentrales Thema. Die Frage wurde eingehend diskutiert, wie ein politischer Entscheid zur Entwicklung einer Ernährungsstrategie oder anderen Massnahmen in diesem Bereich herbeiführt werden könnte. Die Politik sei hier zurückhaltend. Jedoch wurde erwähnt, dass auch ohne spezifischen politischen Auftrag eine Ernährungsstrategie entwickelt werden könnte. Dies könnte der Fall sein, wenn das Thema Ernährung beispielsweise im allgemeinen Auftrag einer Abteilung enthalten ist oder bestehenden Strategien (wie beispielsweise einer Klimastrategie) zugeordnet werden kann.

Während der Diskussion zu den Ergebnissen der Online-Umfrage im Workshop wurde deutlich, dass der Nutzen von Ernährungsstrategien oder -massnahmen klar aufgezeigt werden muss. Es fehlt allerdings das Fachwissen in der Verwaltung. Es ist jedoch üblich und auch für dieses Thema denkbar, externe Beratungsbüros hinzuzuziehen, die über die erforderliche fachliche Expertise verfügen. Dies erleichtert die Sicherung von finanziellen Ressourcen und politischen Grundlagen durch politische Entscheidungen.

#### 4.2.2. Anknüpfungspunkte und Unterstützung

Als Anknüpfungspunkte für Ernährungsstrategien wurden im Workshop bestehenden Grundlagen auf den Ebenen (1) Kantons-, Bundes- oder internationale Ebene, (2) Gemeinde-Ebene und (3) zivilgesellschaftliche Ebene identifiziert. Sie sind in der Abbildung 3 zusammengefasst.

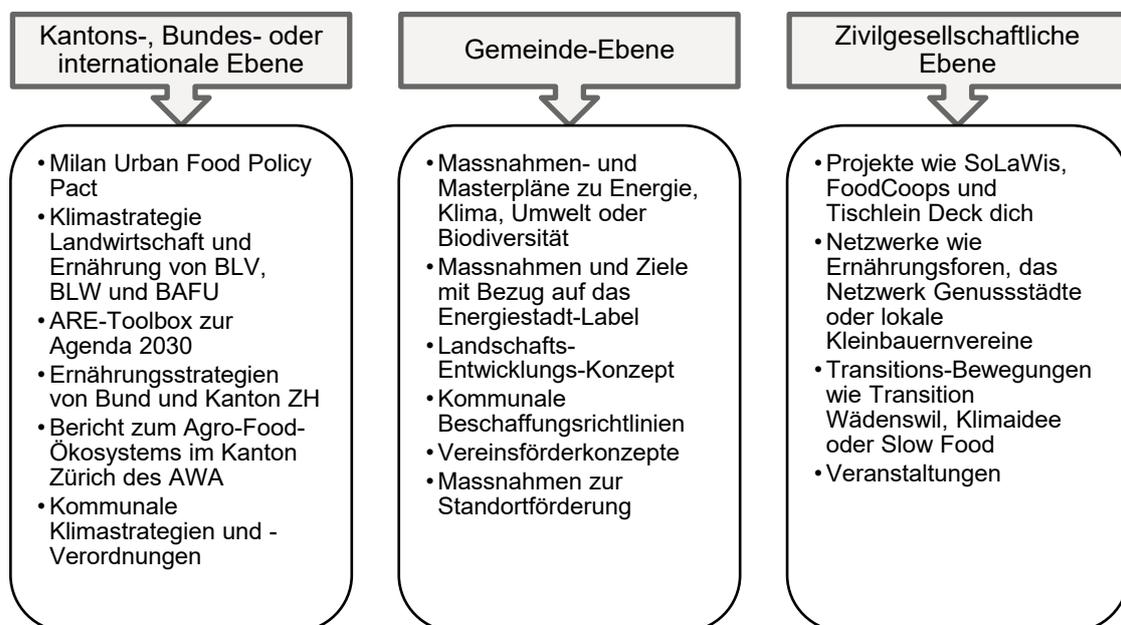


Abbildung 3: Bestehende Grundlagen und Anknüpfungspunkte zur Entwicklung einer Ernährungsstrategie, Tobias Geisser

Ergänzend wurden Konzepte der Kirchen sowie wissenschaftliche Projekte wie «Städte als Akteure der Transformation» oder «Ernährungsstrategien für alle» als mögliche Anknüpfungspunkte für die Entwicklung von Ernährungsstrategien genannt.

Zusätzlich zu bereits bestehenden Grundlagen wurden die Unterstützungsbedürfnisse von Gemeindeverwaltungen an (1) den Kanton, (2) andere Gemeinden und (3) die ZHAW und das laufende Projekt gesammelt. Die Ergebnisse sind in der Abbildung 4 aufgelistet.

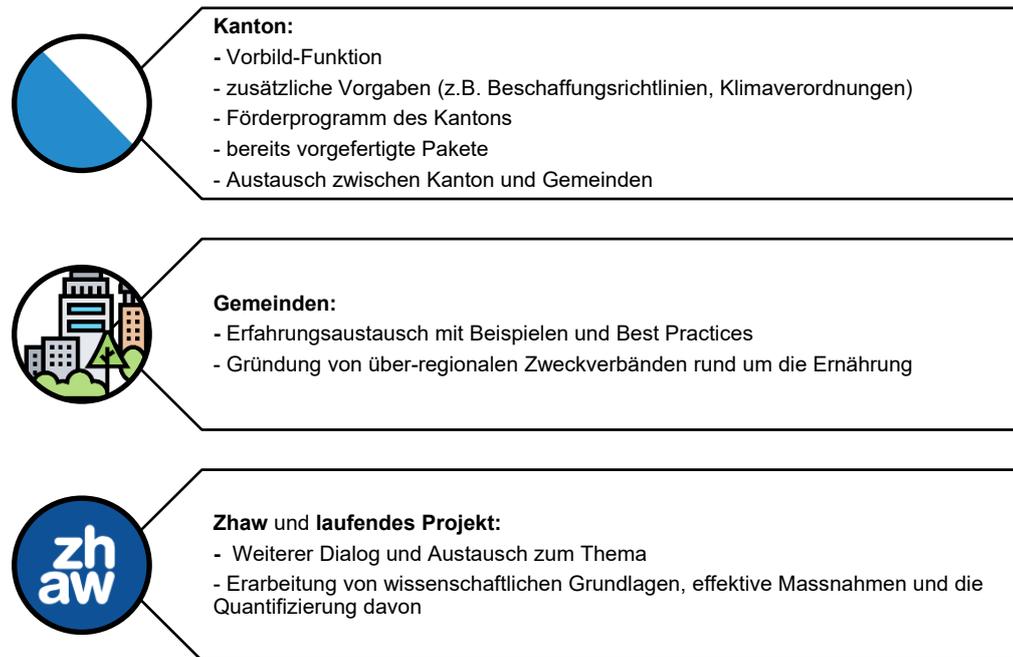


Abbildung 4: Unterstützungsbedürfnisse von Gemeindeverwaltungen zur Entwicklung von Ernährungsstrategien, Tobias Geisser

Während des Workshops ergab sich ein spannender Dialog zum Verhältnis von Erwartungen, Prozessen und Herausforderungen von Ernährungsstrategien, sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Verwaltung, was von den Teilnehmenden besonders hervorgehoben und geschätzt wurde.

#### 4.2.3. Entwicklung einer Ernährungsstrategie

Der vorgestellte Konzeptentwurf wurde von den Teilnehmenden des partizipativen Workshops generell als gut und auch für kleine Städte und Gemeinden anwendbar befunden. Die Diskussionen drehten sich um gewisse Kernfragen, die im Folgenden zusammengefasst sind.

Aufgrund des aktuellen Stands in Gemeinden in der Schweiz sei bei der Prozessbeschreibung stärker auf die Initiierungsphase vor dem ersten politischen Entscheid zu fokussieren. In vielen Fällen fehlen die politischen Grundlagen in den Gemeindeverwaltungen und es braucht zuerst initiale Überzeugungsarbeit, um in einem nächsten Schritt eine Ernährungsstrategie entwickeln zu können. Die Partizipation und Sensibilisierungsarbeit sind deshalb bereits hier einzuordnen. Es gilt insbesondere den Nutzen einer Ernährungsstrategie resp. die Notwendigkeit einer Ernährungswende klar aufzuzeigen. Zudem seien solche Prozesse selten linear, und Abhängigkeiten zu anderen Prozessen und politischen Ebenen sollten unbedingt berücksichtigt werden. Es stellt sich insbesondere für kleinere Gemeinden die Frage, ob eine separate Ernährungsstrategie sinnvoll ist oder ob diese mit einer Klimastrategie verknüpft werden kann.

Die Projektorganisation mit abteilungsübergreifenden und interdisziplinären Projektteams, wie sie in den Fallbeispielen der Interviews in grösseren Städten und im Kanton angewendet wurden, wurden als unüblich betrachtet. Sie benötigen deshalb die Unterstützung der Verwaltungsspitze, um überhaupt umgesetzt werden zu können. Die Zusammensetzung der einzelnen Gremien, die Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen müssten dabei klar geregelt werden. Eine Projektorganisation, die je nach Gemeinde unterschiedlich aussieht und die lokalen Bedürfnisse berücksichtigt, wäre von Vorteil. Hier könnten auch die Akteure des Ernährungssystems einbezogen werden.

Eine enge Einbindung der Bevölkerung und von Akteuren entlang der ganzen Wertschöpfungskette wurde für den Austausch und für Erfolg einer Ernährungsstrategie als sehr wichtig befunden. Partizipation könne die Umsetzung der Ernährungsstrategie erleichtern, da die Strategie nicht allein von der Verwaltung getragen werden kann. Als Schwierigkeit im Hinblick auf Partizipation wurden insbesondere die zeitlichen und personellen Ressourcen erwähnt. Unklar ist für die Teilnehmenden, welche Akteure es bereits gibt, welche wie miteinbezogen werden sollen und wie sichergestellt werden kann, dass alle einbezogen sind.

### 4.3. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Interviews mit den Akteuren und die Bedürfnisanalyse der Gemeinden haben ergeben, dass bei der Entwicklung einer Ernährungsstrategie gewisse Herausforderungen bestehen. Es wurde durchgehend betont, wie wichtig der politische Auftrag und die strategische Verankerung in der Verwaltung für eine effektive Strategieentwicklung sind. Ansonsten sind die Handlungs- und die Finanzierungsmöglichkeiten begrenzt. Dabei wurden in kleineren Gemeinden gewisse Potentiale in bereits bestehenden Umwelt- und Klimastrategien identifiziert. Jedoch müssten die Ressourcen mitberücksichtigt werden, damit das Thema im Vergleich zu anderen Themen der nachhaltigen Entwicklung nicht vernachlässigt wird.

Die Interviews und der Workshop haben gezeigt, welche Schwierigkeiten die Interdisziplinarität und Komplexität des Themas nachhaltige Ernährung in der Verwaltung mit sich bringen. Es braucht eine Projektorganisation, die fachübergreifend in den betroffenen Abteilungen Einfluss nehmen kann und eine effektive Einbindung der politischen Entscheidungsträger:innen erlaubt. Zudem ist das Thema nachhaltige Ernährung emotional aufgeladen und stellt grosse Anforderungen an die Kommunikation innerhalb und ausserhalb der Verwaltung. Begrifflichkeiten sollten deshalb sorgfältig gewählt und gegebenenfalls an den lokalen Kontext angepasst werden.

Die Bedürfnisanalyse der Gemeinden hat gezeigt, dass das Thema nachhaltige Ernährung in den öffentlichen Verwaltungen nicht eindeutig einer Stelle innerhalb der Verwaltung zugeordnet werden kann. Es bestehen in unterschiedlichen Abteilungen Schnittstellen zum Thema und es sind in den Abteilungen teilweise bereits Massnahmen umgesetzt. Übergeordnet wird dem Thema jedoch noch wenig Beachtung geschenkt, obwohl ein Interesse teilweise vorhanden ist. Insbesondere mangelt es an Fachwissen und Erfahrung in der Verwaltung und Politik. Daher wäre es umso wichtiger, den Nutzen von Ernährungsstrategien klar aufzuzeigen und für das Thema zu sensibilisieren. In diesem Sinne besteht ein Bedürfnis darin, besser zu verstehen, wie interessierte Akteure innerhalb und ausserhalb der Verwaltung in der Phase der Initialisierung einen politischen Auftrag erreichen können.

Für die Entwicklung und Umsetzung einer Ernährungsstrategie ist ein enger Austausch zwischen der Zivilgesellschaft, Ernährungssystem-Akteuren und der Verwaltung zentral. Die Gemeindeverwaltung ist auf das Engagement von Akteuren aus dem Ernährungssystem und aus der Bevölkerung angewiesen, um Ziele erreichen zu können. Dabei kann auf Bestehendem aufgebaut werden. Die Verwaltung kann im Rahmen der Ernährungsstrategie eine Vernetzung fördern, bestehenden Initiativen Sichtbarkeit und Unterstützung bieten und gemeinsam lokale Lösungen identifizieren und erarbeiten.

## 5. Konzept zur Entwicklung einer Ernährungsstrategie

Die Untersuchungen haben gezeigt, dass es bei der Initialisierung, im Entwicklungsprozess und für die Projektorganisation einer Ernährungsstrategie spezifische Herausforderungen gibt. Gleichzeitig fehlt es oft an Wissen zu nachhaltigen Ernährungssystemen, weshalb Verwaltungsmitarbeitende darauf angewiesen sind, auf bewährte Lösungsansätze zurückgreifen zu können. Aufgrund der Komplexität und Interdisziplinarität des Themas sind abteilungs- und expertisenübergreifende Organisations- und Kooperationsformen in und ausserhalb der Verwaltung erforderlich. Zudem braucht es eine partizipative Entwicklung, die verschiedenste Akteure aus dem Ernährungssystem einbindet, ein Netzwerk und Wissen aufbaut und so die Umsetzung von Massnahmen aus der Ernährungsstrategie ermöglicht. Hierfür wurde auf der Grundlage der Literaturrecherche und den Forschungsergebnissen ein Konzept zur Entwicklung einer Ernährungsstrategie entwickelt und im partizipativen Workshop überprüft. Im Folgenden wird die Herleitung von vier identifizierten Schlüsselthemen aus der Grundlagenetappe (1) Relevanz, (2) Phasen Entwicklungsprozess, (3) Projektorganisation und (4) Partizipation aufgezeigt.

### 5.1. Relevanz einer Ernährungsstrategie

Das Thema der nachhaltigen Ernährung ist verhältnismässig neu. Es fehlt in den meisten Fällen in der Verwaltung an einer zuständigen Stelle und allgemein an Erfahrung, Fachwissen und einem etablierten Netzwerk von Ernährungssystem-Akteuren. Häufig fehlt ein politischer Auftrag oder die Rückendeckung der Verwaltungsspitze, um im Bereich der nachhaltigen Ernährung aktiv zu werden. Die erste und dringendste Aufgabe ist somit in vielen Gemeinden die Sensibilisierungsarbeit. Die Relevanz der Förderung nachhaltiger Ernährungssysteme für die nachhaltige Entwicklung und der Nutzen von Ernährungsstrategien muss klar aufgezeigt werden. Hierfür braucht es schlagkräftige Argumente und je nach lokalem Kontext eine Verknüpfung mit übergeordneten Themen wie Klimaschutz oder Wirtschaftsförderung.

Das Bedürfnis, die Relevanz besser aufzuzeigen und zu verstehen, ist überraschend. So existieren viele Grundlagen und wissenschaftliche Studien, die aufzeigen, wie Ernährung für die nachhaltig Entwicklung ein wichtiges Handlungsfeld darstellt (z.B. Braun et al., 2021; Willett et al., 2019). Die Diskrepanz zwischen den vorhandenen und wahrnehmbaren Informationen könnte verschiedene Ursachen haben. Möglicherweise fehlt es an Fachwissen und Erfahrung in diesem Bereich oder die Verwaltungsmitarbeitenden wissen nicht, wo sie sich Unterstützung holen könnten. Es ist auch möglich, dass die verfügbaren Informationen nicht die richtigen sind oder nicht in einer nützlichen Form bereitgestellt werden. Dies wäre genauer zu untersuchen bzw. im lokalen Kontext abzuklären.

Zudem wurde gerade in den Interviews das Problem der schlechten Datengrundlage hervorgehoben. Dies deckt sich mit den Beobachtungen von Cary und Cook (2021), die ebenfalls fehlende Grundlagen und Hindernisse bei der Datenerhebung für ein effektives Monitoring feststellen. Es wäre denkbar, dass eine Verbesserung der Datenerfassung und -verarbeitung in der Schweiz für nachhaltige Ernährung diesem Problem entgegenwirken könnte. So könnten automatisierte oder zumindest schweizweit standardisierte Lösungen das Monitoring der Massnahmen im Ernährungsbereich vereinfachen. Dies wurde als Lösungsansatz in mehreren Interviews angesprochen. Die Stadt Zürich hat deshalb beispielsweise bereits ihre Menüdatenbank für klimafreundliche Menüs in Kantinen in Alterszentren und Personalrestaurants öffentlich zugänglich gemacht (Stadt Zürich, 2021). Eine verbesserte Datenlage könnte auch helfen, den Nutzen von verschiedenen Massnahmen klarer einzuschätzen und zu kommunizieren.

Die schwierige Ausgangslage der Datengrundlage kann eine kleine Stadt oder Gemeinde alleine nur beschränkt lösen. In der heutigen Situation wäre deshalb die Empfehlung, für die Sensibilisierungsarbeit und das Monitoring auf bestehende Fallbeispiele und auf übergeordnete Studien der Wissenschaft zurückzugreifen.

### 5.2. Entwicklungsschritte einer Ernährungsstrategie

Der Entwicklungsprozess einer Ernährungsstrategie wird von Moragues et al. (2013) in fünf Schritten beschrieben. Dieser Prozess wurde auf Grundlage der Interviews und des partizipativen Workshops zu den Bedürfnissen von den Gemeinden für den Schweizer Kontext weiterentwickelt. Der Entwicklungsprozess wurde um zwei Phasen und um potenzielle politische Entscheidungszeitpunkte erweitert. Die Empfehlung der Prozessphasen und die dazugehörigen Resultate pro Phase sind in Abbildung 5 graphisch dargestellt. Dabei ist anzumerken, dass ein Prozess nicht so linear abläuft, wie er abgebildet ist. Es bestehen Abhängigkeiten zu anderen Prozessen, Phasen sind teilweise überlappend oder können parallel stattfinden, wie in den Interviews und dem partizipativen Workshop angemerkt wurde. Gerade zu Beginn des Prozesses laufen die Phasen der Initialisierung, Planung und Analyse ineinander über oder

sind sogar zirkulär. Die lineare Darstellung dient der schnellen Übersicht von anstehenden Arbeiten während dem Entwicklungsprozess einer Ernährungsstrategie. Die einzelnen Schritte werden im Folgenden kurz vorgestellt.

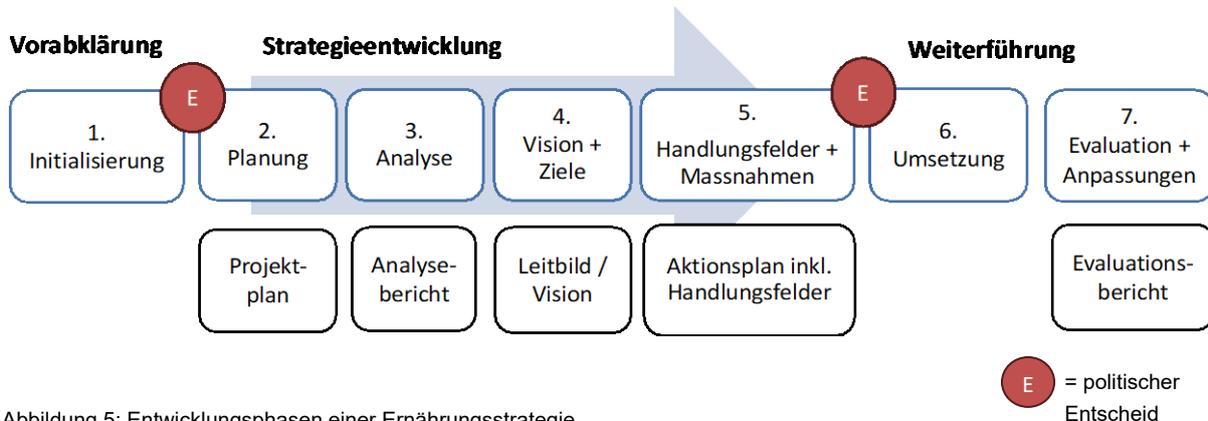


Abbildung 5: Entwicklungsphasen einer Ernährungsstrategie (aufbauend auf Moragues et al., 2013), Toya Bezzola

In der vertieften Diskussion zu der Ausgangslage und den Bedürfnissen von Gemeinden am Workshop wurde erkannt, dass in der aktuellen Situation vor allem die Phase vor der eigentlichen Strategieentwicklung von Interesse ist. Politische Grundlagen fehlen in den meisten Gemeinden, sodass Verwaltungen nicht einfach mit der Strategieentwicklung starten können. Der Schritt der Initialisierung des Strategieprozesses wurde deshalb als relevant eingestuft und zu den Entwicklungsschritten von Moragues et al. (2013) hinzugefügt.

In der Phase der Initialisierung wurde am Workshop diskutiert, dass Anknüpfungspunkte zu anderen Strategien und Massnahmen(-plänen) in der Gemeinde, sowie die Grundlagen auf Ebene Bund und Kanton geklärt werden müssen. Gerade im Bereich Klima und Biodiversität konnten Potentiale und Schnittstellen auf Gemeindeebene identifiziert werden. Abklärungen können aber auch später im Prozess in der Phase der Analyse durchgeführt werden. In der Initialisierungsphase ist von Bedeutung, dass die Relevanz des Themas nachhaltige Ernährung gegenüber verschiedenen Akteuren aufgezeigt werden kann, insbesondere in der Politik und Verwaltung. Das Ziel wäre dabei, einen politischen Auftrag für die Entwicklung einer Ernährungsstrategie oder die Umsetzung einzelner Massnahmen zur Förderung nachhaltiger Ernährungssysteme zu erreichen. Dabei kann die Initialisierung von unterschiedlichen Akteuren ausgehen, je nach lokalem Kontext. Die Phase der Initialisierung kann zudem je nach Ausgangslage viel Zeit in Anspruch nehmen. Es könnte sich lohnen, mit gewissen Analysen oder Massnahmen anzufangen, ohne einen politischen Entscheid abzuwarten. Solche Ansätze wurden auch in den Interviews erwähnt. Jedoch wurde bemängelt, dass ohne politischen Auftrag die Langfristigkeit limitiert und die Umsetzung von Massnahmen durch Abteilungen in die Verwaltung eingeschränkt sind. Bestenfalls können positive Beispiele geschaffen und kann zum Thema sensibilisiert werden.

Sobald der politische Auftrag vorliegt und die Grundlagen für die Erarbeitung einer Ernährungsstrategie gegeben sind, kann mit der Planung der Entwicklung begonnen werden. Hierfür müssen die Verantwortlichkeiten, der Zeitrahmen und die verfügbaren Ressourcen für den Entwicklungsprozess in der Verwaltung klar definiert sein, wie die Interviews gezeigt haben. Es wird empfohlen, eine geeignete Projektorganisation und einen Partizipationsprozess sorgfältig zu planen und vorzubereiten. Das Ergebnis dieser Planungsphase könnte ein Projektplan oder ein Prozessdesign sein, welche die Grundlage für den Entwicklungsprozess bilden (Arbter et. al., 2012).

Die Analyse des Status Quo ist eine wichtige Grundlage für die Entwicklung der Ernährungsstrategie. Sie ermöglicht eine fundierte Entscheidungsgrundlage und die Definition wirksamer Massnahmen. Die Analyse kann auch die Grundlagendaten für ein Monitoring bereitstellen (Moragues et al., 2013). Es kann zwischen einer internen und einer externen Analyse unterschieden werden, wie aus den Interviews hervorging. Bei der internen Analyse werden verwaltungsinterne Grundlagen, Bedürfnisse und bestehende Massnahmen identifiziert. In der externen Analyse wird der Status Quo des lokalen Ernährungssystems erfasst. Moragues et al. (2013) empfehlen hierfür die Analyse der vertikalen Dimension des Ernährungssystems entlang der Wertschöpfungskette von der Produktion bis zum Konsum sowie einiger Querschnittsthemen wie beispielsweise Lebensmittelverschwendung. Die Aufgabe kann unterschiedlich detailliert ausgeführt werden. Eine umfassende Analyse ist jedoch zeitintensiv und teuer. Das Handbuch der FAO (2023) bietet eine Anleitung für eine detaillierte und partizipative Analyse und Planung des lokalen Ernährungssystems. Es wird empfohlen, die Analyse in einen ersten Schnellüberblick und eine nachfolgende vertiefte Analyse einiger Kernthemen aufzuteilen (FAO, 2023). Desktop Research zu Studien und Best Practice Beispielen sowie ein Austausch mit bestehenden Netzwerken wie den Sustainable Food Places (o.D.) können wertvolle Einblicke liefern, wie

die Interviews gezeigt haben. Zudem ist es zentral, ein Stakeholder-Mapping durchzuführen, um einen Überblick über das lokale Ernährungssystem und die bereits bestehenden Initiativen und Akteure des lokalen Ernährungssystems zu erhalten. Das Stakeholder-Mapping bildet eine wichtige Grundlage für die partizipative Entwicklung (FAO, 2023; Moragues et al., 2013). Zusätzlich könnte eine Zusammenarbeit mit einer Forschungsinstitution oder die Beauftragung eines spezialisierten Büros für eine vertiefte Analyse in Erwägung gezogen werden, wie es in den untersuchten Beispielen teilweise der Fall war. Das Ergebnis der Analysephase könnte ein Analysebericht sein, der möglicherweise bereits erste Handlungsempfehlungen aus wissenschaftlicher Perspektive enthält.

Auf Basis der Analyse können im nächsten Schritt die Vision und die Ziele der Strategie identifiziert werden. Es empfiehlt sich, spätestens hier mit dem breiteren Partizipationsprozess zu beginnen (Moragues et al., 2013) und dabei das Mapping der Akteure aus der Analysephase sowie das Design des Partizipationsprozesses aus der Planungsphase zu berücksichtigen. Die Interviews und der partizipative Workshop haben gezeigt, dass es im Bereich Ernährung wichtig ist, Begrifflichkeiten sorgfältig zu wählen. In einigen Fällen hat es sich bewährt, gewisse Begriffe im Vorfeld der Partizipation zu definieren und auf die Wissenschaft zu verweisen. Gemeinsam mit den beteiligten Akteuren gilt es dann, ein gemeinsames Verständnis für die Herausforderungen im lokalen Ernährungssystem zu erlangen und auf dieser Grundlage eine gemeinsame Vision und gemeinsame Ziele zu entwickeln. Das Ergebnis dieser Phase ist ein Leitbild oder eine Vision für ein nachhaltiges Ernährungssystem, das bereits qualitative oder quantitative Ziele beinhalten könnte.

In einem nächsten Schritt sollten Handlungsfelder und Massnahmen zur Erreichung der Vision gesammelt, definiert und priorisiert werden. Je nach Partizipationsprozess könnte diese Phase auch zusammen mit der vorgehenden Phase der Visions- und Zieldefinition zusammengenommen werden. Neben der Beteiligung ist die parallele Ausarbeitung der Ernährungsstrategie durch das zuständige Projektteam und die Rückkopplung an verwaltungsinterne Prozesse in diesem Entwicklungsschritt zu verorten. Interviews haben gezeigt, dass die Ausarbeitung der Strategie komplex ist und das Timing zwischen Partizipation und Verwaltungsprozessen gut abgestimmt werden muss. Dabei kann es sich lohnen, einen regelmässigen Austausch mit den verantwortlichen Stellen in den Verwaltungsabteilungen zu pflegen, um die Akzeptanz der Strategie und der abgeleiteten Massnahmen sicherzustellen. In dieser Phase erfolgt die konkrete Ausarbeitung der Entscheidungsgrundlagen für die Exekutivregierung oder andere Entscheidungsträger:innen. Das Ergebnis dieser Phase könnte ein Massnahmenplan sein, der übergeordnete Handlungsfelder enthält und für jede Massnahme die Verantwortlichkeiten und Ziele definiert. Bei der Formulierung ist darauf zu achten, dass die Priorisierung und Ausgestaltung der Massnahmen realistisch ist, die lokal verfügbaren Ressourcen und Initiativen berücksichtigt und mit einer realistischen Zeitplanung hinterlegt werden (Moragues et al., 2013).

Die Umsetzung der Ernährungsstrategie sollte im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses geplant werden, um eine langfristige Implementierung und regelmässige Weiterentwicklung der Strategie zu gewährleisten. Möglicherweise ist auch eine neue Organisationsstruktur erforderlich. In den Interviews wurde erwähnt, dass die Projektorganisation teilweise beibehalten wurde, da sie gut funktioniert hat. Dies sollte diskutiert werden und könnte je nach Gemeinde unterschiedlich aussehen. In den Interviews wurde betont, dass eine fortgesetzte Beteiligung und ein kontinuierlicher Austausch zwischen der Verwaltung und verwaltungsexternen Akteuren wichtig sind. Insbesondere die Beteiligung der breiten Bevölkerung und die Sensibilisierungsarbeit könnten verstärkt werden. Es wird empfohlen, die Umsetzung der Ernährungsstrategie durch ein Monitoringsystem zu überprüfen (Moragues et al., 2013).

Am Ende ist es sinnvoll, den Entwicklungsprozess der Ernährungsstrategie und nach einer gewissen Zeit die Umsetzung der Strategie zu evaluieren und zu fragen, was angepasst oder verbessert werden könnte (Moragues et al., 2013). Das Ergebnis dieser Phase wäre ein Evaluationsbericht, der als Grundlage für die Weiterentwicklung der Ernährungsstrategie dient.

### **5.3. Projektorganisation**

Neben der Relevanz der Beteiligung (Hebinck und Page 2017; Moragues et al., 2013) konnten aus der Literatur wenig Aussagen zu einer möglichen Projektorganisation für eine Entwicklung von Ernährungsstrategien identifiziert werden. Jedoch ist dargestellt, dass das Thema nachhaltiger Ernährungssysteme komplex und interdisziplinär einzuordnen ist (NRP 69, 2020). Wer den Entwicklungsprozess einer Ernährungsstrategie initiiert, leitet und umsetzt, kommt auf den lokalen Kontext an. Gemeindeverwaltungen können ein Interesse daran haben, einen partizipativen Entwicklungsprozess zu leiten oder mit Ressourcen zu unterstützen (Sipple und Wiek, 2013). Aber auch ein Ernährungsrat kann entscheiden, einen Ernährungsstrategieprozess durchzuführen und auf dieser Grundlage Forderungen an die Politik stellen (Thurn et al., 2018).

In allen Fällen, in denen für die vorliegende Studie Interviews durchgeführt wurden, hat die Verwaltung den partizipativen Entwicklungsprozess geleitet. Die Interviews haben dabei deutlich gezeigt, dass eine gute Zusammenarbeit

zwischen den verschiedenen Abteilungen der Verwaltung entscheidend ist, um eine erfolgreiche Ernährungsstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Ein klarer politischer Auftrag, die Rückendeckung durch die Verwaltungsspitze und eine kompetente Person, die für die Ernährungsstrategie zuständig ist und die Entwicklung vorantreibt, sind hilfreich. Eine passende Projektorganisation kann dazu beitragen, dass die Zusammenarbeit gelingt und die politischen Entscheidungsträger:innen frühzeitig abgeholt werden können. In den Städten, in denen die Entwicklung einer Ernährungsstrategie allein von einer Verwaltungsmitarbeiter:in durchgeführt wurde, war die Entwicklung weniger erfolgreich. Da die Entwicklungsstrategie verschiedene Fachbereiche innerhalb der Verwaltung betrifft und eine verstärkte Zusammenarbeit mit externen Akteuren notwendig ist, bietet sich eine interdisziplinäre Projektorganisation für die Entwicklung und Umsetzung der Strategie an.

Die Empfehlung für eine geeignete Projektorganisation wurde auf Basis von Interviews und Rückmeldungen aus einem partizipativen Workshop erarbeitet. Sie ist in Abbildung 6 dargestellt und für den Fall konzipiert, dass eine Gemeindeverwaltung den Entwicklungsprozess leitet. Die Empfehlung ist als flexible Schablone gedacht, die je nach vorhandenen Grundlagen, Zielen und Bedürfnissen dem lokalen Kontext angepasst werden kann. Die Gremien können unterschiedlich gross sein und sich aus Personen innerhalb und ausserhalb der Verwaltung zusammensetzen. Es müsste geprüft werden, ob diese Organisationsform auch für die Entwicklung einer Ernährungsstrategie ausserhalb der Verwaltung funktionieren könnte. Es ist anzunehmen, dass sie in diesem Fall jedoch unnötig komplex wäre.

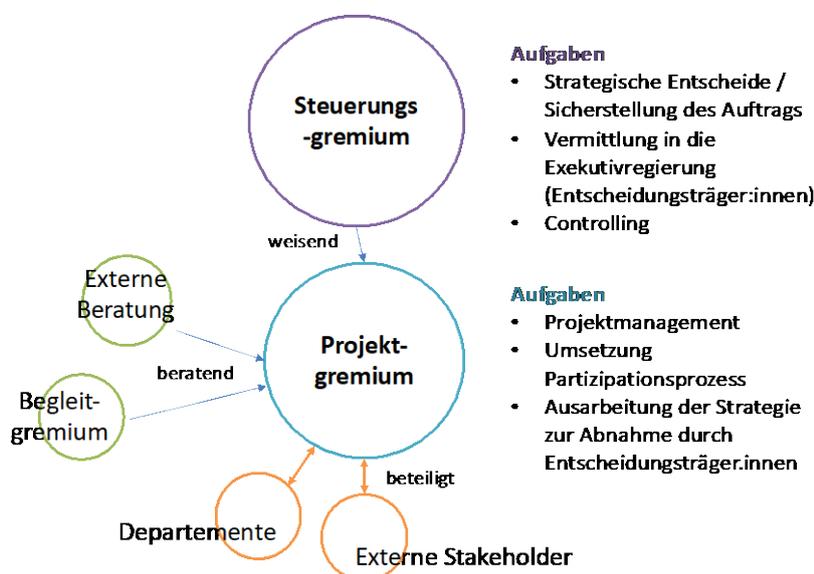


Abbildung 6: Schablone Projektorganisation zur Entwicklung einer Ernährungsstrategie, Toya Bezzola

Aus den Erfahrungen der Interviews empfiehlt sich, eine Aufgabenteilung zwischen einem Steuerungs- und einem Projektgremium vorzunehmen. Diese beiden Gremien können in Abstimmung mit der inhaltlichen Ausrichtung und je nach Anforderung des Partizipationsprozesses mit weiteren Gremien ergänzt werden. Generell haben Interviewteilnehmende gute Erfahrungen mit interdisziplinär zusammengestellten Teams gemacht. Jedoch wurde am Workshop angemerkt, dass diese Projektorganisation für Verwaltungen ungewöhnlich ist. Es bräuchte eine Entscheidung durch die Führung, um eine solche Struktur für die Entwicklung der Ernährungsstrategie zu installieren.

Es muss in einer nächsten Phase überprüft werden, ob diese Projektorganisation in kleineren Gemeinden funktionieren kann oder ob eine Vereinfachung notwendig ist. Die Interviews haben gezeigt, dass es in einigen Verwaltungen bereits interdisziplinäre Fachbereiche gibt, beispielsweise zur Betreuung von Klimastrategien. Es könnte sich für Gemeinden lohnen abzuklären, ob dort angeknüpft werden kann und die Ernährungsstrategie in bestehende Gremien integriert werden kann. Zudem können die Gremien klein gehalten werden, um den Koordinationsaufwand zu minimieren.

Die Aufgaben des Steuerungsgremiums umfassen insbesondere die strategische Führung und die Vermittlung der Ernährungsstrategie an die Entscheidungsträger:innen. Wie in den Interviews beschrieben, wäre dies im Falle der Verwaltung die Exekutive, die einer Ernährungsstrategie zustimmt. Es empfiehlt sich daher, einen möglichst direkten

Draht zur kommunalen Regierung zu identifizieren, um deren Unterstützung zu sichern. Im Steuerungsgremium könnten insbesondere Mitglieder der Exekutive oder Abteilungsleiter:innen der Verwaltung vertreten sein.

Es wird empfohlen, dass das Projektgremium für die Entwicklung und Umsetzung der Strategie verantwortlich ist und den Partizipationsprozess leitet oder in Auftrag gibt. Fach- und Methodenkenntnisse sowie eine gute Vernetzung innerhalb und ausserhalb der Verwaltung sind daher zentral. Wie die Rollen in einem solchen Projektgremium aussehen könnten, beschreibt die FAO (2023) und empfiehlt für die Einarbeitung ggf. zusätzliche Schulungen. Im Projektgremium könnten Verwaltungsmitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen mitwirken, um die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen sicherzustellen. Je nach Projekt könnten auch externe Personen Teil des Projektteams sein, wenn dies für die Ausrichtung der Strategie sinnvoll ist.

Um Expertise beizuziehen, wurden in den Beispielen aus den Interviews zwei unterschiedliche Formen gewählt. Diese sind hier als Empfehlung in der Abbildung 6 grün markiert. Erstens könnte für die Prozessentwicklung und -begleitung oder für spezifisches Fachwissen zu nachhaltiger Ernährung eine externe Person beigezogen werden. In allen Städten, in denen Interviews durchgeführt wurden, war dies zumindest für Teilbereiche des Prozesses der Fall.

Zweitens könnte auch ein Begleit- oder Expertengremium installiert werden, welches in regelmässigem Abstand inhaltliches Feedback zum Stand der Entwicklungen gibt. Ein begleitendes Gremium mit wichtigen Stakeholdern wird auch von der FAO (2023) empfohlen. Die Akteure sollten durch ein Stakeholder-Mapping bereits früh im Prozess identifiziert und in das Gremium aufgenommen werden. Dieses wird dann während des Entwicklungsprozesses im Plenum oder in kleineren Gruppen einbezogen. Es ist möglich, dass das Gremium fortlaufend durch neue Stakeholder ergänzt wird (FAO, 2023). Ein solches Gremium ermöglicht nicht nur den Wissensaufbau, sondern auch eine bessere Vernetzung und breitere Abstützung der Strategie, wie im Workshop angemerkt wurde. Die Grösse des Gremiums kann je nach Bedarf stark variieren. In einer der untersuchten Gemeinden wurde im Rahmen des Beteiligungsprozesses eine Expertengruppe mit Akteuren aus dem Ernährungssystem installiert. Diese Gruppe diente unter anderem dazu, Schlüsselakteure als lokale Botschafter:innen zu gewinnen.

Es wird empfohlen, dass der Beteiligungsprozess vom Projektgremium geleitet wird. Dies ist in Abbildung 6 orange dargestellt. Der Übergang von Projektorganisation und Partizipation ist dabei flussend und nicht starr zu verstehen. Die Mitarbeit von Akteuren in einem Gremium kann als starke Partizipationsform gewertet werden. Insbesondere ein Begleitgremium könnte auch als Beteiligungsformat verstanden werden. Wie die Interviews gezeigt haben, ist es wichtig, die Beteiligung der Verwaltungsmitarbeitenden aus verschiedenen Abteilungen und externe Stakeholder gleichermaßen zu berücksichtigen. Im nächsten Kapitel wird erläutert, wie dies angegangen werden kann.

## 5.4. Partizipation

In der Literatur wird die Relevanz der partizipativen Entwicklung von Ernährungsstrategien betont (FAO, 2023; Moraes et al., 2013). Diese wurde in den Interviews von Akteuren bestätigt, jedoch wurden auch gewisse Bedenken zum Ausdruck gebracht. Um die Chancen einer partizipativen Entwicklung zu nutzen, ist es wichtig, den Beteiligungsprozess angemessen zu gestalten (Hebinck und Page, 2017). Die Interviews haben gezeigt, dass der Beteiligungsprozess für die Entwicklung einer Ernährungsstrategie anspruchsvoll ist. Es empfiehlt sich daher, ein Prozessdesign zu entwickeln, um zu planen, welche Akteure wann und wie einbezogen werden sollen (Arbter et al., 2012). Dabei sollte unbedingt der politische Entscheidungsprozess berücksichtigt werden.

Die Interviews haben gezeigt, dass die Partizipation in verschiedenen Phasen des Entwicklungsprozesses eine wichtige Rolle spielt. Wie in Abbildung 7 dargestellt, fand der partizipative Entwicklungsprozess in den untersuchten Städten und im Kanton während der Visions- und Zieldefinition sowie bei der Identifikation von möglichen Handlungsfeldern und Massnahmen statt. Es muss definiert und klar kommuniziert werden, ob lediglich Inputs und Ideen gesammelt werden oder ob die beteiligten Akteure auch bei der Priorisierung der Massnahmen mitbestimmen können (Arbter et al., 2012).

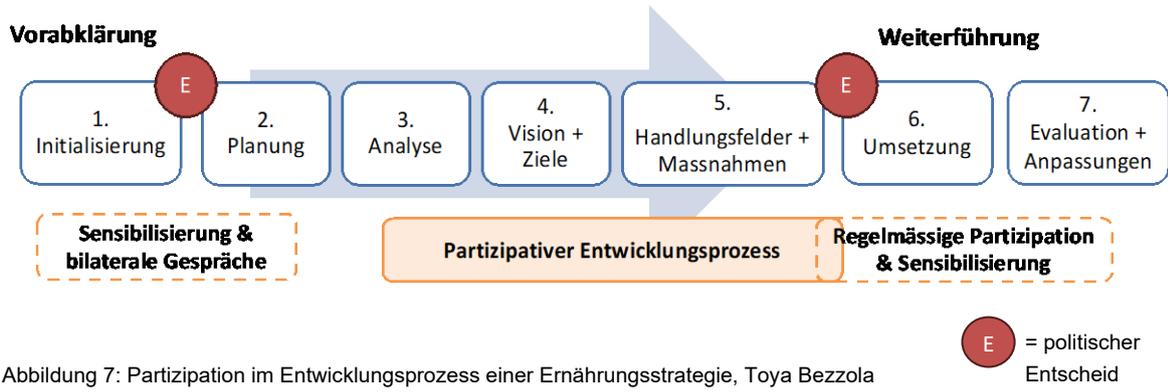


Abbildung 7: Partizipation im Entwicklungsprozess einer Ernährungsstrategie, Toya Bezzola

Basierend auf Arbter et al. (2012) und den Erkenntnissen aus den Interviews wurde ein Vorschlag erarbeitet, wie verschiedene Akteure entlang der Intensitätsstufen der Partizipation in die Entwicklung von Ernährungsstrategien einbezogen werden können. Es wird angenommen, dass in kleineren Verwaltungen aufgrund begrenzter Ressourcen Prioritäten bei der Beteiligung gesetzt werden müssen. Nicht alle Beteiligten können in gleichem Masse einbezogen werden. Abbildung 8 zeigt die Empfehlung für eine minimale Beteiligung.

	<b>Kooperation</b>	<b>Konsultation</b>	<b>Information</b>
<b>Intensitätsstufe</b>	<b>Kooperation</b> Partizipation	<b>Konsultation</b> Vorstufe der Partizipation	<b>Information</b> Nicht-Partizipation
	Beteiligte entwickeln miteinander und mit der Verwaltung, z.T. Mitentscheidung	Beteiligte können Stellung nehmen zu einem Entwurf / einer Frage	Beteiligte werden informiert, können aber Entscheide / Planung nicht beeinflussen
<b>WER?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betroffene Abteilungen Verwaltung</li> <li>(Schlüssel-)Akteure Ernährungssystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle Akteure im Ernährungssystem</li> <li>Interessierte Bevölkerung</li> <li>Vereine / IGs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewohner:innen der Gemeinde</li> <li>Mitarbeitende Verwaltung allgemein</li> </ul>
<b>WIE?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integration Projektorganisation (Begleitgruppe / AG)</li> <li>Bilaterale Gespräche</li> <li>Workshops / Runde Tische nach Themen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-2 (Gross-)Anlässe: Information &amp; Feedback zur Strategie</li> <li>Online-Umfrage</li> <li>Ideenwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pressemitteilungen</li> <li>Projektwebseite</li> <li>Newsletter / Mailings</li> </ul>

Abbildung 8: Beteiligung von Akteuren im Entwicklungsprozess nach Intensitätsstufen der Partizipation (aufbauend auf Arbter et al., 2012), Toya Bezzola

In kleineren Städten und Gemeinden ist es besonders wichtig, die Akteure der Ernährungswirtschaft aufgrund ihrer Versorgungsrelevanz zu berücksichtigen. Daher sollten sie bei der Beteiligung und Formulierung von Massnahmen besonders berücksichtigt werden (Sipple und Wiek, 2023). Die Interviews haben zudem gezeigt, dass es wichtig ist, die verantwortlichen Verwaltungsmitarbeitenden in den verschiedenen Ressorts abzuholen und Überzeugungsarbeit zu leisten. Wenn dies nicht gelingt, können Massnahmen zur Förderung einer nachhaltigen Ernährung in der Verwaltung nur beschränkt umgesetzt werden. Es empfiehlt sich daher, auf der Ebene der Kooperation insbesondere die betroffenen Abteilungen der Verwaltung und (Schlüssel-)Akteure des Ernährungssystems frühzeitig und regelmässig einzubeziehen. Die Beteiligungsmethoden dienen der Zusammenarbeit und Mitwirkung, wie beispielsweise Workshops, Runde Tische oder die Mitarbeit in einem der Gremien.

Zweitens ist die Empfehlung, dass via Konsultation alle Ernährungssystem-Akteure, die interessierte Bevölkerung und je nach Kontext auch Vereine und andere zivilgesellschaftliche Organisationen beteiligt werden. Die Akteursgruppen können zu bestimmten Themen oder der gesamten Strategie Stellung beziehen oder Ideen vorschlagen. Die hier eingesetzten Partizipationsformate sind niederschwelliger, wie beispielsweise eine Ideenwand oder eine Umfrage, und es wird gesammelt, ohne in die Tiefe zu gehen.

Als dritte Empfehlung ist die generelle Information zur Entwicklung und Umsetzung der Ernährungsstrategie an alle Bewohnende und Mitarbeitende einer Gemeinde aufgeführt. Um eine Beteiligung und Sensibilisierung zu gewährleisten, ist es hilfreich, die Kommunikation zur Ernährungsstrategie in verschiedenen Kanälen zu planen. Dies sollte im Sinne der Projektkommunikation analog zum Partizipationsprozess erfolgen (Arbter et al., 2012).

Eine weitere Einschränkung der Partizipation als hier vorgeschlagen, wäre wenig empfehlenswert. Allerdings könnte es interessant sein, die Partizipation auszuweiten und beispielsweise ein repräsentatives Bürger:innen-Panel einzurichten, sofern ausreichende Ressourcen vorhanden sind. In einer der untersuchten Städte konnten damit gute Ergebnisse erzielt werden.

## 7. Schlussfolgerung

Anhand der Literaturstudie wurde identifiziert, dass Ernährungsstrategien in kleineren Städten und Gemeinden in der Schweiz ein Potential haben und einen Beitrag zur Erreichung der nachhaltigen Entwicklungsziele zu leisten könnten. Gleichzeitig existieren noch wenig Beispiele von Gemeinden, die eine solche Ernährungsstrategie entwickelt hätten. Hier setzt die vorliegende Forschung an und untersucht, wie Ernährungsstrategien in kleineren Städten und Gemeinden entwickelt und umgesetzt werden können.

In der Grundlagenetappe wurden Interviews durchgeführt, um Erfahrungen aus bestehenden Beispielen abzuholen und gleichzeitig eine Bedürfnisanalyse vorgenommen, um besser zu verstehen, wo die Bedürfnisse in Schweizer Gemeinden in Bezug auf Ernährungsstrategien liegen. Dabei konnten vier Schlüsselthemen identifiziert werden, um Ernährungsstrategien in kleineren Städten und Gemeinden voranzubringen. Erstens die Notwendigkeit, die Relevanz des Themas aufzuzeigen und Sensibilisierungsarbeit zu leisten. Und gleichzeitig das Bedürfnis von Akteuren, mögliche Lösungsansätze für spezifische Anforderungen an die Entwicklung einer Ernährungsstrategie und bestehende Grundlagen kennenzulernen. Die Entwicklung der Strategie kann zweitens in sieben Schritten strukturiert werden, von der Initialisierung bis zur Evaluation. Drittens ist die Projektorganisation für die Entwicklung wesentlich, um der Interdisziplinarität und Komplexität des Themas gerecht zu werden und betroffene Anspruchsgruppen, inklusive den Entscheidungsträger:innen, abzuholen. Viertens empfiehlt sich ein partizipativer Prozess zur Entwicklung einer Ernährungsstrategie, der insbesondere die lokalen Akteure des Ernährungssystems einbindet und bestehende Grundlagen berücksichtigen.

Als Resultat der Grundlagenetappe liegt ein Konzept zur Entwicklung einer Ernährungsstrategie vor, welches im Anschluss mit zwei Pilotgemeinden im Kanton Zürich getestet und weiterentwickelt wird. Das Ziel ist, damit eine strukturierte Einsicht in die Entwicklung einer Ernährungsstrategie geben zu können, damit interessierte Akteure nach den lokalen Gegebenheiten einen solchen Prozess selbst initiieren und planen können.

Als eine grosse Herausforderung bei der Förderung von nachhaltigen Ernährungssystemen durch Gemeindeverwaltungen wurde die schlechte Datengrundlage identifiziert. Daten in Betrieben innerhalb und ausserhalb der Verwaltung werden nicht erhoben, sind nicht standardisiert oder teilweise nicht erhältlich. Im Vergleich zu anderen Klimathemen ist zudem die Wirkung von Massnahmen aufgrund der Langfristigkeit schwierig messbar. Es besteht ein Potential, eine öffentlich zugängliche Lösung oder ein schweizweit anwendbares System zu entwickeln. Das würde kleineren Gemeinden hohe Entwicklungskosten sparen. Bessere Daten würden zudem helfen, die Relevanz des Themas nachhaltige Ernährung aufzuzeigen und wirksame Massnahmen gezielter einzusetzen.

Der vorliegende Zwischenbericht dient als Grundlage für die weiterführenden Forschungsphasen. Die Ergebnisse und das abgeleitete Konzept sind Zwischenresultate. Diese werden nun getestet und weiterentwickelt. Erkenntnisse aus den Interviews geben einen Einblick in die Erfahrungen einzelner Akteure, jedoch können sie nicht verallgemeinert werden. Zudem wurden ausschliesslich Beispiele von Ernährungsstrategien betrachtet, die von einer Verwaltung umgesetzt wurden. In einer Studie könnte man die Ernährungsstrategien von zivilgesellschaftlichen Initiativen oder einer Verbindung von Akteuren genauer untersuchen. Auch die Phase der Initialisierung, die aus den Diskussionen des Workshops hervorgegangen ist, könnten in einem nächsten Schritt genauer betrachtet werden. In diesem Zusammenhang wäre spannend, die Perspektive von Politiker:innen in den Gemeinden verstärkt einzubinden. Dies ist in der vorliegenden Arbeit noch nicht geschehen.

Die Bedürfnisanalyse kleinerer Gemeinden bietet einen ersten Einblick in die Priorisierung des Themas Ernährung im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung. Die Antworten stammen jedoch hauptsächlich aus der Region Zürich. Um ein umfassenderes Bild zu erhalten, wäre es wertvoll, die Umfrage auf andere Regionen auszuweiten, um auch Einblicke in Gemeinden anderer Sprachregionen zu erhalten. Als nächstes sollte eine vertiefte Analyse mit qualitativen Methoden durchgeführt werden, um die Bedürfnisse der Gemeinden genauer zu identifizieren. Darüber hinaus könnte es für die Förderung von Ernährungsstrategien wichtig sein, die Entwicklung des Themas nachhaltige Entwicklung in den nächsten Jahren und die damit möglicherweise einhergehende Veränderung der Bedürfnisse der Gemeinden zu verfolgen.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsdesign Grundlagenetappe.....	12
Abbildung 2: Entwurf Entwicklungsphasen einer Ernährungsstrategie aufgrund der Interviews (aufbauend auf Moragues et al., 2023), Toya Bezzola.....	18
Abbildung 3: Bestehende Grundlagen und Anknüpfungspunkte zur Entwicklung einer Ernährungsstrategie, Tobias Geisser.....	21
Abbildung 4: Unterstützungsbedürfnisse von Gemeindeverwaltungen zur Entwicklung von Ernährungsstrategien, Tobias Geisser.....	22
Abbildung 5: Entwicklungsphasen einer Ernährungsstrategie (aufbauend auf Moragues et al., 2013), Toya Bezzola.....	25
Abbildung 6: Schablone Projektorganisation zur Entwicklung einer Ernährungsstrategie, Toya Bezzola.....	27
Abbildung 7: Partizipation im Entwicklungsprozess einer Ernährungsstrategie, Toya Bezzola.....	29
Abbildung 8: Beteiligung von Akteuren im Entwicklungsprozess nach Intensitätsstufen der Partizipation (aufbauend auf Arbter et al., 2012), Toya Bezzola.....	29

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Teilnehmende Gemeinden und deren Eigenschaften.....	14
--	----

## Quellenverzeichnis

- Aghamanoukjan, A., Buber, R., Meyer, M. (2009). *Qualitative Interviews*. In: Qualitative Marktforschung. Buber, R., Holzmüller, H.H. (eds), 415-436. Gabler.
- Arbter, K. (2012). Praxisbuch Partizipation. Gemeinsam die Stadt entwickeln. Magistrat der Stadt Wien. Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung (Hrsg.). Werkstattberichte Stadtentwicklung, Nr. 127.
- Arioli, K. (2022). *Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich*. Sitzung vom 5. Oktober 2022. <https://www.zh.ch/bin/zhweb/publish/regierungsratsbeschluss-unterlagen./2022/1319/RRB-2022-1319.pdf>
- Baldy, J., und Kruse, S. (2019). *Food Democracy from the Top Down? State-Driven Participation Processes for Local Food System Transformations towards Sustainability*. *Politics and Governance*, 7(4).
- Bundesamt für Landwirtschaft (BLW), Bundesamt für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen (BLV), Bundesamt für Umwelt (BAFU). (2023). *Klimastrategie Landwirtschaft und Ernährung 2050*. 1. Teil: Grundsätze, Ziele und Stossrichtungen.
- Bundesamt für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen (BLV). (2017). *Schweizer Ernährungsstrategie 2017–2024. Geniessen und gesund bleiben*. BBL Vertrieb Bundespublikationen.
- Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) (2016). *Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Ernährung. Gute Beispiele für Kantone und Gemeinden*.
- Braun, J., Afsana, K., Fresco, L. O., Hassan, M., Torero, M. (2021). *Food Systems – Definition, Concept and Application for the UN Food Systems Summit*. In: Science and Innovations for Food Systems Transformations, J. Braun, K. Afsana, L. O. Fresco, M. Hasssan (eds).
- Carey, J., und Cook, B. (2021). *The Milan Urban Food Policy Pact monitoring framework: A practical handbook for implementation*. FAO. Rome.
- Cluster food & nutrition (o.D.). *Lebensmittelstrategie des Kantons Freiburg*. <https://www.clusterfoodnutrition.ch/de/dienstleistungen/lebensmittelstrategie-des-kantons-freiburg> (05.01.2024).
- Contraste. Zeitung für Selbstorganisation. (2022). *Schwerpunkt Ernährungsrate!*. Juni, Nr. 453. (9-12).
- Dubbeling, M. (2013). *Cityfood: Linking Cities on Urban Agriculture and Urban Food Systems*. RUAF Foundation.
- EAT-Lancet Commission (2020). *Food Planet Health. Healthy Diets from Sustainable Food Systems. Summary Report*. [https://eatforum.org/content/uploads/2019/07/EAT-Lancet\\_Commission\\_Summary\\_Report.pdf](https://eatforum.org/content/uploads/2019/07/EAT-Lancet_Commission_Summary_Report.pdf) (05.01.2024).
- EAT-Lancet Commission (o.D.). *Brief for Cities*. <https://eatforum.org/lancet-commission/cities/> (05.01.2024).
- Eberle, U., Teufel, J., Quack, D., Antoni-Komar, I., Langen, N., Hirschnitz-Garbers., M. (2018). *Ernährungssysteme nachhaltig umbauen. Vier Handlungsfelder für die Politik*. *GAIA* 27(4), 394 –395.
- Energiestadt. (o. D.). *Energiestädte und Mitglieder*. <https://www.energiestadt.ch/de/energiestaedte-mitglieder-29.html> (05.01.2024).
- Ernährungsforum Zürich (o.D.). *Ernährungsforum Zürich*. <https://www.ernaehrungsforum-zueri.ch> (05.01.2024).
- Fanzo, J. und Davis, C. (2021). *Global Food Systems, Diets, and Nutrition. Linking Science, Economics, and Policy*. In: *Palgrave Studies in Agricultural Economics and Food Policy*, C. Barrett (eds). Palgrave Macmillan.
- FAO. (2023). *Building sustainable and resilient city region food systems--Assessment and planning handbook*. Rome. <https://doi.org/10.4060/cc5184en>
- FAO. (2021). *5 Strategic Areas for Urban Food System Transformation*. <https://www.fao.org/3/cb6839en/cb6839en.pdf> (05.01.2024).

FAO. (2018). *Sustainable food systems. Concept and framework*. <https://www.fao.org/3/ca2079en/CA2079EN.pdf> (05.01.2024).

Fussen, D.; Müller, M.; Hauser, Ch; Krieger, M.; Rosser, S.; Widmer, T.; Koch, L.; de Haan, P. (2021). *Aktionsplan Green Deal für Graubünden Massnahmen zu Klimaschutz und Klimaanpassung. Situationsanalyse und Massnahmenplanung*. [https://klimawandel.gr.ch/de/KW\\_Dokumente/ANU-418-50d\\_AGD\\_Massnahmen\\_Klimaschutz\\_Klimaanpassung.pdf](https://klimawandel.gr.ch/de/KW_Dokumente/ANU-418-50d_AGD_Massnahmen_Klimaschutz_Klimaanpassung.pdf) (05.01.2024).

Geisser, T. (2023). *Ernährungsstrategien für alle – Bedarfsanalyse kleinerer und mittlerer Städte und Gemeinden*. [https://www.zhaw.ch/storage/lspm/institute-zentren/iunr/geography-of-food/Ern%C3%A4hrungsstrategie\\_1/Ern%C3%A4hrungsstrategien\\_Bedarfsanalyse\\_-\\_%C3%B6ffentlich.pdf](https://www.zhaw.ch/storage/lspm/institute-zentren/iunr/geography-of-food/Ern%C3%A4hrungsstrategie_1/Ern%C3%A4hrungsstrategien_Bedarfsanalyse_-_%C3%B6ffentlich.pdf)

Haupt, C.; Landert, J.; Halter, L.; Vukotic, F.; Wolfgramm, B. (2021). *Was isst Zürich? Potenzialanalyse der städtischen Versorgung mit regionalen Lebensmitteln im Rahmen der Förderung einer nachhaltigeren Ernährung*. Handbuch Methodik. Stadt Zürich.

Hebinck, A. und Page, D. (2017). *Processes of Participation in the Development of Urban Food Strategies: A Comparative Assessment of Exeter and Eindhoven*. Sustainability, 9(6), 931.

Kanton Zürich. (2023). *Leitbild Nachhaltige Ernährung*. [https://www.zh.ch/bin/zhweb/publish/regierungsratsabschluss-unterlagen/2022/1319/RRB\\_2022-1319\\_Beilage\\_AWEL\\_Leitbild\\_Nachhaltige%20Ernaehrung\\_WEB.pdf](https://www.zh.ch/bin/zhweb/publish/regierungsratsabschluss-unterlagen/2022/1319/RRB_2022-1319_Beilage_AWEL_Leitbild_Nachhaltige%20Ernaehrung_WEB.pdf) (05.01.2024)

Leutkirch im Allgäu. (o.D.). *Zahlen & Fakten*. <https://www.leutkirch.de/de/Leben/Leben-Freizeit/Stadt-Land/Zahlen-Fakten> (05.01.2024).

Lötscher, Y., und Halter, L. (2019). *Strategie nachhaltige Ernährung Stadt Zürich*. Stadt Zürich.

Moragues, A., Morgan, K., Moschitz, H., Neimane, I., Nilsson, H., Pinto, M., Rohrer, H., Ruiz, R., Thuswald, M., Tisenkopfs, T., Halliday, J. (2013). *Urban food strategies: The rough guide to sustainable food systems*. Foodlinks.

Milan Urban Food Policy Pact (MUFPP). (2015). *Mailänder Abkommen über städtische Ernährungspolitik*.

National Research Program (NRP) 69. (2020). *Healthy Diets from a Sustainable Food Production System. Synthesis of the National Research Programme «Healthy Nutrition and Sustainable Food Production»* (NRP 69). Swiss National Science Foundation (SNSF).

Polk, M., Knutsson, P. (2008). Participation, value rationality and mutual learning in transdisciplinary knowledge production for sustainable development. Environmental Education Research, 14, 643–653.

Przyborski, A. und Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. In: Lehr- und Handbücher der Soziologie. A. Mohr (Hrsg.). Oldenbourg Verlag, München.

Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt. (2018). *Massnahmenpaket nachhaltige Ernährung Basel-Stadt 2018-2021: «Basel isst mit Genuss aus Stadt und Land.»* Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt.

Rosenbichler, U., Grünwald, A., Kallinger, M., Edelmann, N., Albrecht, V., Eibl, G. (2020). *Grünbuch: Partizipation im digitalen Zeitalter*. Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport BMKÖS. Wien.

Paschke, M. (2022). *Nachhaltige Ernährung für den Planeten: Ernährungsgewohnheiten in Quartieren begleiten und verändern*. Arbeitsheft 1: Wissen, Zahlen, Hintergründe. Zurich-Basel Plant Based Science Center.

Schanz, H.; Pregernig, M.; Baldy, J.; Sippl, D.; Kruse, S. (Hrsg.) (2020). *Kommunen gestalten Ernährung – Neue Handlungsfelder nachhaltiger Stadtentwicklung*. DStGB Dokumentation, Nr. 153. Deutscher Städte- und Gemeindebund, Berlin.

Schweizerischer Bundesrat. (2021a). *Aktionsplan 2021-2023 zur Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030*.

Schweizerischer Bundesrat. (2021b). *Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030*.

Schweizerischer Gemeindeverband (SGV) (Hrsg.) (2021). Projekt «in comune» (2016-2020). Partizipation in den Schweizer Gemeinden. Evaluationsbericht.

Sipple, D. und Wiek, A. (2023). *Kommunale Instrumente für die nachhaltige Ernährungswirtschaft*. Freiburg i.Br.: Institut für Umweltsozialwissenschaften und Geographie, Universität Freiburg.

Stadt Winterthur. (o.D.). *Bürgerpanel*. <https://stadt.winterthur.ch/themen/leben-in-winterthur/energie-umwelt-natur/klimapartizipation/buergerpanel-nachhaltige-ernaehrung-in-winterthur> (05.01.2024).

Stadt Zürich. (2021). *Datenbank mit klimafreundlichen Menüs*. News. [https://www.stadt-zuerich.ch/gud/de/index/umwelt\\_energie/ernaehrung/klimafreundliche-menues.html](https://www.stadt-zuerich.ch/gud/de/index/umwelt_energie/ernaehrung/klimafreundliche-menues.html) (05.01.2024).

Stadt Zürich. (o.D.). *Bevölkerung*. <https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/statistik/themen/bevoelkerung.html> (05.01.2024).

Sustainable Food Places (o.D.). <https://www.sustainablefoodplaces.org> (05.01.2024).

Thurn, V., Oertel, G., Pohl, C. (2018). *Genial lokal. So kommt die Ernährungswende in Bewegung*. Oekom verlag München.

Universität Freiburg. (o. D.). *KERNiG. Kommunale Ernährungssysteme als Schlüssel zu einer umfassend-integrativen Nachhaltigkeits-Governance*. <https://www.envgov.uni-freiburg.de/de/prof-envgov/forschung/kernig-projekt> (05.01.2024).

Willett, W., Rockström, J., Loken, B., Springmann, M., Lang, T., Vermeulen, S., Garnett, T., Tilman, D., DeClerck, F., Wood, A., Jonell, M., Clark, M., Gordon, L., Fanzo, J., Hawkes, C., Zurayk, R., Rivera, J. A., Vries, W. D., Sibanda, L., ... Murray, C. (2019). *Food in the Anthropocene: The EAT–Lancet Commission on healthy diets from sustainable food systems*. *Lancet*, 6736(18), 3–49.

Wiese, E., Rumberg, M. (2021). *Regionale, resiliente Ernährungssysteme – am Beispiel der Region Freiburg*. In: Nachhaltiger Konsum. Best Practices aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis, Gesellschaft, Verwaltung und Politik. Wellbock, W., Ludin, D. (Hrsg.), 251-262. Springer Gabler.

Wright, M., von Unger, H., Block, M. (2010). *Partizipation der Zielgruppe in der Gesundheitsförderung und Prävention*. In: Partizipative Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention, M. Wright (Hrsg.). Hans Huber Verlag, Bern.

Wunder, S, Antoni-Komar, I., Claupein, E., Dirksmeyer, W., Eberle, U., Friedrich, S., Hafner, G., Hoffmann, S., Joerß, T.; Langen, N.; Quack, D.; Schmid, M.; Schmidt, T., Schulze-Ehlers, B., Speck, M., Teitscheid, P., Teufel, J., Waskow, F. (2018). *Handlungsansätze zur Förderung nachhaltiger Ernährungssysteme*. Ergebnisrapport von BMBF-Forschungsprojekten zum Thema Ernährung. NaWiKo Synthese Working Paper.