

Umweltforschungsplan des
Bundesministeriums für Umwelt,
Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit

Forschungskennzahl FKZ 3717 15 101 0
UBA-FB-000131

Entwicklung eines Aktionsprogramms für eine grüne Wirtschaft im Alpenraum

von

Dorothea Palenberg, Marianne Badura
blue! advancing european projects GbR, München, Deutschland

Wolfgang Pfefferkorn, Elisa Agosti
CIPRA International, Schaan, Liechtenstein

Dr. Sabine Zillmer, Christian Lür
Spatial Foresight, Berlin, Deutschland

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

Abschlussdatum Juni 2019

Kurzbeschreibung

Die Entwicklung des Aktionsprogramms für eine grüne Wirtschaft im Alpenraum basiert auf den thematischen Vorarbeiten des sechsten Alpenzustandsberichts, in welchem die partizipative Erstellung eines Programms mit einer Vielzahl von umfassenden und ambitionierten Umsetzungsaktionen gefordert wurde.

Die Entwicklung des Aktionsprogramms war ein modularer Prozess, der nach den Grundprinzipien „Evidenzbasis“ und „Partizipation“ umgesetzt wurde. Als Grundlage diente eine Literaturanalyse, welche auch Erkenntnisse zu den Prinzipien der gesellschaftlichen Transformation umfasst. Das zentrale Produkt, das Aktionsprogramm, ist mehr als ein von der Alpenkonferenz im April 2019 angenommenes Arbeitsprogramm: Es wurde ein Prozess initiiert, welcher die weitere Verstetigung grüner Wirtschaftsprinzipien im Alpenraum stützt.

Das Aktionsprogramm ist das Ergebnis eines thematisch und geografisch breit gefächerten Stakeholder-Beteiligungsprozesses auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene, welcher durch Konsultationsverfahren und eine Workshopserie gestaltet wurde und zu über 80 Aktionsvorschlägen führte. Die im finalen Aktionsprogramm beschriebenen 33 Aktionen wurden in einem interaktiven Auswahlverfahren unter der Koordination der Begleitgruppe „Grünes Wirtschaften“ der Alpenkonvention und mit intensiver Beteiligung der weiteren Arbeitsgremien von Alpenkonvention und EUSALP ausgewählt.

Durch diesen Prozess sind „Ownership“ und Verständnis auf Seiten der Stakeholder gewachsen, welches eine erfolgreiche Umsetzung des Aktionsprogramms fördert. Darüber hinaus enthält das Programm Empfehlungen für die weitere Umsetzung. Der vorliegende Abschlussbericht beschreibt und reflektiert den Prozess und die Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung des Aktionsprogramms für eine grüne Wirtschaft im Alpenraum.

Abstract

The development of the Green Economy Action Programme (GEAP) for the Alpine region is based on the thematic groundwork of the sixth Report on the State of the Alps, which called for participative elaboration of such a programme including a comprehensive and ambitious set of actions for implementation.

The development of the action programme was a modular process, which was implemented along the principles of “evidence base” and “participation”. A literature analysis served as the basis and, inter alia, included findings on the principles of social transformation. The central result, i.e. the action programme, goes beyond a work programme adopted by the Alpine Conference in April 2019: A process was initiated, which supports the further consolidation of green economy principles in the Alpine region.

The action programme is the result of a thematically and geographically broadly-based stakeholder participatory process on the local, regional and national level, which was designed through consultation procedures and a workshop series and resulted in more than 80 action proposals. The 33 actions described in the final GEAP were selected in an interactive selection procedure under the coordination of the “Green Economy Advisory Board” of the Alpine Convention as well as with the intensive participation of further working bodies of the Alpine Convention and EUSALP.

Through this process, “ownership” and the understanding on the part of the stakeholders grew, which supports the successful implementation of the action programme. Moreover, the programme contains recommendations for the continued implementation. This final report describes and reflects the process and success factors in the development of the GEAP.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis	9
Zusammenfassung.....	10
Einleitung – Hintergrund, Ziele, Ansatz	12
1.1 Aufbau des Vorhabens (Ansatz, Methoden).....	12
1.1.1 Konzept für die Entwicklung des Aktionsprogramms	12
1.1.2 Partizipativer Ansatz und prinzipielle Grundlagen des Entwicklungsprozesses des Aktionsprogramms	14
1.2 Kooperation mit den Gremien der Alpenkonvention	14
2 Phase 1: Konzept- und Analysephase	16
2.1 Übersicht zu den Arbeitsschritten in Phase 1	16
2.2 Arbeit und umgesetzte Leistungen der Phase 1	16
2.2.1 Auswertung der Literaturanalyse.....	16
2.2.1.1 Literaturanalyse	16
2.2.2 Vorbereitung der Stakeholder-Dialoge	17
3 Phase 2: Stakeholder-Dialoge	18
3.1 Übersicht zu den Arbeitsschritten in Phase 2	18
3.2 Arbeit und umgesetzte Leistungen der Phase 2	18
3.2.1 Auswertung der Stakeholder-Analyse.....	18
3.2.2 Durchführung der Stakeholder-Workshops.....	18
3.2.3 Entwurf und Umsetzung der Internetplattform	20
3.2.4 Ermittlung der Hauptaktionsfelder des Aktionsprogramms	21
4 Phase 3: Erstellung des Aktionsprogramms	23
4.1 Tabellarische Übersicht zu den Arbeitsschritten in Phase 3.....	23
4.2 Arbeit und umgesetzte Leistungen der Phase 3	23
4.2.1 Überblick über den iterativen Entwicklungsprozess zwischen Erarbeitungsphasen und Mandatierungen der nächsten Schritte durch den Begleitausschuss.....	23
4.2.2 Erarbeitung der einzelnen Kapitel des Aktionsprogramms	25
5 Kommunikation des GEAP	30
5.1 Tabellarische Übersicht zu den Kommunikationsphasen für das GEAP	30
5.2 Kurze Beschreibung zu ausgewählten Kommunikationselementen	30
5.2.1 Prozesspräsentation auf der IPROMO	31

5.2.2	Veröffentlichung des Aktionsprogramms (Print/ Web) zur Außendarstellung	31
5.2.3	Messestand auf dem AlpWeek Intermezzo	31
5.3	Grafische Gestaltung des Aktionsprogramms und seiner Kommunikationsprodukte	31
6	Gesamtbewertung des Entwicklungsprozesses und Empfehlungen	33
6.1	Gesamtbewertung der Phase 1 und Empfehlungen.....	33
6.2	Gesamtbewertung der Phase 2 und Empfehlungen.....	33
6.3	Erfolgsfaktoren und Reflektionen der Phase 3 und der einzelnen Entwicklungsphasen des GEAP	34
6.3.1	Das GEAP als flexibles Bindeglied zwischen AZB 6 und zukünftigen Aktivitäten	34
6.3.2	Schrittweise Mandatierung durch die Begleitgruppe der Alpenkonvention	35
6.3.3	Flexible, beispielhafte Aktionen mit vielen Möglichkeiten zur Auswahl, individueller Anpassung und Weiterentwicklung.....	35
6.3.4	Einbeziehung zukünftiger Umsetzungsszenarien für die ausgewählten Aktionen	35
6.4	Fazit der Gesamtbewertung	35
7	Relevante Produkte	37
8	Quellenverzeichnis.....	38
9	Anhang.....	39
9.1	Anhang 1: Zeitplan Phase 1.....	39
9.2	Anhang 2: Zeitplan Phase 2.....	42
9.3	Anhang 3: Bibliographie der Literaturanalyse	45

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Arbeitsphasen und ihre Verknüpfung bei der Erstellung des GEAP.	13
Abbildung 2:	Visualisierung der Arbeitsabschnitte in Arbeitsphase 2.	18
Abbildung 3:	Überblick über die Teilnehmerzahl der Stakeholder-Workshops nach Herkunftsländern.	20
Abbildung 4:	Aktionsfelder des GEAP.	22
Abbildung 5:	Iterative Arbeitsschritte bei der Erstellung des GEAP.	23
Abbildung 6:	Grafische Elemente des GEAP: Roll-Up (links); Postkartenbeispiel (oben rechts); Titelbild (unten mittig).	32
Abbildung 7:	Einbettung des GEAP bzw. seiner Aktionsfelder in den übergeordneten Kontext.	34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Modularer Aufbau des Projektes sowie Zuordnung zu den einzelnen Arbeitsphasen.....	12
Tabelle 2:	Iterative Entwicklung des GEAP in Kooperation mit der Begleitgruppe „Grünes Wirtschaften“.....	24
Tabelle 3:	Inhaltsverzeichnis des GEAP in englischer Sprache.....	25
Tabelle 4:	Liste aller Aktionen des Aktionsprogramms in englischer Sprache.....	27
Tabelle 5:	Ausgewählte Kommunikationsaktivitäten für das GEAP.....	30
Tabelle 6:	Übersicht relevanter Arbeitspapiere und Produkte.....	37
Tabelle 7:	Zeitplan der Arbeitsschritte in Phase 1.....	39
Tabelle 8:	Zeitplan der Arbeitsschritte in Phase 2.....	42
Tabelle 9:	Bibliographie der Literaturanalyse nach Ländern.....	45

Abkürzungsverzeichnis

AZB 6	Alpenzustandsbericht 6
EUSALP	EU Strategie für den Alpenraum (EU Strategy for the Alpine Region)
FAO	Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (Food and Agriculture Organization of the United Nations)
GEAP	Green Economy Action Programme; Englische Bezeichnung für das Aktionsprogramm Grünes Wirtschaften
PSCA	Permanent Secretariat of the Alpine Convention, Englische Bezeichnung des Ständigen Sekretariats der Alpenkonvention
RSA 6	Report on the Status of the Alps 6, Englische Bezeichnung des AZB 6
UBA	Umweltbundesamt
YPAC	Youth Parliament of the Alpine Convention, Englische Bezeichnung des Jugendparlaments zur Alpenkonvention

Zusammenfassung

Das Aktionsprogramm für eine grüne Wirtschaft im Alpenraum (Green Economy Action Programme, GEAP) basiert auf den Ergebnissen des sechsten Alpenzustandsberichts (AZB 6), in dem grüne Wirtschaft als eine Wirtschaft definiert wird, „die menschliches Wohlergehen und soziale Gerechtigkeit fördert, indem sie zugleich Umweltrisiken und ökologische Schäden deutlich reduziert“.

Aufgrund des Ziels, bei der Entwicklung des Programms partizipativ, interaktiv und evidenzbasiert vorzugehen, gestaltete sich die Entwicklung des Aktionsprogramms nicht „hinter verschlossenen Türen“, sondern bestand aus einem modularen Prozess, der eine thematisch und geografisch breit gefächerte Stakeholderbasis einbezog. Gleichzeitig wurden über die Begleitgruppe „Grünes Wirtschaften“ der Alpenkonvention – das Entscheidungsgremium für die Entwicklung des GEAP – weitere Arbeitsgremien von Alpenkonvention und der EU Strategie für den Alpenraum (EUSALP) intensiv beteiligt. Das Projekt ist in zehn modulare, ineinandergreifende Arbeitsschritte gegliedert, welche sich in drei Phasen unterteilen lassen: In der ersten Phase (Konzept- und Analysephase) wurde die aktuell verfügbare Literatur aufbereitet, die Arbeit mit der Begleitgruppe gestartet und ein umfassendes Arbeitskonzept erstellt. Die zweite Phase umfasste die partizipativen Stakeholder-Beteiligungen, das Online-Konsultationsverfahren und die Workshopserie. In der dritten Phase wurde das Aktionsprogramm in enger Abstimmung mit der Begleitgruppe und den beteiligten Gremien erarbeitet und Empfehlungen für die Umsetzung ausgesprochen. Die Kapitel 1-4 beschreiben diesen Entstehungsprozess.

Eine Besonderheit der Entstehung liegt in dem interaktiven und prozesshaften Charakter: Die einzelnen vorgeschlagenen Aktionen sind das Ergebnis der Definition von fünf Aktionsfeldern, welche einen strukturellen und inhaltlichen Rahmen vorgeben, in dem eine nicht erschöpfende Auswahl von 33 Aktionen entwickelt wurde. Diese Auswahl entstand aus einem umfassenderen Fundus von über 80 Aktionsvorschlägen, welche zunächst gemeinsam mit der Begleitgruppe untersucht wurden. In diesem Prozess wurden Aktionen ausgewählt bzw. Aktionen ergänzt oder verknüpft. Bei einer zweiten Partizipationsphase wurden die Aktionsvorschläge auch den Beobachterorganisationen sowie den Arbeitsgremien von Alpenkonvention und EUSALP vorgestellt. Auch hier wurden Aktionen ergänzt oder weiter qualifiziert. Die Aktionsfelder repräsentieren „Antriebsprozesse“ welche die Umsetzung der im AZB 6 definierten prioritären Zielsetzungen ermöglichen, unterstützen und vorantreiben sollen. Darüber hinaus ermöglicht es der internationalen Gemeinschaft der Mitgliedsstaaten der Alpenkonvention eigene Bedarfslagen und politische Schwerpunkte in die Umsetzung einzuflechten und somit eine stärkere Wirkung im eigenen Land zu entfalten.

Die Zielvision „Alpine Green Economy 2030“ wurde ebenfalls abgestimmt und reflektiert. Während der Erstellung des Aktionsprogramms hatte eine praxisnahe Reflektion der Umsetzbarkeit stets einen hohen Stellenwert. In der Vorstellung der Aktionen wurden die verfügbaren Kapazitäten der Einflussmöglichkeiten sowie eine geschickte Verteilung der Arbeitsbelastung über verschiedene Arbeitsgremien der Alpenkonvention untersucht und ein möglichst gut umsetzbarer Vorschlag unterbreitet.

Am Ende des Vorhabens war es möglich das Aktionsprogramm und seinen Entstehungsprozess zu verschiedenen Gelegenheiten zu präsentieren, u. a. auf einer Summer School der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO). Bei dem parallel zur Alpenkonferenz organisierten AlpWeek Intermezzo wurde ein Marktstand errichtet und das Aktionsprogramm präsentiert. Das Kapitel „Kommunikation des GEAP“ greift diese Arbeitsphase auf. Der vorliegende Abschlussbericht gibt zunächst einen Überblick über die einzelnen Phasen und Module des Entstehungsprozesses sowie der Kommunikation des Aktionsprogramms. Anschließend werden die einzelnen Arbeitsschritte beschrieben. Abschließend werden Reflektionen und Erfolgsfaktoren des Arbeitsprozesses beschrieben, welche in das letzte Kapitel, einem Fazit, münden.

Das Aktionsprogramm selbst (UBA 2019) ist in englischer Sprache auf folgender Seite verfügbar: <http://alpconv.org>.

Summary

The Green Economy Action Programme (GEAP) for the Alpine region is based on the outcomes of the sixth Report on the State of the Alps (RSA 6), in which a green economy is defined as “one that results in improved human well-being and social equity, while significantly reducing environmental risks and ecological scarcities”.

Given the objective of developing the programme in a participatory, interactive and evidence-based way, the development of the action programme did not take place “behind closed doors”, but comprised a modular process, which involved a thematically and geographically diversified stakeholder basis. Concurrently, the working bodies of the Alpine Convention and the EU Strategy for the Alpine Region (EUSALP) were closely involved via the “Green Economy Advisory Board” of the Alpine Convention, i.e. the decision-making body for the development of the GEAP. The present project is structured along ten modular, interconnected work steps, which may be divided into three phases: In the first phase (concept and analysis phase), the currently available literature was reviewed, the work with the advisory board was started and a comprehensive working concept was created. The second phase comprised the two stakeholder participatory processes, the online consultation procedures and the workshop series. In the third phase, the action programme was compiled in close coordination with the advisory board and the different bodies involved, and recommendations for the implementation were made. Chapter 1-4 present this development process.

One peculiarity of the development process results from its interactive and process-oriented character: The individual actions proposed are the result of the definition of five action fields, which provide a structural and content-related framework. Within the latter, a non-exhaustive catalogue of 33 actions was developed. This selection originated from a wider pool of over 80 action proposals, which were jointly assessed by the advisory board. Here, actions were also added or merged. In a second participatory phase, the action proposals were presented to the working bodies of the Alpine Convention and EUSALP and to all observer organizations. Thereby, actions were further qualified or new actions were added. The action fields represent “driving processes”, which are supposed to enable, support and promote the implementation of the thematic fields defined in the RSA 6. Moreover, it allows the international community of member states of the Alpine Convention to integrate their own needs and political priorities into the implementation and to unfold a stronger impact in their own country.

The target vision “Alpine Green Economy 2030” was also harmonized and reflected upon within the advisory board. During the creation of the action programme the assessment of the practical implementation potential was also emphasised. Within the presentation of the actions, a reflection on available capacities, the potential for influence as well as a clever distribution of the workload across the different committees was considered relevant and the proposal was well implementable.

At the end of the project it was possible to present the action programme and its development process on various occasions, including a summer school by the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). At the AlpWeek Intermezzo, organised in parallel to the Alpine Conference, a market stand was organized, and the action programme was presented. The chapter “Communication of GEAP” refers to this work phase. This final report first provides an overview of the individual phases and modules of the development process as well as of the communication of the action programme. Subsequently, the individual work steps are documented. Closing, the reflections and success factors of the work process are described, which then leads to the last chapter, a conclusion.

The action programme itself (UBA 2019) is available in English on the following website:
<http://alpconv.org>.

Einleitung – Hintergrund, Ziele, Ansatz

1.1 Aufbau des Vorhabens (Ansatz, Methoden)

1.1.1 Konzept für die Entwicklung des Aktionsprogramms

Die Entwicklung des Aktionsprogramms war in zehn modulare Schritte gegliedert. Diese wurden zur Verbesserung der Übersichtlichkeit in drei Arbeitsphasen unterteilt, welche die inhaltliche Entwicklung (ohne Management und Administration) darstellen. Im Folgenden werden die zehn Module tabellarisch dargestellt und den drei Arbeitsphasen zugeordnet:

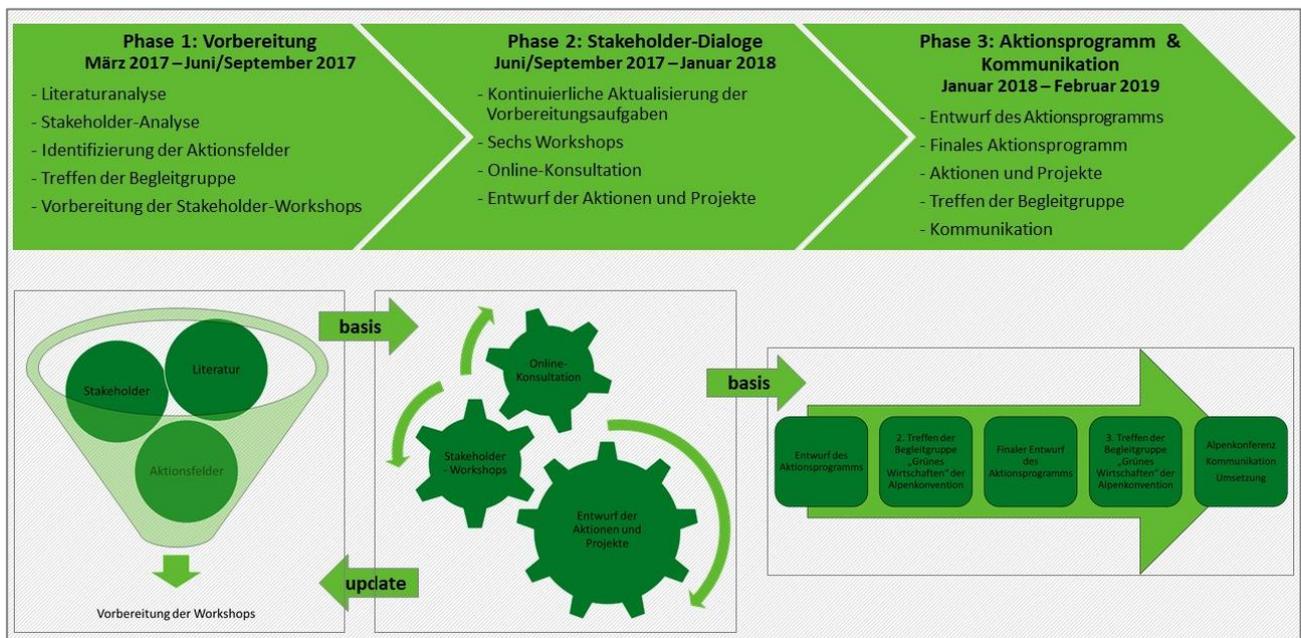
Tabelle 1: Modularer Aufbau des Projektes sowie Zuordnung zu den einzelnen Arbeitsphasen.

Modul	Phase
<p>Modul 1 – Konzept für die Entwicklung des Aktionsprogramms: Dieses Modul war auf die Spezifizierung und Feinabstimmung des Entwicklungsprozesses für das Aktionsprogramm ausgelegt. Das zu Beginn des Prozesses abgestimmte Konzept wird nach Fertigstellung des Aktionsprogramms in diesem Abschlussbericht kritisch reflektiert und die Erfolgsfaktoren und Empfehlungen in Kapitel 6 zusammengefasst.</p>	1
<p>Modul 2 – Stakeholder-Analyse: Zweck von Modul 2 war die Identifizierung relevanter Stakeholder und Zielgruppen für das Aktionsprogramm, sowie dessen Ziele und Erwartungen.</p>	1
<p>Modul 3 – Hauptaktionsfelder: Basierend auf den Ergebnissen von Modul 1 und 2, wurden die Hauptaktionsfelder erarbeitet, die am ehesten für einen Wandel zu einer grünen Wirtschaft in den Alpen geeignet sind.</p>	1
<p>Modul 4 – Aktionen und Projektvorschläge: Basierend auf dem Beitrag von Modul 1-3, sollen Aktionen und Projektvorschläge erarbeitet werden. Diese stellen Startpunkte für die Erweiterung der folgenden Diskussion dar und sollen als Anreiz für den Transformationsprozess dienen. Modul 4 wurde entgegen der ursprünglichen Planung hinter die Stakeholder-Beteiligung positioniert.</p>	3
<p>Modul 5 – Sechs Stakeholder-Workshops: In diesem Modul wurde das Workshop-Konzept weiter abgestimmt und die Workshops vorbereitet (Inhalt und Organisation), durchgeführt und dokumentiert.</p>	1, 2
<p>Modul 6 – Internetplattform: Die Idee einer Internetplattform diene als Instrument, um eine einmalige oder kontinuierliche Konsultation mit den relevanten Stakeholdern im Alpenraum zu ermöglichen. Es wurde ermöglicht, online ein Feedback abzugeben, was eine breitere Beteiligung und Teilnahme erlaubte als die Stakeholder-Workshops.</p>	1, 2
<p>Modul 7 – Sitzungen des Green Economy Beirats: Die Begleitgruppe „Grünes Wirtschaften“ der Alpenkonvention setzte sich aus Repräsentanten der Vertragsparteien und Beobachtern der Alpenkonvention zusammen. Basierend auf dem Beitrag des Konsortiums fand hier eine intensive interaktive Arbeit mit den Begleitgruppenmitgliedern statt, um zusätzliches Wissen der Experten nutzbar zu machen und die konstruktiven Kommentare bezüglich des Aktionsprogramms zu integrieren.</p>	1, 2, 3
<p>Modul 8 – Erster Entwurf des Aktionsprogramms: Im Anschluss an die Workshops wurde im Januar und Februar 2018 der erste Entwurf des Aktionsprogramms erstellt und intensiv mit dem UBA sowie dem Ständigen Sekretariat der Alpenkonvention abgestimmt.</p>	3

Modul	Phase
<p>Modul 9 – Finaler Entwurf des Aktionsprogramms: Basierend auf dem Feedback und den Kommentaren der Begleitgruppe „Grünes Wirtschaften“, wurde ein zweiter Entwurf des Aktionsprogramms für die interministeriellen Konsultationen in den verschiedenen Alpenstaaten angefertigt. Nach diesen Konsultationen wurde ein dritter Entwurf für das dritte Treffen der Begleitgruppe entwickelt. Der finale Entwurf wurde anhand der Diskussionen und Entscheidungen dieses dritten Treffens erstellt. Für jede Revisionsrunde wurde das Feedback aller an dieser Stufe beteiligten Personen gesammelt, bevor der Entwurf geändert wurde.</p>	3
<p>Modul 10 – Projektmanagement und Bericht: Das letzte Modul beinhaltet alle Arbeitsschritte hinsichtlich der Projektkoordination, formaler Projektberichte und Koordinationsrunden zwischen dem Konsortium und dem UBA.</p>	n/a
<p>Zusätzliches Modul: Kommunikation des GEAP: Auf Grundlage eines von UBA und PSAC erstellten Kommunikationsplanes wurden Aktivitäten für die Kommunikation des GEAP identifiziert und umgesetzt.</p>	n/a

Wie bereits eingangs angesprochen, wurden die inhaltlichen Elemente der 10 Module in drei Arbeitsphasen unterteilt, welche sich unter einer einheitlichen inhaltlichen Klammer zusammenfassen lassen. Der Start erfolgte mit der Arbeitsphase 1, welche für diverse Module eine koordinierte Vorbereitung ermöglichte. In der Arbeitsphase 2 wurden sämtliche Stakeholder-Dialoge sowie erste Auswertungen daraus zusammengefasst. Die Phase 3 umfasste die Konsolidierung der Ergebnisse zu einem Aktionsprogramm sowie die Entwicklungs- und Kommunikationsarbeit mit den Gremien wie z.B. dem Begleitausschuss. Das Ineinandergreifen der einzelnen Arbeitsphasen lässt sich folgendermaßen visualisieren:

Abbildung 1: Arbeitsphasen und ihre Verknüpfung bei der Erstellung des GEAP.



Quelle: eigene Darstellung, blue! advancing european projects GbR

1.1.2 Partizipativer Ansatz und prinzipielle Grundlagen des Entwicklungsprozesses des Aktionsprogramms

Das Aktionsprogramm soll als ein Instrument angesehen werden, welches eine umfassende gesellschaftliche Transformation fördert. Hierzu wird ein kurzer Blick auf die Evidenzbasis zu gesellschaftlichen Transformationsprozessen geworfen, welche mehrere Phasen durchlaufen (Kristof 2010): (1) Nach dem ersten Impuls den Status Quo zu ändern, bestrebt die zweite Phase (2) die Wahrnehmung von Optionen und das Einbringen wichtiger Stakeholder. In der Planungsphase (3) werden Ideen dann konkretisiert und die Stakeholder bereiten deren Umsetzung vor. Nachdem die finale Entscheidung gefällt wurde (4), werden die Maßnahmen implementiert (5). Schließlich wird der Prozess evaluiert (6), um Schlussfolgerungen zu treffen, aus bisherigen Erfahrungen zu lernen und Ideen zu verbessern. In diesem Kontext beschreibt und schafft der AZB 6 Impulse, den Status Quo zu ändern (1). Die Empfehlung, ein umfassendes Aktionsprogramm zu entwickeln, stellt dabei die Verbindung zur Identifikation von Handlungsoptionen und der aktiven Einbringung von Stakeholdern her (2). Der Bericht liefert darüber hinaus das Gerüst für die Planungs- (3) und Umsetzungsphase (4). Durch die Integration wichtiger Stakeholder in sechs Workshops mit verschiedenen Themenschwerpunkten soll deren Expertise und vorhandenes Wissen genutzt werden, um Aktionsfelder zu definieren und die Umsetzung von konkreteren Aktionen vorzubereiten.

Daraus wird ersichtlich, dass sich der Entwicklungsprozess des Aktionsprogramms, als Werkzeug selbst, auf die Identifizierung und aktive Einbringung von Stakeholdern fokussierte. Ein weiteres Ziel ist es jedoch auch Startpunkte für den Monitoringprozess zu schaffen, um dadurch eine Voraussetzung für die Ableitung wichtiger Schlussfolgerungen aus dem Aktionsprogramm zu erfüllen. Das Aktionsprogramm wird daher eine noch strategischere Rolle einnehmen und die Verbindung zur Umsetzungs- und Evaluationsphase herstellen. Es ist dabei von zentraler Bedeutung einen soliden Entwicklungsprozess zu etablieren, der aus drei Hauptphasen besteht. Der Stakeholder-Dialog inklusive der sechs Workshops, der Online-Konsultation und der Ausarbeitung von Aktionsvorschlägen, stellen das Kernstück des Prozesses dar. Bevor der Stakeholder-Dialog begonnen wurde, fand eine relativ ausgiebige Vorbereitungsphase statt, um sowohl geeignete Stakeholder sowie gute Fallbeispiele ausfindig zu machen und das für alle sechs Workshops geltende Konzept genauer abzustimmen. Die Ergebnisse des Stakeholder-Dialogs fließen direkt in den Entwurf des Aktionsprogramms ein.

1.2 Kooperation mit den Gremien der Alpenkonvention

Das Aktionsprogramm als Maßnahme unter der Ägide der Alpenkonvention erforderte eine enge und durch Ländervertreter gestützte Kooperation. Hierzu stand die Begleitgruppe „Grünes Wirtschaften“ zur Verfügung, die sich aus Repräsentanten der Vertragsstaaten und Beobachtern der Alpenkonvention zusammensetzte. Basierend auf dem Beitrag des Konsortiums, wird von den Begleitgruppenmitgliedern erwartet, Feedback und Kommentare bezüglich des Entwicklungsfortschritts des Aktionsprogramms abzugeben.

Die Begleitgruppensitzungen fanden zu Schlüsselmomenten bei der Entwicklung des Aktionsprogramms statt und bildeten die mandatierende Ebene für das weitere Vorgehen:

- ▶ März 2017, Innsbruck, Thema: Allgemeiner Informationsaustausch, Diskussion des Stakeholder-Prozesses, interaktive Auswahl von Schlüsselthemen als erster Input zur Gestaltung von Aktionsfeldern.
- ▶ Juni 2018, München, Thema: Durchsicht und Kommentierung des ersten Entwurfs des Aktionsprogramms, interaktive Auswahl von konkreten Aktionen zur weiteren Ausarbeitung von einem Angebot von über 80 vorskizzierten Aktionsideen.
- ▶ November 2018, Berlin, Thema: Letzte Durchsicht des Aktionsprogramms, gemeinsamer Blick auf Länderinteressen und auf die nächsten Schritte für die Umsetzung, Ausblick auf weitere Initiativen zum Thema „Grünes Wirtschaften“.

Für die Sitzungen wurden stets interaktive Elemente in den Sitzungsablauf integriert. Grund dafür war nicht nur das Ziel, eine angenehme und aufmerksame Atmosphäre zu schaffen, sondern auch konkrete Positionen und Überlegungen aus den verschiedenen Mitgliedstaaten zu erhalten, um sie in den Prozess der Programmentwicklung aufnehmen zu können. Die folgenden interaktiven Elemente führten zu Ergebnissen, welche einen direkten Eingang in das Aktionsprogramm fanden:

- ▶ 1. Beiratssitzung: Interaktive Workshop-Phase zur Definition von Aktionsfeldern: Die Arbeit in Kleingruppen schuf die Basis für die inhaltliche Definition der Aktionsfelder und für ein breites Verständnis der Prozessorientierung des Aktionsprogramms.
- ▶ 2. Beiratssitzung: Interaktiver Selektionsprozess zur Identifizierung der weiter auszuarbeitenden Aktionsvorschläge: Hier wurde den Partnern in fünf aufeinanderfolgenden, thematischen Arbeitsphasen ein „Menü“ passfähiger Aktionsideen vorgelegt und gemessen an den jeweiligen nationalen und regionalen Prioritäten eine Auswahl getroffen, welche eine größtmögliche „Ownership“ der Mitgliedstaaten gewährleisten konnte.

Darüber hinaus hat das Ständige Sekretariat der Alpenkonvention (PSAC – Permanent Secretariat of the Alpine Convention) die Arbeit begleitet und vielfältig unterstützt:

- ▶ Als Mitglied im Begleitausschuss brachte sich ein Vertreter des PSAC engagiert in die Erarbeitung des Aktionsprogramms ein. Als „Kommunikationsdrehscheibe“ wurden Informationen über das GEAP vom PSAC aktiv verbreitet (Siehe auch „Kommunikation des GEAP“).
- ▶ Im Rahmen der Alpenkonferenz wurde die Vorstellung und Diskussion des GEAP durch das PSAC unterstützt.

Zudem haben die weiteren Gremien und Beobachterinstitutionen den Prozess aktiv unterstützt, indem sie:

- ▶ an Workshops und Konsultationen teilnahmen;
- ▶ zum Teil Räumlichkeiten für Workshops zur Verfügung stellten;
- ▶ Rückmeldungen zu den Aktionen gaben und weitere Aktionen vorschlugen, die in das Programm aufgenommen werden konnten.

2 Phase 1: Konzept- und Analysephase

2.1 Übersicht zu den Arbeitsschritten in Phase 1

Die Arbeitsphase 1 hatte das primäre Ziel, die Stakeholder-Dialoge vorzubereiten und eine fundierte Evidenzbasis zu schaffen. Darüber hinaus wurden in einigen anderen Modulen erste Aktivitäten gestartet, um einen effizienten Ablauf des Gesamtprojektes zu ermöglichen. Diese erste, relativ kurze, Konzept- und Analysephase dauerte von März bis April 2018, wobei abgesehen von den Modulen 3 und 4 in allen anderen Modulen Aktivitäten stattfanden. Eine Übersicht des gesamten Zeitplans findet sich in Anhang 1 des Berichts. Die einzelnen Arbeitsschritte in der Phase 1 werden in den folgenden Kapiteln genauer erläutert.

2.2 Arbeit und umgesetzte Leistungen der Phase 1

Phase 1 fokussierte die Vorbereitung der Stakeholder-Dialoge sowie die Durchführung einer intensiven Literaturrecherche. Relevante Stakeholder wurden identifiziert und deren Erwartungen gesammelt. Gleichzeitig wurden einschlägige Literaturquellen (Strategie, politische Programme, etc.) analysiert, um ein umfassendes Verständnis der existierenden Ansätze und der wesentlichen Themenbereiche zu erlangen. Diese Arbeit schuf die Grundlage für die Identifizierung der Aktionsfelder und Aktionsvorschläge. Das Hauptergebnis dieser Phase ist die Vorbereitung der Stakeholder-Dialoge (sechs Workshops und eine Online-Beteiligungs-Plattform). Die Ergebnisse der ersten Workshops flossen in eine Feinjustierung des Gesamtkonzeptes ein.

2.2.1 Auswertung der Literaturanalyse

2.2.1.1 Literaturanalyse

Die Literaturanalyse hatte zum Ziel einen alpenweiten Überblick über Literatur und relevante Politiklinien zu erstellen. Um diese Aufgabe koordiniert zu meistern, wurde folgendermaßen vorgegangen:

- ▶ Das Konsortium erstellte zunächst ein abgestimmtes Analyseraster in Form einer Auswertungstabelle. Diese beinhaltete Kriterien für die Suche nach Textpassagen, welche sowohl auf Grundprinzipien der gesellschaftlichen Transformation, thematische Schwerpunkte sowie auch auf Handlungsebenen hinweisen.
- ▶ Die Rechercharbeit wurde nun gemäß spezieller Kompetenzen der Konsortialpartner (Sprache, Netzwerke, Landeskenntnis) verteilt, sodass fast alle Alpenstaaten abgedeckt werden konnten.
- ▶ Auf diese Weise wurde sowohl eine Literaturliste als auch eine detailliertere Analyse von Textpassagen entwickelt.

Die Literaturanalyse wurde als dynamisches Instrument erstellt, welches wiederholt konsultiert, genutzt und aktualisiert werden kann. Es diente als Grundlage für die Konzeption der Workshops, des gesamten Stakeholder-Prozesses sowie der Erstellung des ersten Entwurfs des Aktionsprogramms.

Die Literaturanalyse stellte sicher, dass sich das Aktionsprogramm auf der Höhe der Zeit bewegt und – soweit möglich – bei den Landesstrategien ansetzt. Zudem fand eine Phase intensiver Sekundärforschung in jedem Land der Alpenregion statt. Besondere Aufmerksamkeit wurde dabei – mit Unterstützung der Begleitgruppenmitglieder – der Identifikation von sogenannten „change agents“ zuteil.

Es wurden sowohl kurze Beiträge und wissenschaftliche Paper als auch Bücher ausgewertet. Basierend auf der Auswertung lassen sich insgesamt die folgenden Punkte feststellen:

- ▶ Es wird deutlich, dass es sich mit „Grünes Wirtschaften“ um einen nicht fest umrissenen Begriff handelt, der unterschiedlich ausgelegt wird. Gleichzeitig lässt sich den verschiedenen Ländern keine klare Interpretation zuordnen.

- ▶ Je nach Verwaltungsebene oder Wirtschaftsbranche wird „Grünes Wirtschaften“ anders interpretiert und der Konkretisierungsgrad reicht von „lokalen Aktionen“ bis hin zu „Nationalem Exportprogramm für grüne Technologie“.
- ▶ Jedes Alpenland hat sich bereits mit der Thematik beschäftigt oder ist an EU-weiten Initiativen und Netzwerken beteiligt, welche „Grüne Wirtschaftselemente“ enthalten. Aus den Beiträgen wird jedoch nicht unbedingt deutlich, wie engagiert die Initiativen oder Regelungen umgesetzt werden.

Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Ansätze und Beiträge sowie des zu eng kalkulierten Zeitaufwandes war eine fundierte vergleichende Auswertung zwischen den Alpenländern nur schwerlich möglich. Die umfassende tabellarische Zusammenstellung der Textpassagen fungiert in erster Linie als zusätzlicher Referenzrahmen bei der Entwicklung der Aktionsfelder, um eine möglichst hohe Anschlussfähigkeit mit existierenden Leitlinien auf internationaler, nationaler, regionaler und lokaler Ebene zu gewährleisten. Die aktuelle Tabelle der Literaturanalyse ist filterbar und enthält kategorisierte Textstellen für alle zentralen Aspekte. Damit liefert die Tabelle einen umfassenden Überblick zum Thema grünes Wirtschaften in den einzelnen Alpenländern. Aufgrund des Umfangs der Tabelle ist die Datei dem Bericht auf einem Datenträger beigelegt. Die Bibliographie der ausgewerteten Literatur findet sich im Anhang 3 des Berichts.

Die Literaturanalyse war ein wertvolles Instrument, um abzuschätzen, wo ein durch die Alpenkonvention vorangetriebenes inter- und transnationales Aktionsprogramm die beste Wirkung entfalten konnte. Es wurde deutlich, dass ein umsetzungsorientiertes und flexibel anwendbares Instrument am besten von verschiedenen Ebenen aufgegriffen werden kann – auch, um eigene Initiativen voranzutreiben.

Um das Konzept für das Aktionsprogramm weiter zu vertiefen, wurde nicht nur Literatur unter dem Stichwort „Grünes Wirtschaften“, sondern auch Literatur zum Thema „Gesellschaftliche Transitionsprozesse“ ausgewertet. Damit wurden der Ansatz und die Methodik der Programmentwicklung mit einem kurzen Einblick in aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse eingeführt (Kapitel 2.1. des GEAP).

2.2.2 Vorbereitung der Stakeholder-Dialoge

Obgleich die Umsetzung der Stakeholder-Dialoge in Phase 2 durchgeführt wurde, war die Sammlung von Erkenntnissen und die grundsätzliche Konzeption Bestandteil der Phase 1. Im Rahmen dieser Überlegungen wurden die folgenden Rahmenbedingungen beschlossen:

- ▶ Gesamtkonzept der Stakeholder-Dialoge: Es wurde für die Kommunikation (Einladungen, Ankündigungen) deutlich gemacht, dass die Workshops und die Konsultationsplattform Teil eines Gesamtkonzeptes sind, um Themen und Input für das GEAP zu generieren.
- ▶ Es wurde deutlich, dass ein echtes „Durchstoßen“ auf die lokale Ebene sowie auch ein direkter Kontakt mit Unternehmen möglich gemacht werden muss, um genuinen Input zu erlangen.
- ▶ Festlegung der Orte der Stakeholder-Workshops: Es wurde entschieden, dass die Workshops in Grenzregionen stattfinden sollen, damit einem multinationalen Publikum die Teilnahme ermöglicht wird.
- ▶ Festlegung der groben Themenbereiche: Basierend auf dem ersten Treffen der Begleitgruppe wurden die Themenbereiche definiert.
- ▶ Um eine verbesserte „Ownership“ zu generieren, wurde beschlossen die Workshops möglichst in Kooperation mit einem „Gastgeber“ zu organisieren, welcher die Branche oder den gewählten Themenbereich in der Region repräsentiert und für das potenzielle Publikum somit bekannt und greifbar ist.

Im Rahmen einer etwa zweimonatigen Findungsphase wurden auf Basis der entwickelten Stakeholder-Liste Themen, Gastgeber, Örtlichkeiten und Interessenlagen abgewogen und entsprechend ein Konzept der gesamten Workshop-Reihe erstellt.

3 Phase 2: Stakeholder-Dialoge

3.1 Übersicht zu den Arbeitsschritten in Phase 2

Die Arbeitsphase 2 hatte das primäre Ziel, die partizipativen Prozesse zur Einbindung der Stakeholder final zu planen und durchzuführen. Diese viermonatige Phase dauerte von September bis Dezember 2018, wobei abgesehen von den Modulen 1, 7 und 9 in allen anderen Modulen Aktivitäten stattfanden. Eine Übersicht des gesamten Zeitplans findet sich in Anhang 2 des Berichts. Die einzelnen Arbeitsschritte in der Phase 1 werden in den folgenden Kapiteln genauer erläutert.

3.2 Arbeit und umgesetzte Leistungen der Phase 2

3.2.1 Auswertung der Stakeholder-Analyse

Phase 2 umfasste die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Stakeholder-Dialoge. Das Ziel der Stakeholder-Dialoge war, Ideen und Input für Aktionen und mögliche Projekte zu generieren und zur Bewusstseinsbildung für Green Economy Themen beizutragen. Zudem konnten hierbei für die Priorität grünes Wirtschaften in der Alpenregion Multiplikatoren aktiviert und Input von lokalen und regionalen Akteuren erfasst werden. Es wurden sechs Workshops in unterschiedlichen Alpenregionen organisiert, von denen jeder einen individuellen thematischen Fokus abdeckte. Darüber hinaus wurde eine Online-Konsultation organisiert, welche erste Ideen des Aktionsprogramms präsentierte und bei den Stakeholdern weitere Anmerkungen und Rückmeldungen erfragte. Die Ergebnisse der Stakeholder-Dialoge bilden den einschlägigen Input für den Entwurf des Aktionsprogramms, insbesondere im Hinblick auf die Definition der Aktionsfelder und Aktionen (Phase 3).

Abbildung 2: Visualisierung der Arbeitsabschnitte in Arbeitsphase 2.



Quelle: eigene Darstellung, blue! advancing european projects GbR

3.2.2 Durchführung der Stakeholder-Workshops

Diese Arbeit hat bereits in Phase 1 begonnen und wurde in Phase 2 beendet. Es wurden sowohl organisatorische als auch inhaltsrelevante Aspekte abgedeckt.

Zunächst erfolgten, basierend auf der Literaturanalyse und den Ergebnissen des Begleitgruppentreffens, eine grobe Festlegung möglicher, grenzüberschreitender Veranstaltungsregionen und eine erste thematische Festlegung. Anschließend wurde eine vorsichtige thematische Feinplanung vorgenommen. Hierbei waren die folgenden Aspekte relevant:

- ▶ Identifizierung möglicher „Gastgeber“, d.h. Institutionen, welche die Branche repräsentieren, die von der groben thematischen Orientierung für diese Region besonders sinnvoll erschien. Relevant waren kurze Telefonate zwischen einem Mitglied des Konsortiums und verschiedenen „Kandidaten“, um die Bereitschaft und das Interesse an einer gemeinsamen Veranstaltung auszuloten.
- ▶ Entscheidung für eine Institution und einen Ansprechpartner/Host, welcher die folgenden Kriterien erfüllt:
 - ▶ Interesse an oder große Offenheit für die Thematik;
 - ▶ existierende Synergie-Effekte aus dem aktuellen Handlungsbedarf der Region oder des potenziellen Gastgebers heraus;
 - ▶ gute Kenntnisse und Zugang (z. B. als regionaler Verband oder Handelskammer) der lokalen Zielgruppen.
- ▶ Interesse an der Durchführung, die z. B. auch dadurch entstand, dass der Workshop sich gut in regionale Interessen und Initiativen einpassen ließ. So wurde der Workshop in Grenoble z. B. im Rahmen einer Messe zu einem ähnlich gelagerten Thema durchgeführt, sodass echte Synergien entstehen konnten.
- ▶ Intensive gemeinsame Feinplanung der Veranstaltungen, wobei insbesondere die regionale Branchenkenntnis des Co-Hosts eine wichtige Rolle spielte. Hier verfolgte das Konsortium das Ziel, möglichst authentische Stakeholder-Stimmen auf regionaler und lokaler Ebene sammeln zu können. Umgekehrt war es den Gastgebern wichtig, die Thematik so zu präsentieren, dass sie zu den aktuellen regionalen Herausforderungen passte. Auf diese Weise entstanden regional angepasste Themen, welche sich in ebenfalls sorgsam ausgewählte Arbeitsgruppen für die Breakout-Sessions untergliederten.

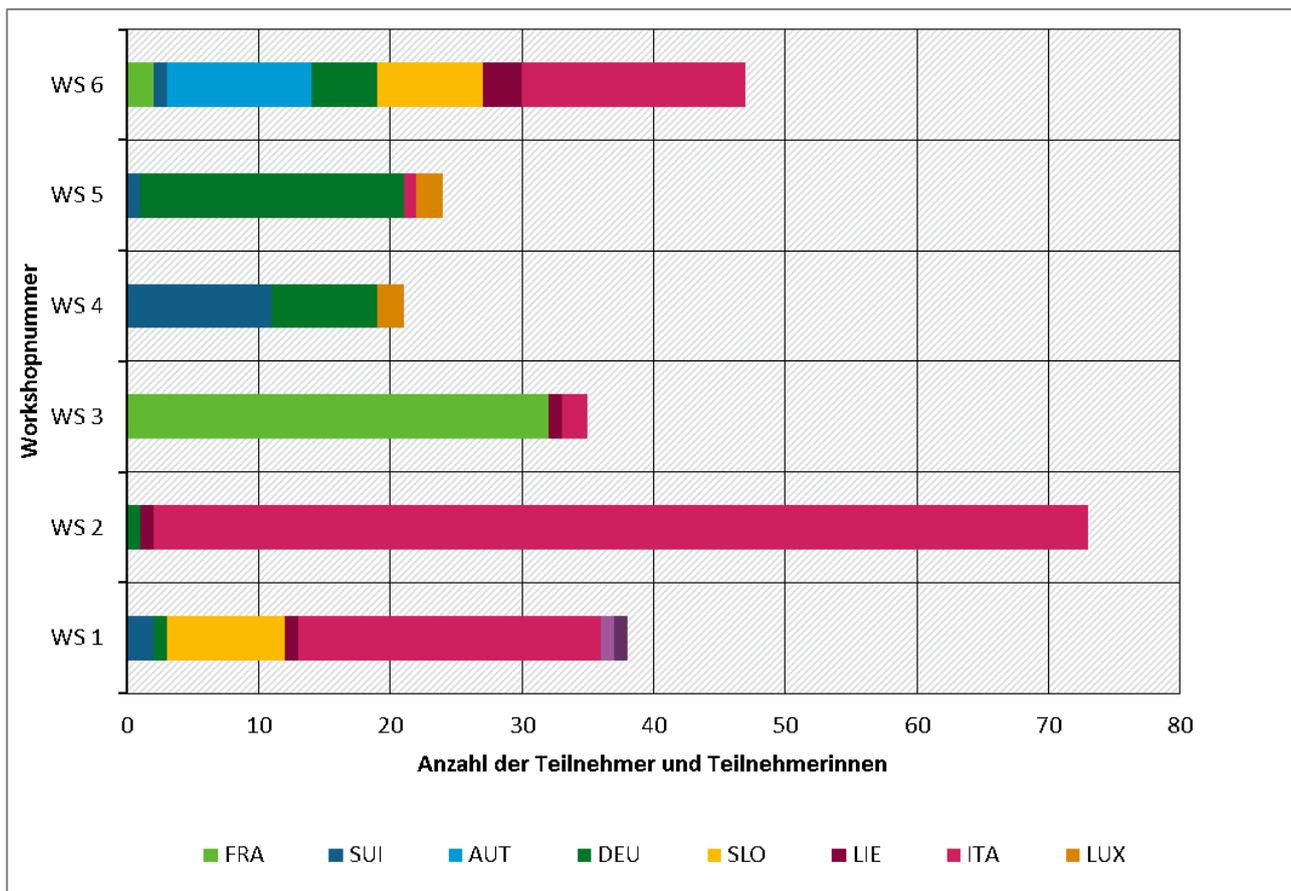
Die Ergebnisse der Workshops sind in den ausführlichen Dokumentationen festgehalten (siehe Anhang).

Die folgenden sechs Workshops wurden durchgeführt:

- ▶ Workshop 1: Geschäftsmodelle für die nachhaltig Nutzung natürlicher Ressourcen im Alpenraum am 27.09.2017 in Immenstadt, Deutschland;
- ▶ Workshop 2: Kreislaufwirtschaft in Landwirtschaft und Tourismus am 25.10.2017 in Edolo, Italien;
- ▶ Workshop 3: Alpenstädte als Pioniere für grünes Wirtschaften am 09.-10.11.2017 in Villach, Österreich;
- ▶ Workshop 4: Öko-Innovationen im Alpenraum am 13.11.2017 in Basel, Schweiz;
- ▶ Workshop 5: Klimawandel, Energie und Bau am 14.11.2017 in Grenoble, Frankreich;
- ▶ Workshop 6: Finanzierung von grünen Innovationen am 29.11.2017 in Gorizia, Italien.

Die Workshops wurden mit einer Teilnehmerzahl zwischen 20 und 70 Personen gut besucht und ermöglichten gleichermaßen ein interaktives und transnationales Arbeiten. Die nachfolgende Grafik gibt Aufschluss über die Teilnehmerzahl sowie die Zusammensetzung der Workshop-Teilnehmer und Teilnehmerinnen:

Abbildung 3: Überblick über die Teilnehmerzahl der Stakeholder-Workshops nach Herkunftsländern.



Quelle: eigene Darstellung, blue! advancing european projects GbR

3.2.3 Entwurf und Umsetzung der Internetplattform

Die Online-Konsultation fand mit leichter Verspätung parallel zu den Workshops zwischen November 2017 und Januar 2018 statt. Während dieses Zeitraums wurde die Internetplattform regelmäßig aktualisiert. Die Ergebnisse der Konsultation wurden im Januar 2018 zusammengefasst und flossen in die Erstellung des Aktionsprogramms ein.

Für die Online-Konsultation wurde der Zeitplan angeglichen und leicht erweitert, um eine maximale Teilnahme durch eine enge gemeinsame Verbindung zu den Workshops zu gewährleisten. Bis Oktober 2017 wurde ein Befragungskonzept entwickelt, welches auf der differenzierten Bewertung zu Kernaussagen (Key Statements) basierte. Dieses Konzept wurde im Anschluss, basierend auf der übergreifenden Vereinbarung mit dem UBA und dem Konsortium, hinsichtlich einer vollständigen Umfrage bis Ende Oktober weiterentwickelt.

Als Befragungsinhalte wurden die sieben Key-Statements aus den Erkenntnissen des AZB 6 abgeleitet und mit einem verfeinerten weiterführenden Auswahl- und Fragenmenü unterfüttert. Auf diese Weise erhielt man von einer umfassenden Befragung sehr unterschiedlicher Stakeholder recht konkrete Schwerpunktsetzungen und Interessenlagen.

Die Key-Statements können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- ▶ Key-Statement 1: Grünes Wirtschaften sollte in allen Politikfeldern stärker vorangetrieben werden.
- ▶ Key-Statement 2: Das Naturkapital und die Ökosysteme der Alpen sollten in allen politischen Entscheidungsprozessen in den Mittelpunkt gerückt werden.

- ▶ Key-Statement 3: Gute Praxisbeispiele für grünes Wirtschaften müssen im Alpenraum weiterverbreitet werden.
- ▶ Key-Statement 4: Für „Grüne Jobs“ werden entsprechend ausgebildete Menschen benötigt, deshalb müssen „grünes Training und grüne Ausbildung“ gestärkt werden.
- ▶ Key-Statement 5: Regionale Produktinnovationen sollten systematisch aufgegriffen und gefördert werden.
- ▶ Key-Statement 6: Städte und Gemeinden sollten motiviert werden, ihre Einflussmöglichkeiten auf die Landnutzung für Initiativen des Grünen Wirtschaftens zu nutzen.
- ▶ Key-Statement 7: Grünes Wirtschaften benötigt spezifische und passende Fördermöglichkeiten.

Insgesamt verzeichnete die Online-Konsultation einen Rücklauf von 58 Fragebögen. Diese wurden ausgewertet, bergen jedoch keine Möglichkeit zur Ableitung einer alpenweiten Statistik. Die Ergebnisse wurden als Hinweise, jedoch nicht als statistische Fakten, in den Entwurf des GEAP integriert.

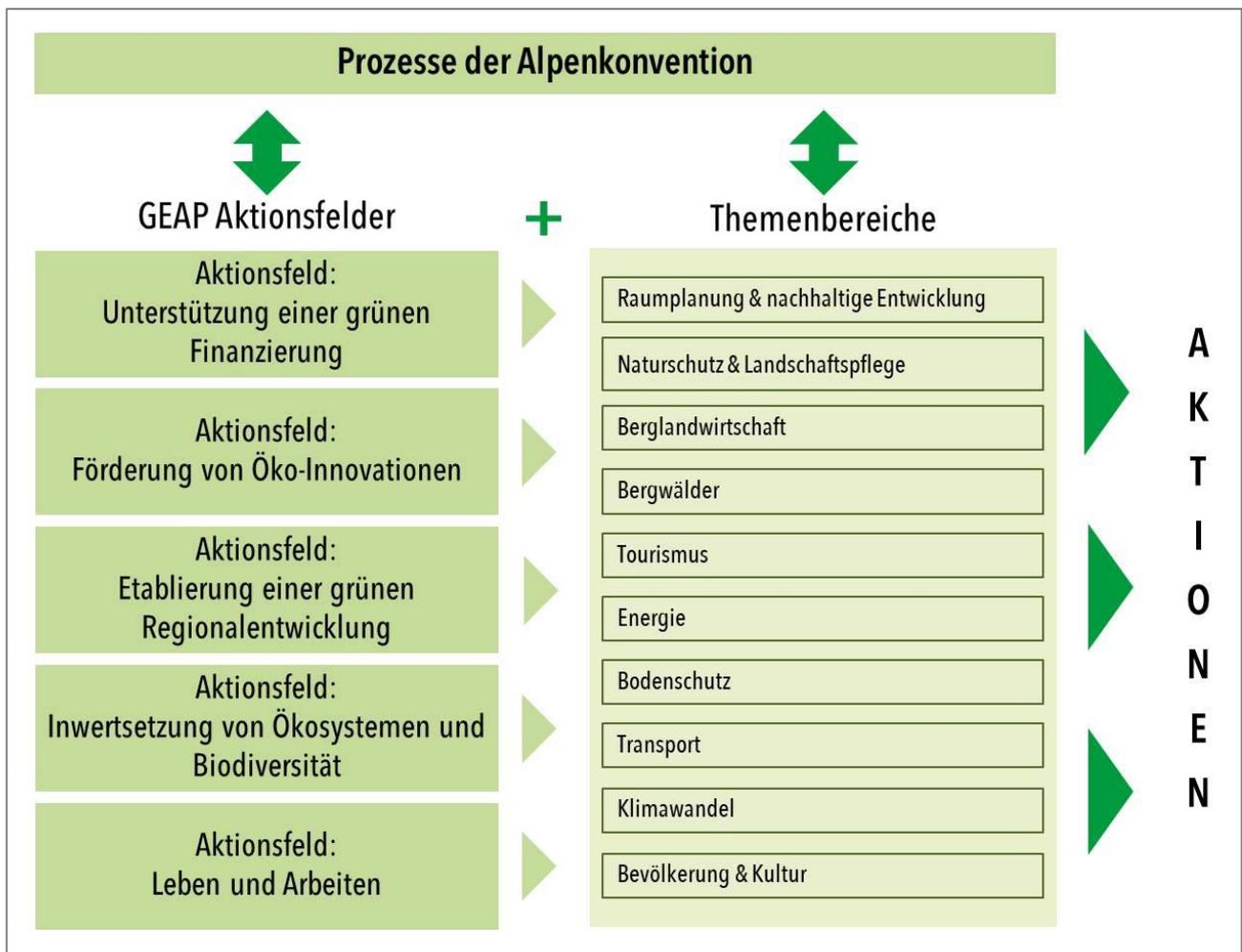
Die Ergebnisse wurden im Rahmen eines Koordinationstreffens in Berlin im März 2018 präsentiert. Zu den relevanten Ergebnissen gehören die folgenden Erkenntnisse:

- ▶ Von den Stakeholdern wurden die Themen Mobilität, Klimawandel, Ressourceneffizienz und Tourismus als Schlüsselthemen für Grünes Wirtschaften bewertet.
- ▶ Regionale Wertschöpfungsketten sollten stärker in den Fokus rücken und Stakeholder besser integriert werden.
- ▶ Ein weiterer Fokus sollte auf „grünen Finanzierungsmöglichkeiten“ liegen.
- ▶ Es wird Expertise benötigt, deshalb sollte Training und Ausbildung gestärkt werden.

3.2.4 Ermittlung der Hauptaktionsfelder des Aktionsprogramms

Basierend auf einer ersten interaktiven Entwicklung möglicher Aktionsfelder während der ersten Sitzung der Begleitgruppe „Grünes Wirtschaften“ wurden im Lauf der Phase 2 auch die Ergebnisse der Workshops und Online-Konsultation ausgewertet. Ziel war es, eine thematische Eingrenzung der genauen Inhalte des GEAP zu entwickeln. Dies gelang vollumfassend und führte zu den folgenden zentralen Aktionsfeldern:

Abbildung 4: Aktionsfelder des GEAP.



Quelle: UBA 2019; S. 17

Die kausale Herleitung der Aktionsfelder aus möglichst authentischen Stakeholder-Beiträgen, vernetzt mit der Literaturlauswertung – insbesondere der Beiträge zur gesellschaftlichen Transformation – bildete einen Dreh- und Angelpunkt zwischen Phase 2 und 3.

Für das Verständnis des Aktionsprogramms ist es wesentlich, die Aktionsfelder als „Treiber“ zu begreifen, welche in Verbindung mit den im AZB 6 genannten Themenfeldern zu konkreten Aktionen führen können. Die Aktionsfelder stellen Prozesse dar, die handhabbar, realistisch und wirkungsvoll sind und die helfen, den Übergang zur Vision einer „Alpine Green Economy 2030“ voranzutreiben. Diese Vision wird in Kapitel 1 des Aktionsprogramms vorgestellt. Das Aktionsprogramm ist also kein thematisches Programm, sondern vielmehr ein „Operationalisierungsinstrument“ für alle Themenbereiche. Die Aktionsfelder sind:

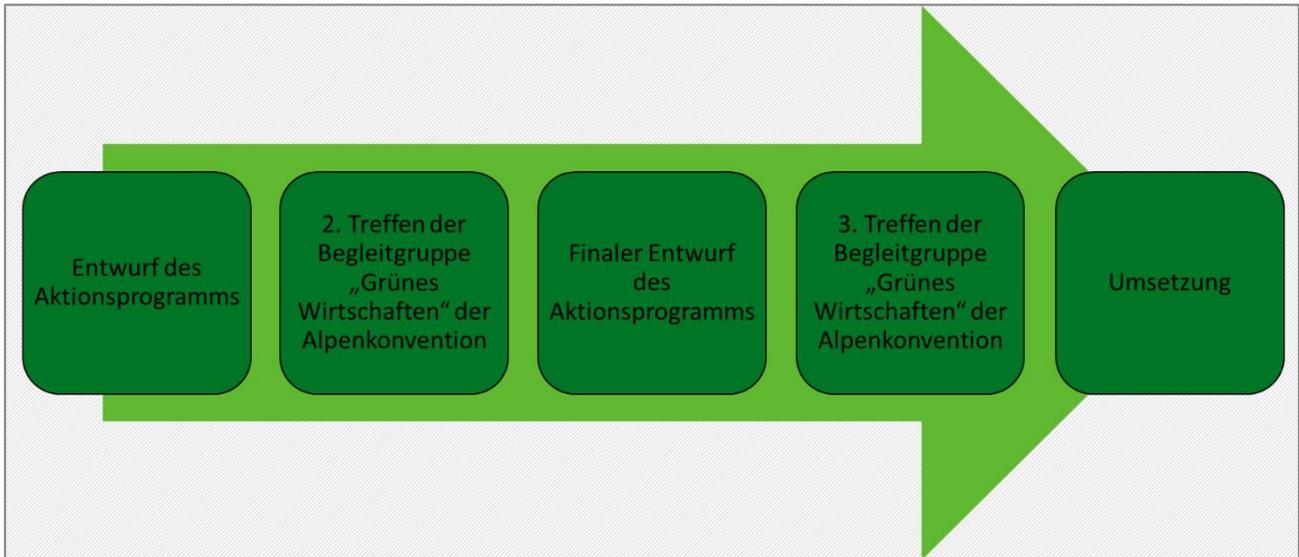
- ▶ Unterstützung einer grünen Finanzierung;
- ▶ Förderung von Öko-Innovationen;
- ▶ Etablierung einer grünen Regionalentwicklung;
- ▶ Inwertsetzung von Ökosystemen und Biodiversität;
- ▶ Leben und Arbeiten in einer grünen Wirtschaft.

4 Phase 3: Erstellung des Aktionsprogramms

4.1 Tabellarische Übersicht zu den Arbeitsschritten in Phase 3

Die Erstellung des Aktionsprogramms war ursprünglich für den Zeitraum von November 2017 bis Juni 2018 vorgesehen. Durch die Verlängerung des Bearbeitungszeitraumes aufgrund der Verschiebung der XV. Alpenkonferenz auf den 4. April 2019, wurde auch die endgültige Fertigstellung des Aktionsprogramms nach hinten verschoben und das Aktionsprogramm wurde vom Konsortium im Februar 2019 fertiggestellt.

Abbildung 5: Iterative Arbeitsschritte bei der Erstellung des GEAP.



Quelle: eigene Darstellung, blue! advancing european projects GbR

Die dritte Phase umfasst den Entwurf und die Finalisierung des Aktionsprogramms. Beide Elemente, der Entwurf und der finale Entwurf, wurden jeweils der Begleitgruppe „Grünes Wirtschaften“ der Alpenkonvention vorgestellt. Die Begleitgruppe kommentierte und gab Input zum Entwurf, welcher in der Überarbeitung berücksichtigt wurde. Darüber hinaus wurde allen Alpenstaaten die Möglichkeit für interministerielle Abstimmungen geboten. Im Februar 2019 wurde der finale Entwurf des Aktionsprogramms dem Ständigen Sekretariat der Alpenkonvention übergeben und das Aktionsprogramm im Rahmen der XV. Tagung der Alpenkonferenz am 4. April 2019 in Innsbruck verabschiedet.

4.2 Arbeit und umgesetzte Leistungen der Phase 3

4.2.1 Überblick über den iterativen Entwicklungsprozess zwischen Erarbeitungsphasen und Mandatierungen der nächsten Schritte durch den Begleitausschuss

Die Arbeitsschritte enthielten inhaltliche Rückmeldungen, Umstrukturierungen und Feinjustierungen sowie eine offizielle Mandatierung für das weitere Vorgehen. Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht der Arbeitsschritte, in welchen eine intensive Kooperation zwischen der Begleitgruppe „Grünes Wirtschaften“ und dem umsetzenden Konsortium bestand:

Tabelle 2: Iterative Entwicklung des GEAP in Kooperation mit der Begleitgruppe „Grünes Wirtschaften“.

Datum	Phase/Veranstaltung	Inhaltliche Überarbeitung	Mandatierung des weiteren Arbeitsprozesses durch den Begleitausschuss
Projektstart: 29.03.2017	Konzeption und Arbeitsplanung		
30.03.2017- 31.03.2017	Auftakttreffen GEAP-Begleitgruppe in Innsbruck	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vorstellung Arbeitsplanung ▶ Interaktive und indikative Identifizierung von Aktionsfeldern 	Durchführung der Stakeholder-Dialoge wie beschlossen
Bis Ende 02.2018	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Durchführung Phase 2 ▶ Erster Entwurf des GEAP 		
Bis Ende 05.2018	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Iterative Weiterentwicklung mit UBA ▶ Einholung schriftlicher Änderungswünsche der Begleitgruppe 		
05.06.2018- 06.06.2018	2. Treffen GEAP-Begleitgruppe in Innsbruck	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rückmeldungen zu den einzelnen Kapiteln ▶ Interaktive Auswahl von ca. 30 Aktionen aus über 80 Vorschlägen ▶ Reduktion des Umfangs des GEAP 	Weitere Ausarbeitung des Entwurfs zum finalen Entwurf
Bis Anfang 12.2018	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Weitere Ausarbeitung ▶ Abstimmung der Kooperationspotentiale, Anmerkungen und Vorschlag weiterer Aktionen der Arbeitsgremien von Alpenkonvention und EUSALP 		
12.12.2018- 13.12.2018	3. Treffen GEAP-Begleitgruppe in Innsbruck	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Endredaktionelle Rückmeldungen (nach interministeriellen Abstimmungen) ▶ Planung der Kommunikation und Vorlage im Rahmen der Alpenkonvention 	Fertigstellung des GEAP
Bis Ende 03.2019	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Endredaktion ▶ Letzte Rückmeldungen ▶ Aufnahme nachgemeldeter Aktionen ▶ Layout und Produktion von Werbeartikeln (Postkarten-Set, Roll-Up) 		
04.04.2019	Alpenkonferenz	Präsentation des GEAP in allen Gremien	Annahme des GEAP durch die Ministerkonferenz

Sämtliche Protokolle der Sitzungen des Begleitausschusses sind auf Anfrage verfügbar.

4.2.2 Erarbeitung der einzelnen Kapitel des Aktionsprogramms

Das Aktionsprogramm besteht aus aufeinander aufbauenden Kapiteln und das Inhaltsverzeichnis ist in der folgenden Tabelle dargestellt. Anschließend wird die Entstehung der einzelnen Kapitel im GEAP genauer erläutert.

Tabelle 3: Inhaltsverzeichnis des GEAP in englischer Sprache.

Kapitel	Inhalt
	Executive Summary
1	A Green Economy Action Programme for the Alpine region: How the Alpine Convention can pave the way to a green economy
1.1	A brief history, definition and context of the Alpine Convention's Green Economy Action Programme
1.2	The Alpine region and the need for a green economy: A specific case of urgency
1.3	Weaving the threads: the strategic context for the GEAP
1.4	Alpine green economy 2030
2	How to trigger societal transition? The approach of the GEAP
2.1	How to achieve transition: Key insights from current change literature
2.2	A participatory development process: Priorities shaping the action programme's setup
2.3	Key-criteria for the selection of the action fields for the GEAP
3	Becoming operational: Action fields as framework for organizing initiatives
3.1	What makes an effective action field? Definition
3.2	Framework for the action fields
4	Action fields of the GEAP
4.1	Greening finance and the financial support structures
4.1.1	Relevance of the action field and compliance with the criteria
4.1.2	Definition of the action field
4.1.3	Proposed actions of action field Greening finance and financial support structures
4.2	Encouraging eco-innovation
4.2.1	Relevance of the action field and compliance with the criteria
4.2.2	Definition of the action field
4.2.3	Proposed actions of action field "Encouraging eco-innovation"
4.3	Greening regional development
4.3.1	Relevance and definition of the action field and compliance with the criteria
4.3.2	Proposed actions of action field Greening regional development
4.4	Valorising ecosystems and biodiversity
4.4.1	Relevance and definition of the action field and compliance with the criteria
4.4.2	Proposed actions of action field "Valorising ecosystems and biodiversity"
4.5	Living and working in a green economy
4.5.1	Relevance of the action field and compliance with the criteria

4.5.2	Definition of the action field
4.5.3	Proposed actions of the action field “Living and working in a green economy”
4.6	Digital society as a cross cutting challenge
5	The Alpine Convention's options to boost the transformation process with a long-term view
5.1	Play the "policy card"
5.2	Governance, networking, and communication
5.3	Establish a continuous learning process for the further development and definition of future green economy actions
5.4	Include selected actions in future mandates of the AC's working groups and platforms
5.5	Stimulating funding for the GEAP
5.6	Involvement of young people
5.7	Civil society participation
6	Monitoring and evaluation
7	References

Quelle: UBA 2019; S. 7-8

Kapitel 1: Ein Aktionsprogramm „Grünes Wirtschaften“ für den Alpenraum: Wie die Alpenkonvention den Weg zu einer grünen Wirtschaft bereiten kann

Ziel: Einleitung, Überblick, Motivation und Vision

Methoden der Erarbeitung: Dokumentenanalyse sowie die Interpretation des Kontextes

Das Kapitel 1 enthält mehrere Elemente, welche Orientierung und Kontext verbessern:

- ▶ Zunächst werden die Historie und die Definition einer grünen Wirtschaft geklärt und der Bezugsrahmen, wie z. B. zum Klimaabkommen von Paris, sowie zu vorangestellten Prozessen und Dokumenten, wie z. B. dem AZB 6, hergestellt.
- ▶ Ein weiteres Kapitel stellt den besonderen Handlungsbedarf heraus und arbeitet damit auch das besondere Profil des Alpenraums im Zusammenhang mit grünem Wirtschaften heraus.
- ▶ Abschließend wird eine Vision einer grünen Wirtschaft 2030 entwickelt, welche die thematischen Säulen des AZB 6 aufgreift und operationalisiert. Hier ist zu erwähnen, dass keine Zielwerte genannt werden, sondern ein Schwerpunkt auf die „richtige Richtung“ und die Prozessgestaltung gelegt wird.

Kapitel 2: Wie kann man gesellschaftliche Wandelprozesse gestalten: Der Ansatz des GEAP

Ziel: Evidenzbasierte, strukturelle Rahmgebung für die Definition von Aktionsfeldern und Aktionen

Methoden der Erarbeitung: Literatursauswertung und Strategieentwicklung

Das Kapitel 2 stellt den partizipativen Ansatz des GEAP sowie die Erkenntnisse aus der gesellschaftlichen Transitionsforschung als rahmengebend für das Profil von Aktionsfeldern und damit auch der Aktionen dar. Es werden Schlüsselkriterien, z. B. die Konzentration auf die lokale Ebene oder das spezielle Augenmerk auf „change agents“, entwickelt. Diese sind auch über die im GEAP enthaltenen Aktionen hinaus anwendbar. Auf diese Weise ist die fortlaufende Definition neuer Aktionen möglich, ohne dem Ansatz des Programms zuwiderlaufen.

Kapitel 3: Operationalisierung: Aktionsfelder als Rahmen für die Organisation von Initiativen

Ziel: Vorstellung der Struktur, der Praxisnähe und der Prozesshaftigkeit

Methoden der Erarbeitung: Literaturlauswertung und Strategieentwicklung

Das Kapitel 3 ist ein einleitendes Kapitel für das nachfolgende Kapitel 4, in dem die konkreten Aktionen im Vordergrund stehen. Es führt in die nach den Grundprinzipien „Evidenzbasis“ und „Partizipation“ gestaltete Konstruktion der Aktionsfelder ein.

Kapitel 4: Aktionsfelder des GEAP

Ziel: Kausale Herleitung und Vorstellung der einzelnen Aktionen in fünf, den Aktionsfeldern entsprechenden, Unterkapiteln sowie Positionierung zur Digitalisierung.

Methoden der Erarbeitung:

- ▶ Entwicklung von über 80 Ideen auf Basis der aufgestellten Kriterien sowie des Stakeholder-Prozesses;
- ▶ Auswahl, Ergänzung und Vertiefung der Aktionen in interaktiver Abstimmung mit der Begleitgruppe, den Arbeitsgremien von EUSALP und Alpenkonvention und den Beobachterorganisationen;
- ▶ Interministerielle Abstimmung des finalen Entwurfs und Annahme im Rahmen der Alpenkonferenz 2019.

Das Kapitel 4 umfasst die eigentliche Vorstellung der Aktionen, welche aufgrund des Auswahlprozesses in das Aktionsprogramm aufgenommen wurden. Wie bereits in anderen Kapiteln wurde auch hier ein großes Augenmerk auf die Praxisnähe, Flexibilität und Umsetzbarkeit gelegt. Aufgrund dessen wird die eigentliche Aktion kurz vorgestellt, anschließend werden konkrete Vorschläge zur Umsetzung unterbreitet (u.a. Rolle der Alpenkonvention, Teilnehmende Institutionen, Zielebene).

In das Aktionsprogramm wurden 33 Maßnahmen aufgenommen, die durchgeführt und auf die jeweiligen Bedürfnisse, Prioritäten und Kapazitäten zugeschnitten werden können. Die Maßnahmen sind in den obengenannten Clustern zusammengefasst. Diese Maßnahmen sind breit angelegt und können an themen- oder gebietsbezogene Anforderungen, länderspezifische Rahmenbedingungen und Mittelverfügbarkeit angepasst werden. Es wird eingeräumt, dass die Mobilisierung zusätzlicher Mittel (z. B. Förderprojekte) notwendig sein könnte, um die Maßnahmen durchzuführen. Außerdem sind die möglichen Rollen von Schlüsselakteuren und Kooperationspartnern in allgemeiner Weise definiert und bedürfen bei der Vorbereitung der Umsetzung weiterer Planung.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Liste sämtlicher Aktionen aus dem Aktionsprogramm, welche in Kapitel 4 auf jeweils einer Seite tabellarisch vorgestellt werden.

Tabelle 4: Liste aller Aktionen des Aktionsprogramms in englischer Sprache.

Action No.	Titel
Action field: Greening finance and the financial support structures	
Action 1.2	Public-private-(people) partnerships (blended finance) to share risks, costs and returns.
Action 1.3	Blended finance to provide microcredits on the local level in the Alps.
Action 1.4	Promoting green start-ups & crowdfunding on the local level.
Action 1.5	Influencing future EU funding programmes and activities for sustainabilisation of diverse regional, national and international funding and support programmes.
Action 1.6	Promoting set-up of and investment in green bonds and green/ social impact banking products.
Action 1.7	Promoting examples and endorsement of intermediaries for the creation and application of

	sustainable financial I support schemes in the tourism sector.
Action field: Encouraging Eco-Innovation	
Action 2.1	Comprehensive campaign for creating a supportive atmosphere for innovation at the local level through entrepreneurs and change agents.
Action 2.2	Support of innovative ideas in the Alpine region.
Action 2.3	Support of green Alpine business & innovation clusters.
Action 2.4	Encourage a constructive environment for green innovation on the company level.
Action 2.5	Supporting the Alps as a green, climate-neutral trademark.
Action 2.6	Sustainable digitalisation in rural areas.
Action field: Green Regional Development	
Action 3.1	Support the further development of the Alpine Partnership for Local Climate Action.
Action 3.2	Collection of green ideas and provision of proactive on-the-spot information events in rural areas.
Action 3.3	Co-operative green solutions for green urban-rural relationships.
Action 3.4	Encourage the development of green economy pilot regions.
Action 3.5	Promote NZEB (Net Zero Energy Buildings) on local and regional level.
Action 3.6	Encouraging regional and local actors to achieve climate-friendly hotels and restaurants.
Action 3.7	Local implementation of transnational agreements: Further development of the implementation of the Alpine Convention's tourism protocol within the network of mountaineering villages.
Action field: Valorising ecosystems and biodiversity	
Action 4.1	ESS knowledge hub.
Action 4.2	Awareness raising on greener value chains in the field of forest management and biodiversity conservation.
Action 4.3	Campaigns, dialogues and trainings on ESS in an economic context on the local level.
Action 4.4	Initiating, monitoring, evaluating and promoting pilot implementation on the local level.
Action 4.5	Fostering and assessing business cases in the field of ecological connectivity.
Action 4.6	Reducing Alpine natural hazards through ecosystem-service-based forest management.
Action field: Living and working in a Green Economy	
Action 5.1	Make green choices easier on the local level.
Action 5.2	Promoting and analysing green job offers.
Action 5.3	Promoting green job profiles and increasing "green" professional competences.
Action 5.4	Exploring the consumer view on an Alpine green trademark.
Action 5.5	Promotion of ecologically sustainable cooperative purchasing groups.
Action 5.6	Changing minds in work and life for cooperative green approaches through concrete instruments.
Action 5.7	Promotion campaign highlighting role models and good practices on the local level for a greener life & work.

Quelle: UBA 2019; 21-64

Kapitel 5: Die Optionen der Alpenkonvention den Transformationsprozess langfristig zu fördern

Ziel: Herausarbeiten der Handlungsoptionen für die Alpenkonvention

Methoden der Erarbeitung: Zusammenstellung auf Basis von Expertenwissen

Das Kapitel 5 reflektiert intensiv die Handlungsoptionen der Alpenkonvention und empfiehlt weiterführende Handlungsstränge wie z. B. die Integration in Mandate der Arbeitsgremien der Alpenkonvention oder die Einbeziehung junger Menschen über das Jugendparlament zur Alpenkonvention (YPAC, Youth Parliament of the Alpine Convention).

Kapitel 6: Monitoring und Evaluierung

Ziel: Erinnerung an die Bedeutung des Aufbaus eines Monitoringprozesses

Methoden der Erarbeitung: Aufbereitung von Expertenwissen

Das Kapitel 6 ist sehr kurz und dient der Erinnerung an die Bedeutung der Thematik für eine langfristige Sicherstellung der Umsetzung.

5 Kommunikation des GEAP

5.1 Tabellarische Übersicht zu den Kommunikationsphasen für das GEAP

Die Kommunikation unterlag verschiedenen Phasen, welche sich in der folgenden Tabelle übersichtlich darstellen lassen. Darüber hinaus wurde das GEAP im Rahmen des parallel zur Alpenkonferenz im April 2019 organisierten AlpWeek Intermezzos präsentiert. Neben den Aktivitäten des Konsortiums gab es noch eine Vielzahl von Präsentationen des GEAP auf verschiedenen Plattformen durch oder in den Gremien der Alpenkonvention.

Tabelle 5: Ausgewählte Kommunikationsaktivitäten für das GEAP.

Phase	Kommunikationsziel	Zielgruppen	Durchgeführte Aktionen
Entwicklung der Inhalte des GEAP	Gestaltung eines partizipativen Prozesses und Aufbau des GEAP mit authentischem Input von Stakeholdern	Zukünftige Entscheider und Zielgruppen der Umsetzung des GEAP	Siehe Phase 1 und 2: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Workshops ▶ Online-Konsultation ▶ Webseite für das GEAP
Information über Entwurf, Ansatz und Prozess	Information von Interessierten Plattformen und politischen Netzwerken	Interessierte und an der Umsetzung beteiligte Netzwerke	Siehe Phase 2: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Kontinuierliche Information von EUALP und Alpenkonvention ▶ IPROMO Summer School der Food and Agriculture Organization (FAO)¹
Präsentation des GEAP auf der Alpenkonferenz im April 2019	Präsentation und Interaktionsmöglichkeit (Fragen, Anregungen, etc.)	Einen weiten Kreis an Interessenträgern im Rahmen des AlpWeek Intermezzo	Stand und PechaKucha Präsentation auf dem AlpWeek Intermezzo Finaler Druck des GEAP
	Präsentation des GEAP auf der Ministerkonferenz	Vorlage zur Annahme	Annahme durch die Alpenkonferenz

5.2 Kurze Beschreibung zu ausgewählten Kommunikationselementen

Einigen ausgewählten Kommunikationsaktivitäten lagen Entscheidungen zugrunde, bei denen sich eine kurze Beschreibung anbietet.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass das Kommunikationspotential des GEAP noch lange nicht erschöpft ist und dass eine Umsetzung nur durch eine intensive und kapazitätsintensive begleitende Kommunikation angeregt werden kann. Die folgenden Elemente sind dabei beispielhaft zu sehen.

¹ IPROMO steht für "International Programme on Research and Training on Sustainable Management of Mountain Areas". Die FAO organisiert jedes Jahr eine Summer School zu einem spezifischen Thema. Im Jahr 2018 lautete das Thema "Bioeconomy in mountain areas – an opportunity for local development." Das Konsortium von den IPROMO Organisatoren wurde sowohl mit der fokussierten Verwaltungsebene als auch mit der Thematik angesprochen. Es wurde ein zweistündiges Seminar als Bestandteil des Programmes organisiert, welches auf der Website der FAO einsehbar ist.

5.2.1 Prozesspräsentation auf der IPROMO

Die FAO wählt einmal im Jahr etwa 25 Personen aus aller Welt für ein Verwaltungstraining aus. Auf diese Weise bestand die Möglichkeit, den Entstehungsprozess, den Ansatz, das Ziel und die Struktur des GEAP nicht nur vor europäischen Interessenträgern, sondern vor Behördenrepräsentanten aus aller Welt zu präsentieren. Es war spannend zu erkennen, wie sehr sich das GEAP nicht nur als Produkt, sondern als Methodik und Prozess kommunizieren lässt, der damit weltweit übertragbar ist. Das Seminar wurde vor einem überdurchschnittlich motivierten und interessierten Publikum gehalten, von denen sich einige für eine Umsetzung in ihren Heimatregionen engagieren wollen. Die etablierten Kontakte sind jederzeit über das IPROMO Sekretariat nutzbar.

5.2.2 Veröffentlichung des Aktionsprogramms (Print/ Web) zur Außendarstellung

Es wurde entschieden, dass GEAP durch Unteraufträge in den Bereichen Lektorat, Layout und Bebilderung in eine ansprechende und gut lesbare Print- und Web-Version zu bringen. Im Layout entschloss sich das Konsortium auf typische alpine, bisweilen folkloristische Elemente zu verzichten und konzentrierte sich darauf die Inhalte und Prozesse anschaulich darzustellen. Der Auswahl der Bilder sowie der Entwicklung der Logos wurde daher besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

5.2.3 Messestand auf dem AlpWeek Intermezzo

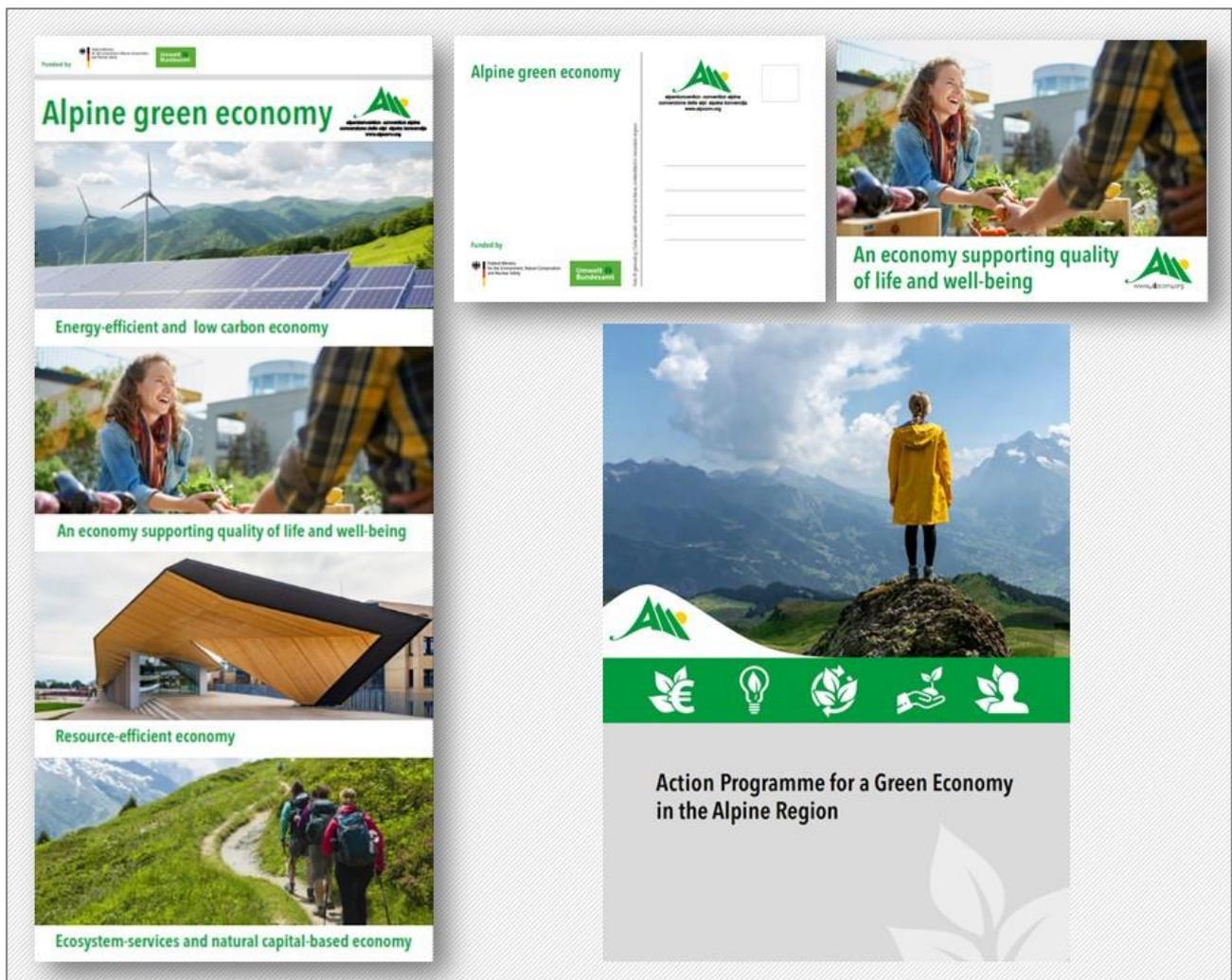
Für das AlpWeek Intermezzo bestand die Möglichkeit, einen von acht Messeständen zu organisieren, durch den eine interaktive Auseinandersetzung mit der Thematik ermöglicht werden sollte. Aufgrund der gleichzeitig tagenden Ministerkonferenz war eine Verteilung der Print-Version des GEAP leider noch nicht möglich. Daher wurden die Teilnehmenden lediglich über die Thematik informiert und Interessenten in einen Verteiler zum späteren Versand von Exemplaren aufgenommen. Außerdem wurde der Stand durch die folgenden Elemente aufgewertet:

- ▶ Ein Roll-Up, welches auch nach Ende des Projektes genutzt werden kann;
- ▶ Ein Postkarten-Set mit den fünf zentralen Themen (AZB 6), welche die Grundlage für das GEAP bildeten;
- ▶ Ein programmiertes Quiz (Kahoot!), welches Smartphone-basiert gespielt werden konnte und in dem Fragen rund um die Alpenkonvention und das GEAP beantwortet werden konnten.

5.3 Grafische Gestaltung des Aktionsprogramms und seiner Kommunikationsprodukte

Im Folgenden werden die wesentlichen grafischen Elemente zur Veröffentlichung und Präsentation des GEAP zusammengestellt:

Abbildung 6: Grafische Elemente des GEAP: Roll-Up (links); Postkartenbeispiel (oben rechts); Titelbild (unten mittig).



Quelle: UBA 2019; Kann Medien 2018

Bei der Planung und Umsetzung der grafischen Gestaltung der Kommunikationsprodukte wurden die folgenden Schwerpunkte gesetzt:

- ▶ **Zeitlosigkeit:** Die Kommunikationsprodukte sollen längerfristig einsetzbar sein. Aus diesem Grund wurden weder Konferenztermine noch Daten in die Kommunikation integriert. Da das Aktionsprogramm über mehrere Jahre umgesetzt wird, sollen die Kommunikationsprodukte bei vielen Gelegenheiten einsetzbar sein.
- ▶ **Angelehnt an die CI der Alpenkonvention:** Die Farbgestaltung ist an die Farben der Alpenkonvention angelehnt, um die Zugehörigkeit auszudrücken.
- ▶ **Keine Alpenfolklore, sondern wirtschaftliches Agieren:** Der Auswahl der Bebilderung lag die bewusste Entscheidung zugrunde, das folkloristische Klischee der Alpen zu durchbrechen und stattdessen auf wirtschaftliche Möglichkeiten und agierende Menschen hinzuweisen.
- ▶ **Eingängige Icons für die Aktionsfelder:** Den Aktionsfeldern wurden Icons zugeordnet, mit denen sich auch neue und angepasste Aktionen codieren lassen.

6 Gesamtbewertung des Entwicklungsprozesses und Empfehlungen

6.1 Gesamtbewertung der Phase 1 und Empfehlungen

In der Gesamtschau hatte die Phase 1 eine sehr bedeutende Funktion, um ein koordiniertes, fundiertes und abgestimmtes Arbeiten zu ermöglichen. Die folgenden Erfahrungen können als Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Gestaltung einer solchen Phase formuliert werden:

- ▶ Bildung eines festen, kontinuierlichen Teams mit gemeinsamer Sichtweise auf die Projektaktionen: Eine gute Einbindung des Gesamtteams in die vorbereitenden Abstimmungen bildet eine unerlässliche gemeinsame Basis für das weitere, arbeitsverteilte Fortschreiten des Projektes. Hier ist es wichtig, dass Personenkonstanz auch über die Anfangsphase hinweg garantiert werden kann. Sollten zusätzliche Helfer zu späteren Zeitpunkten hinzukommen (z. B. für die Workshop-Gestaltung oder Recherche-Arbeit) ist es wichtig, dass die Informationsweiterleitung reibungslos funktioniert oder dass diese Personen ebenfalls bereits in der Anfangsphase anwesend sind.
- ▶ Koordinierter Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis: Bei den Recherchen und dem Zusammentragen von Stakeholder-Kontakten sind formelle wie auch informelle Informationen sehr wichtig. So kann eine gemeinsam zusammengestellte Stakeholder-Liste wirklich „zum Leben erweckt werden“, wenn man sie durchgeht und die „game changer“ identifiziert. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass man vorwiegend mit kooperationsbereiten Partnern arbeitet.

6.2 Gesamtbewertung der Phase 2 und Empfehlungen

Die Phase 2 stellt ein wichtiges Bindeglied zwischen den Stakeholder-Befragungen und der eigentlichen Arbeit bei der Entwicklung des GEAP dar. Hierbei waren die folgenden Aspekte ausschlaggebend für den Erfolg:

- ▶ Klare und gut dokumentierte kausale Herleitung von Aktionsfeldern aus einer Vielfalt von Informationsquellen. Diese Herleitung wurde in den ersten Entwürfen des GEAP (Phase 3) ausführlich dokumentiert. Sie stellt eine notwendige, fundierte und gleichzeitig flexible Basis für die spätere Entwicklung einer großen Bandbreite möglicher Aktionen dar.
- ▶ Die Online-Konsultation hatte bedauerlicherweise einen nur mittelmäßigen Rücklauf zu verzeichnen. Wie in vielen anderen Konsultationsprozessen stellt sich die Frage, inwiefern dies in einer Zeit der sich ausweitenden digitalen Kommunikation und der erleichterten Programmierbarkeit von Fragebögen zu erwarten ist oder ob es Faktoren gibt, welche die Beantwortungsrate verbessern. Nach unserer Reflektion können die folgenden Faktoren die Zahl der Rückläufe erhöhen:
 - ▶ eine möglichst persönliche Einladung zur Umfrage;
 - ▶ klare Zuordnung einer Rolle für den Befragten „Warum sind Sie für die Umfrage ausgewählt“;
 - ▶ keine zu lange Beantwortungszeit, maximal 10 Minuten;
 - ▶ klare Einbettung der Umfrage in einen Prozess, an dem der Befragte bei Interesse weitere Partizipationsmöglichkeiten hat;
 - ▶ Erstellung eines Anreizes oder Vorteile, z. B. durch Aufnahme in eine Informationsdatenbank für weitere Aktualisierungen zur Thematik;
 - ▶ zeitliche Terminierung der Laufzeit sowie ein proaktives Ankündigungs- und Erinnerungswesen.
- ▶ Im Hinblick auf die Workshopreihe zahlte sich die intensive Vorbereitungsarbeit im Schulterschluss mit den brancheninternen „Gastgebern“ aus, die einen ergiebigen und konstruktiven Austausch und viel authentischen Input ermöglichten.

6.3 Erfolgsfaktoren und Reflektionen der Phase 3 und der einzelnen Entwicklungsphasen des GEAP

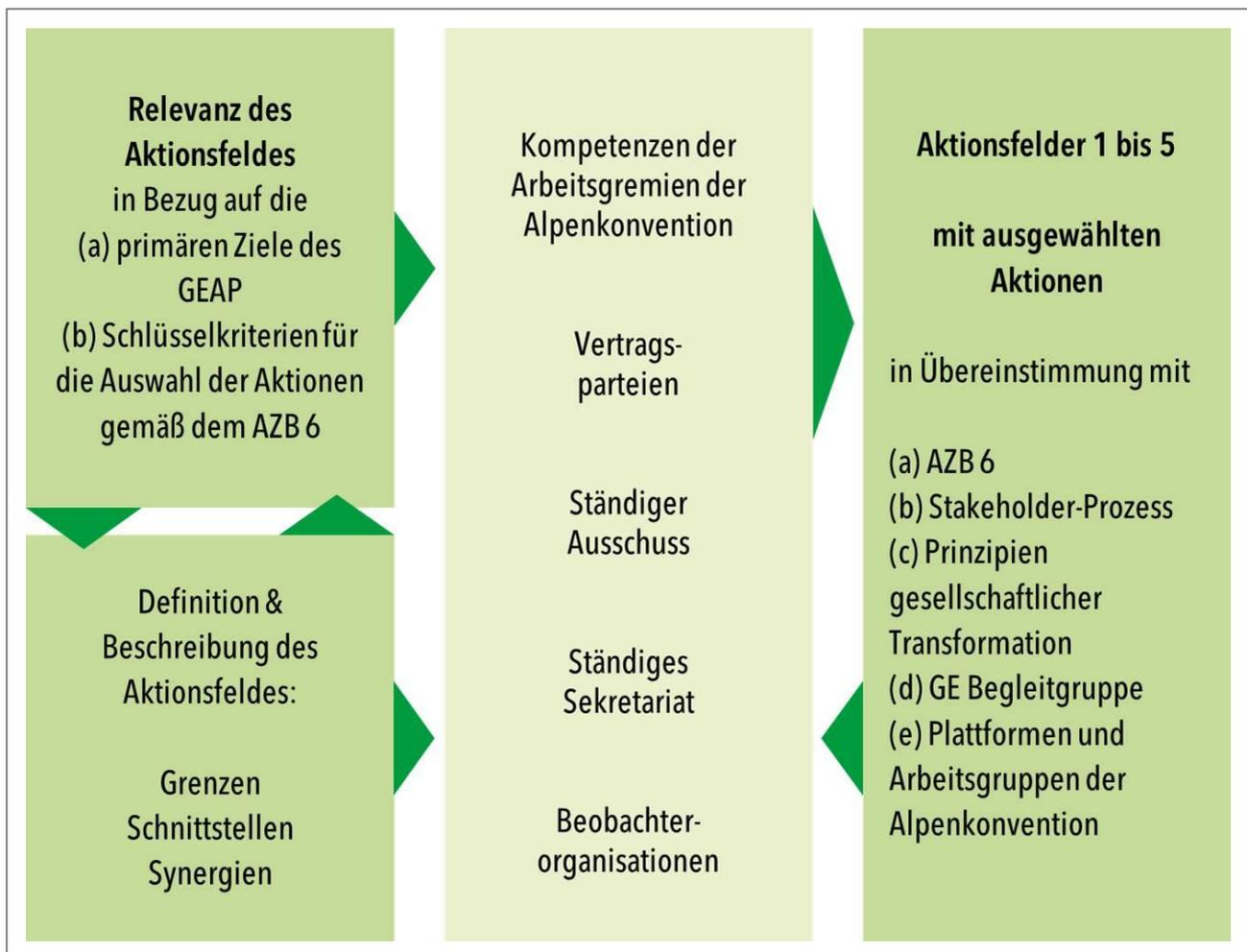
Die Entwicklung des GEAP ist ein kausal fundiert hergeleiteter und mit den relevanten betroffenen Gremien abgestimmter Prozess. Er kann als erfolgreich bezeichnet werden, da das GEAP nach seiner Verabschiedung nun als Referenzrahmen für zahlreiche Aktionen dienen kann und gleichzeitig Orientierung und Information bietet. Die folgenden Aspekte wurden bei der Arbeit als wesentlich erachtet:

6.3.1 Das GEAP als flexibles Bindeglied zwischen AZB 6 und zukünftigen Aktivitäten

Das GEAP ist kein isoliertes Dokument, sondern flexibel und praxisnah für die weitere Arbeit erschließbar und anwendbar. Auf diese Weise bietet es den Akteuren einen möglichst hohen Freiheitsgrad bei der Umsetzung (z. B. durch Interpretation der grob vorgegebenen Aktionsvorschläge oder durch Definition eigener, passfähiger Aktionen) bei gleichzeitig klarer Orientierung. Es wirkt idealerweise wie eine Triebfeder für die weiteren Prozesse und zieht gleichzeitig klare Leitplanken, was den Wirkungsradius und die Themenpalette betrifft.

Diese Positionierung lässt sich gut durch die Präsentation der Aktionsfelder im GEAP illustrieren. Letztere verdeutlicht sowohl die kausale Herleitung als auch die enge Abstimmung mit den späteren, die Umsetzung begleitenden Gremien der Alpenkonvention und der EUSALP:

Abbildung 7: Einbettung des GEAP bzw. seiner Aktionsfelder in den übergeordneten Kontext.



Quelle: UBA 2019; S. 18

6.3.2 Schrittweise Mandatierung durch die Begleitgruppe der Alpenkonvention

Wie in der Überblickstabelle zur Entwicklung des GEAP deutlich wird, wurde das Dokument schrittweise entwickelt und in verschiedenen Phasen der Entwicklung dem Begleitausschuss und damit den Vertretern der Mitgliedstaaten der Alpenkonvention zur Abstimmung vorgelegt. Durch diesen bewusst aufwändigen Prozess sowie die Organisation konstruktiven Feedbackrunden mit wichtigen Gremien (Vertragsparteien, Begleitausschuss, Beobachterorganisationen) sowie den Arbeitsgruppen von Alpenkonvention und EUSALP konnte sichergestellt werden, dass es nach der Fertigstellung des ersten Entwurfs nicht zu einer „Alles oder Nichts“-Entscheidung kommt.

6.3.3 Flexible, beispielhafte Aktionen mit vielen Möglichkeiten zur Auswahl, individueller Anpassung und Weiterentwicklung

Die Aktionsfelder bildeten den Ausgangspunkt für die Entwicklung der eigentlichen Aktionen. Hierbei war es entscheidend, innerhalb der Rahmenbedingungen der Stakeholder-Prozesse sowie der Literaturanalyse eine Vielzahl von möglichen Aktionen zu entwickeln. Dies machte zum einen deutlich, dass sämtliche Aktionen beispielhaft zu verstehen sind und auch eigene Aktionen in das Schema eingepasst werden können. Damit wurde der zukünftige Gestaltungsrahmen für die Umsetzungspartner erhöht. Des Weiteren wurde den Partnern ein hohes Maß an Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten geboten, sodass ein selbständiger Abgleich mit regionalen und nationalen Prioritäten und Initiativen möglich wurde.

Die im gegenwärtig angenommenen Aktionsprogramm verbliebenen 33 Aktionen stellen eine hochabgestimmte Palette an Aktionen dar, welche die vorgeschlagenen Umsetzungspartner für ihre Zwecke adaptieren und interpretieren können.

Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass sich kein Akteur dem Prozess vollständig verschließen kann. Das GEAP gibt den umsetzenden Akteuren damit eine große Gestaltungsfreiheit – solange die Rahmenbedingungen zur Auswahl existierender oder zur Formulierung neuer Aktionen beherzigt und angewandt werden (Grundprinzipien zur Definition der Aktionsfelder).

6.3.4 Einbeziehung zukünftiger Umsetzungsszenarien für die ausgewählten Aktionen

Jede von der Alpenkonvention angenommene Aktion des GEAP wurde in enger Abstimmung mit wichtigen Umsetzungspartnern, z. B. den Gremien der EUSALP sowie der Alpenkonvention abgestimmt. Eigene Formulierungsvorschläge und Schwerpunkte formten die Aktionen ebenso wie spezifische Interventionen der Begleitgruppe. Der Entwurf des GEAP wurde zwischen dem 2. und 3. Begleitgruppentreffen an relevante Arbeitsgruppen von EUSALP und Alpenkonvention versandt und sämtliche Rückmeldungen in den finalen Entwurf eingearbeitet.

Auf diese Weise haben die Arbeitsgruppen grundsätzlich die Möglichkeit, eine Vernetzung zwischen ihren Arbeitsprogrammen und dem GEAP herzustellen oder einige Aktionen sogar in ihre Arbeitsprogramme aufzunehmen.

6.4 Fazit der Gesamtbewertung

Das Aktionsprogramm „Grünes Wirtschaften im Alpenraum“ hat mehrere Ziele erreicht, welche eine konstruktive Umsetzung fördern. Es wird empfohlen, das Thema in seinen unterschiedlichen Ausprägungen und regionalen Bedarfslagen immer wieder auf die Agenda der Alpenkonvention zu bringen und somit aus Sicht der Alpenkonvention die Umsetzung kreativ und motivierend zu begleiten.

Die folgenden Ziele konnten erreicht werden:

- ▶ Das Aktionsprogramm ist ein praxisnahes Arbeitsdokument und keine abstrakte und theoretische Überlegung. Vielmehr wird bei allen Vorschlägen und Maßnahmen die Durchführbarkeit im Blick gehalten.

- ▶ Das Aktionsprogramm bietet den Nutzern und Umsetzern die Freiheit, sich durch die kreative Anpassung der vorgeschlagenen Aktionen an die jeweiligen territorialen und regulativen Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln.
- ▶ Das Aktionsprogramm ist nicht erschöpfend und ermöglicht die Definition weiterer Aktionen im Rahmen der vorgegebenen Aktionsfelder oder darüber hinaus.
- ▶ Das Aktionsprogramm ist ein offenes Beteiligungsinstrument und schließt keine Stakeholdergruppe aus.
- ▶ Das Aktionsprogramm zielt auf Effekte auf lokaler und regionaler Ebene ab. Damit beziehen sich die Aktionen auf die Ebene, auf der auch konkrete Wirkungen erfahrbar werden.
- ▶ Das Aktionsprogramm empfiehlt verschiedene „Umsetzungsbeschleuniger“, welche allesamt im Wirkungsbereich der Alpenkonvention liegen.

Mit dem Projekt wurde es ermöglicht, die thematischen Forderungen aus dem AZB 6 zu operationalisieren. Damit wird sämtlichen Stakeholdern im Alpenraum ermöglicht, sich aktiv am Prozess zu beteiligen.

7 Relevante Produkte

In der folgenden Tabelle werden relevante Arbeitspapiere und Produkte aufgelistet:

Tabelle 6: Übersicht relevanter Arbeitspapiere und Produkte

Produkte	Langtitel	Veröffentlicht	Sprache(n)
Green Economy Action Programme, Executive Summary Langfassung	Green Economy Action Programme	UBA, 2019 (Printversion) www.alpconv.org (Webversion)	Englisch
Green Economy Action Programme, Executive Summary	Green Economy Action Programme, Executive Summary	alpconv.org/en alpconv.org/de alpconv.org/fr alpconv.org/it alpconv.org/si	Englisch, Deutsch, Französisch, Italienisch, Slowenisch
Stakeholder-Beteiligung: Dokumentation Workshop 1	Geschäftsmodelle für die nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen im Alpenraum am 27.09.2017 in Immenstadt, Deutschland	Präsentation und Bericht des Konsortiums für Auftraggeber und Begleitausschuss	Englisch
Stakeholder-Beteiligung: Dokumentation Workshop 2	Kreislaufwirtschaft in Landwirtschaft und Tourismus am 25.10.2017 in Edo, Italien		
Stakeholder-Beteiligung: Dokumentation Workshop 3	Alpenstädte als Pioniere für grünes Wirtschaften am 09.-10.11.2017 in Villach, Österreich		
Stakeholder-Beteiligung: Dokumentation Workshop 4	Öko-Innovationen im Alpenraum am 13.11.2017 in Basel, Schweiz		
Stakeholder-Beteiligung: Dokumentation Workshop 5	Klimawandel, Energie und Bau am 14.11.2017 in Grenoble, Frankreich;		
Stakeholder-Beteiligung: Dokumentation Workshop 6	Finanzierung von grünen Innovationen am 29.11.2017 in Gorizia, Italien		
Auswertung der Online-Stakeholder-Konsultation	Auswertung der Online-Stakeholder-Konsultation 2018	Präsentation und Bericht des Konsortiums für Begleitgruppe	Englisch
Long-List Aktionsideen	Liste mit über 80 Projektideen	Präsentation des Konsortiums für Begleitgruppe	Englisch
Online Quiz „Alpine Convention“	Programmiertes Online-Quiz von Kahoot! für den Marktstand „Green Economy Action Programme“ auf der AlpWeek Intermezzo	n/a	Englisch
Roll-Up „Green Economy Action Programme“	Roll-Up für den Marktstand „Green Economy Action Programme“ auf der AlpWeek Intermezzo	n/a	Englisch
Postkarten-Set mit den fünf zentralen Themen	Ein Postkartendesign je Aktionsfeld	n/a	Englisch

8 Quellenverzeichnis

Kristof, Kora (2010): Wege zum Wandel. Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können. München.

PSAC (Permanent Secretariat of the Alpine Convention) (2017): Greening the Economy in the Alpine Region. Report on the State of the Alps. Innsbruck.

UBA (Umweltbundesamt) (2019): Action programme for A Green Economy in the Alpine Region. Dessau-Roßlau.

Modul 3 – Hauptaktionsfelder	
Analyse der Ergebnisse aus den Modulen 1 und 2	
Zusammenführung mit strukturellen Parametern	
Entwicklung der Hauptaktionsfelder	
Modul 4 – Aktionen und Projektvorschläge	
Sammeln der Inputs aus den Modulen 1-3	
Auswahl von Aktionen und Projektvorschlägen	
Analyse der Möglichkeiten zur Impulsbildung	
Rückmeldung der Begleitgruppe und anderen Beteiligten	
Modul 5 – Sechs Stakeholder-Workshops	
Feinabstimmung des Workshop-Konzeptes	
Inhaltliche Vorbereitung	
Organisatorische Vorbereitung	
Sechs Stakeholder-Workshops (indikativer Zeitplan)	
Dokumentation der Workshops	
Modul 6 – Internetplattform	

Struktur und Funktionalitäten der Plattform				
Einrichtung und Aktualisierung der Plattform				
Online-Konsultation (Fragebogen + Online + Analyse)				
Modul 7 – Sitzungen des Green Economy Beirats				
Themenauswahl und Erarbeitung von Inputs (Präsentationen, Paper, etc.)				
Präsentation der Inputpapiere in den Sitzungen				
Überarbeitung der Inputs auf der Grundlage von Feedback und Entscheidungen				
Modul 10 – Projektmanagement und Bericht				
Drei Abstimmungsgespräche mit dem Kunden				
Erstellung des Zwischen- und Abschlussberichts				
Laufende Projektkoordination				

9.2 Anhang 2: Zeitplan Phase 2

Die nachfolgende Tabelle zeigt den Zeitplan der Arbeitsschritte in Phase 2 (siehe Kapitel 3.1), wobei die unterschiedliche Farbgebung Folgendes signalisiert:

- ▶ Dunkelblaue Farbgebung: die Aktivität findet im angegebenen Zeitraum statt
- ▶ Hellblaue Farbgebung: Vorausschau Gesamtleitung aus Sicht der dunkelblauen Phase
- ▶ Schraffierte Farbgebung: die Aktivität wird im angegebenen Zeitraum kontinuierlich fortgeführt

Tabelle 8: Zeitplan der Arbeitsschritte in Phase 2

Modul	September 2017					Oktober 2017				November 2017					Dezember 2017		
	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
Modul 2 – Stakeholder-Analyse																	
Suchraster																	
Identifizierung der Stakeholder und Entwicklung einer Adressdatenbank																	
Ziele und Erwartungen – Stakeholder-Interviews																	
Analyse und Berichterstattung																	
Modul 3 – Hauptaktionsfelder																	
Analyse der Ergebnisse aus den Modulen 1 und 2																	
Zusammenführung mit strukturellen Parametern																	
Entwicklung der Hauptaktionsfelder																	
Modul 4 – Aktionen und Projektvorschläge																	

Sammeln der Inputs aus den Modulen 1-3	[Dark Blue Bar]	
Auswahl von Aktionen und Projektvorschlägen	[Dark Blue Bar]	
Analyse der Möglichkeiten zur Impulsbildung	[Dark Blue Bar]	[Dark Blue Bar]
Rückmeldung der Begleitgruppe und anderen Beteiligten	[Dark Blue Bar]	[Dark Blue Bar]
Modul 5 – Sechs Stakeholder-Workshops		
Feinabstimmung des Workshop-Konzeptes	[Dark Blue Bar]	
Inhaltliche Vorbereitung	[Dark Blue Bar]	
Organisatorische Vorbereitung	[Dark Blue Bar]	
Sechs Stakeholder-Workshops (indikativer Zeitplan)	[Dark Blue Bar]	[Dark Blue Bar]
Dokumentation der Workshops	[Dark Blue Bar]	[Dark Blue Bar]
Modul 6 – Internetplattform		
Struktur und Funktionalitäten der Plattform	[Dark Blue Bar]	[Dark Blue Bar]
Einrichtung und Aktualisierung der Plattform	[Dark Blue Bar]	[Dark Blue Bar]
Online-Konsultation (Fragebogen + Online + Analyse)	[Dark Blue Bar]	[Dark Blue Bar]
Modul 8 – Erster Entwurf des Aktionsprogramms		
Themenauswahl und Erarbeitung von Inputs (Präsentatio-	[Dark Blue Bar]	[Dark Blue Bar]

nen, Paper, etc.)	
Überarbeitung auf der Grundlage von Zwischenergebnissen und Feedback des UBA	
Berücksichtigung der Ergebnisse aus Modul 6	
Modul 10 – Projektmanagement und Bericht	
Drei Abstimmungsgespräche mit dem Kunden	
Erstellung des Zwischen- und Abschlussberichts	
Laufende Projektkoordination	

9.3 Anhang 3: Bibliographie der Literaturanalyse

Die nachfolgende Tabelle umfasst die im Rahmen der Literaturanalyse in Arbeitsphase 1 ausgewertete Literatur nach Ländern (siehe Kapitel 2.2.1.1).

Tabelle 9: Bibliographie der Literaturanalyse nach Ländern

Land	Autor/Herausgeber	Jahr	Titel
Deutschland	Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Gesundheit	2012	Ökoplan Alpen 2020: Bayerische Umweltschwerpunkte in einer Europäischen Strategie für den Alpenraum.
	Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Gesundheit	2012	Bayerische Klima-Anpassungsstrategie (BayKLAS).
	Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie	2013	Gesamtkonzept für die Forschungs-, Technologie und Innovationspolitik der Bayerischen Staatsregierung. Regionale Innovationsstrategie für Bayern (Strategie für „Intelligente Spezialisierung“). Begleitpapier mit weiteren Anlagen zur Strategie.
	Bayerische Staatsregierung	2011	Gesamtkonzept für die Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik der Bayerischen Staatsregierung. Beschluss der Bayerischen Staatsregierung vom 03. Mai 2011.
	Bayerische Staatsregierung	2013	Landesentwicklungsprogramm Bayern (LEP).
	Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung	2011	Raumordnungsbericht 2011.
	Bundesministerium für Bildung und Forschung	2014	Die neue Hightech-Strategie Innovationen für Deutschland.
	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie; Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit	2010	Energiekonzept für eine umweltschonende, zuverlässige und bezahlbare Energieversorgung vom 28. September 2010.
	Ernst & Young; Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung; Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie	2013	Vorausschauen ... Studie zur Biotechnologie in Bayern 2013.
	Renault, Jean-Francois; Schwietring, Thomas; Schumacher, Katharina; Schumacher, Gerd; Grimm, Vera; Konold, Dieter	2016	Übergang in eine Green Economy: Notwendige strukturelle Veränderungen und Erfolgsbedingungen für deren tragfähige Umsetzung in Deutschland. Teilvorhaben: Internationale Bestandsaufnahme des Übergangs in eine Green Economy. Vorabbericht zum Endbericht.
Sachverständigenrat Bioökonomie Bayern	2016	Die Bioökonomie in Bayern: Ausgangssituation und Potentiale.	

Frankreich	The Bavarian and the Munich Biotechnology Cluster	2013	Biotech in Bavaria – Your Hub for Innovation.
	Comité pour l'Économie Verte	2015	Les activités du comité pour l'économie verte en 2015.
	Commissariat Général Au Développement Durable	2015	Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte: rapport d'activité.
	Commissariat Général Au Développement Durable	2016	Les indicateurs de la stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable 2015-2020.
	Éloi; Laurent; Gilbert, Raphael; Crifo, Patricia; Glachant, Matthieu; Hallegatte, Stéphane	2012	L'économie verte contre le cirse. 30 propositions pour une France plus soutenable.
	Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie	2015	Positive Energy Regions for Green Growth. Priority Actions.
	Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer	2016	Energy Transition for Green Growth Act in Action: Regions, Citizens, Business.
	Pellerin, Thomas; Jean-Arnold, Carlin; Eulalia Rubio, Vunois; Fernandes, Sofia	2017	Making the Energy Transition a European Success. Tackling the Democratic, Innovation, Financing and Social Challenges of the Energy Union.
Italien	Verreault, Lucie	2011	L'émergence de l'économie verte: quel rôle pour les acteurs publics?
	Autorità ambientale del Friuli Venezia Giulia	2013	Politica regionale di coesione 2014-2020. Principali criticità ambientali e azioni di risposta per il territorio della Regione Friuli Venezia Giulia.
	Ministero dello Sviluppo Economico & Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare	2017	Strategia Energetica Nazionale
	Ministero dello Sviluppo Economico	2017	Relazione annuale sull'efficienza energetica
	Ministero dello Sviluppo Economico	2017	Verso un modello di economia circolare per l'Italia. Documento di inquadramento e di posizionamento strategico.
	Regione Lombardia	2013	Tecniche e metodi per la realizzazione della rete ecologica regionale
	Région Autonome Vallée d'Aoste	2015	Vademecum sulle discipline di settore che concorrono al procedimento di autorizzazione unica di cui all'articolo 52 della l.r. 13/2015, rivolto alle imprese di produzione di energia da fonti rinnovabili.
	Regione Piemonte	2005	Un Piemonte aperto, tollerante innovativo. Programma di governo Presidente Mercedes Bresso VIII legislatura 2005-2010.
Regione Piemonte	2015	Protocollo d'intesa. Rete delle Agende 21 locali della Regione Piemonte.	

Liechtenstein	Regierung des Fürstentums Liechtenstein	2013	Agenda 2020 für das Fürstentum Liechtenstein.
	Regierung des Fürstentums Liechtenstein	2014	Standortstrategie Fürstentum Liechtenstein.
	Regierung des Fürstentums Liechtenstein	2016	Standortstrategie 2.0 Fürstentum Liechtenstein.
	Regierung des Fürstentums Liechtenstein	2017	Energiestrategie Liechtenstein 2020. Rückblick und Ausblick zur Halbzeit.
Österreich	Amt der Burgenländischen Landesregierung	2012	Landesentwicklungsprogramm Burgenland – LEP 2011. Mit der Natur zu neuen Erfolgen.
	Amt der Kärntner Landesregierung	2008	STRALE!K – Räumliche Strategie zur Landesentwicklung Kärntens.
	Amt der Niederösterreichischen Landesregierung	2004	Landesentwicklungskonzept für Niederösterreich. Prinzipien, Grundsätze und Ziele einer integrierten Raumentwicklung.
	Amt der Oberösterreichischen Landesregierung	2010	Strategisches Wirtschafts- und Forschungsprogramm „Innovatives Oberösterreich 2010plus“.
	Amt der Oberösterreichischen Landesregierung	2013	Strategisches Wirtschafts- und Forschungsprogramm „Innovatives Oberösterreich 2020. Forschung. Wirtschaft. Zukunft“.
	Amt der Salzburger Landesregierung	2011	Salzburg. Standort Zukunft. Wirtschaftsprogramm Salzburg 2020.
	Amt der Steiermärkischen Landesregierung	2010	E25 – Energiestrategie Steiermark 2025.
	Amt der Steiermärkischen Landesregierung	2016	Wirtschafts- und Tourismusstrategie Steiermark 2025: Wachstum durch Innovation.
	Amt der Tiroler Landesregierung	2011	ZukunftsRaum Tirol 2011: Strategien zur Landesentwicklung. Raumordnungsplan. Beschluss der Landesregierung vom 27. September 2011.
	Republik Österreich	2011	Potentiale ausschöpfen, Dynamik steigern, Zukunft schaffen. Der Weg zum Innovativen Leader: Strategie der Bundesregierung für Forschung, Technologie und Innovation.
	Umweltbundesamt	2016	Elfter Umweltkontrollbericht. Umweltsituation in Österreich. Bericht des Umweltministers an den Nationalrat.
	Schweiz	Bundesamt für Energie & Bundesamt für Umwelt	2015
Bundesamt für Energie & Bundesamt für Raumentwicklung		2011	Nachhaltigere Quartiere, Herausforderungen und Chancen für die urbane Entwicklung.
Bundesamt für Raumentwicklung		2012	Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz: Ein Wegweiser.
Bundesamt für Raumentwicklung		2012	Wirtschaftsförderung und Nachhaltige Entwicklung in den Kantonen Bestandsaufnahme und Empfehlungen.

	Bundesamt für Raumentwicklung	2015	Synthesebericht Stakeholder-Dialog. Im Rahmen der Erarbeitung der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019.
	Bundesamt für Umwelt	2012	Grüne Wirtschaft. Maßnahmen des Bundes für eine ressourcenschonende, zukunftsfähige Schweiz. Bericht an den Bundesrat vom 20. April 2016.
	Bundesamt für Umwelt	2013	Grüne Wirtschaft: Berichterstattung und Aktionsplan. . Bericht an den Bundesrat vom 08. März 2013.
	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation, Departement Strategie	2016	Herausforderungen, Ziele und Maßnahmen im Themenbereich Grüne Wirtschaft.
	Kommission für Technologie und Innovation	2012	Aktionsplan Koordinierte Energieforschung Schweiz. Bericht im Auftrag der Interdepartementalen Arbeitsgruppe (IDA) Energie (EDI – EVD – UVEK).
	Schweizerischer Bundesrat	2016	Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019.
	swisscleantech	2010	Cleantech Strategie Schweiz vom 15. Oktober 2010.
	Swiss Confederation	2016	Switzerland's initial Steps towards the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development.
	Universität Basel	2016	Praxisreport Transdisziplinäre Vorstudie Nachhaltig Regieren.
Slowenien	Plan B za Slovenijo	2012	Za zeleni preboj Plan N za Slovenijo 4.0: Prispevek za strategijo razvoja Slovenije.
	Republika Slovenjija. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti	2017	Strategija dolgožive družbe, osnutek.
	Republika Slovenjija. Ministrstvo za infrastrukturo	2015	National Energy Efficiency Plan 2014-2020.
	Republika Slovenjija. Ministrstvo za okolje in prostor	2015	Okvirni program za prehod v zeleno gospodarstvo: OPZG z akcijskim načrtom izvajanja OPZG (ANi OPZG) in načrtom aktivnosti ministrstev in vladnih služb (NAMVS) 2015-2016.
	Republika Slovenjija. Ministrstvo za okolje in prostor	2016	Povezani za rast: zeleni, pametni, učinkoviti.
	Republika Slovenjija. Ministrstvo za okolje in prostor	2016	Turizem, krožno gospodarstvo in odpadki.
	Republika Slovenjija. Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko	2015	Slovenska strategija pametne specializacije.
Transnational	Alpine Convention	2017	Towards Renewable Alps – A progress report for the period 2015-2016.
	Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz	2017	EU Strategy for the Alpine Region (EUSALP). Work Programme of the Bavarian Presidency 2017.

Brauch, Hand Günter; Oswald Spring, Úrsula; Grin, John; Scheffran, Jürgen	2016	Handbook on Sustainability Transition and Peace.
Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung	2014	Transnationale Perspektiven für grünes und blaues Wachstum. Wie Kommunen und Regionen im Rahmen von INTERREG IV B nachhaltiges Wachstum fördern und marine Ressourcen nutzen können.
Elzen, Boelie; Geels, Frank; Green, Kenneth	2014	System Innovation and the Transition to Sustainability: Theory, Evidence and Policy.
European Commission	2016	Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Next Steps for a Sustainable European Future European Action for Sustainability.
European Commission	2016	Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions and the European Investment Bank: Action to Boost the Clean Energy Transition.
European Commission	2017	Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Strengthening Innovation in Europe's Regions. Strategies for Resilient, Inclusive and Sustainable Growth.
Fischer-Kowalski, Marina; Hausknost, Daniel	2014	Large-Scale Societal Transitions in the Past. WWWforEurope Working Paper No. 55.
Interreg Alpine Space	2016	Alpenraumprogramm 2014-2020.
Kieft, Alco; Harmsenm Robert; Hekkert, Marko	2017	Interactions between Systemic Problems in Innovation Systems. The Case of Energy-Efficient Houses in the Netherlands. In: Environmental Innovation and Societal Transitions, 24, pp. 32-44.
Loorbach, Derk; Frantzeskaki, Niki; Avelino, Flor	2017	Sustainability Transitions Research: Transforming Science and Practice for Societal Change. In: Annual Review of Environment and Resources, 42, pp. 599-626
Luqmani, Adam; Leach, Matthew; Jesson, David	2017	Factors behind Sustainable Business Innovation: The Case of a Global Carpet Manufacturing Company. In: Environmental Innovation and Societal Transitions, 24, pp. 94-105.
Organisation for Economic Cooperation and Development	2003	Managing Societal Transitions: Dilemmas and Uncertainties: The Dutch Energy Case-Study.
Patterson, James; Schulz, Karsten; Vervoort, Joost; van der hel, Sandra; Widerberg, Oscar; Adler, Carolina; Hurlbert, Amrgot; Anderton, Karen; Sethi, Mahendra;	2017	Exploring the governance and politics of transformations towards sustainability. In: Environmental Innovation and Societal Transitions, 24, pp. 1-16.

Barau, Aliyu		
Permanent Secretariat of the Alpine Convention	2004	Mehrjähriges Arbeitsprogramme der Alpenkonferenz 2005-2010.
Permanent Secretariat of the Alpine Convention	2010	Mehrjähriges Arbeitsprogramme der Alpenkonferenz 2011-2016.
Permanent Secretariat of the Alpine Convention	2016	Mehrjähriges Arbeitsprogramme der Alpenkonferenz 2017-2022.
Permanent Secretariat of the Alpine Convention	2017	Greening the Economy in the Alpine Region. Report on the State of the Alps. .Alpine Convention. Alpine Signals – Special Edition 6.
Wittmayer, Julia; Avelino, Flor; van Steenbergen, Frank; Loorbach, Derk	2017	Actor roles in transition: Insights from sociological perspectives. In: Environmental Innovation and Societal Transitions, 24, pp. 45-56.