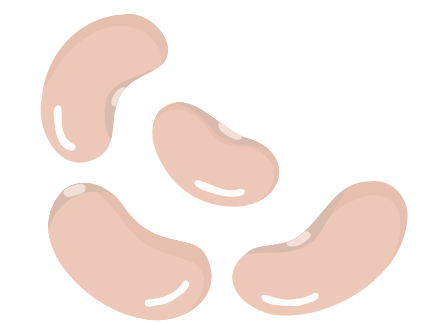




# Inhaltsverzeichnis



|   |           |
|---|-----------|
| <b>Inhaltsverzeichnis</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>Zusammenfassung: Das Protein Lab und die Proteinwende in der Schweiz</b> ..... | <b>3</b>  |
| <b>Das Warum: Die Herausforderungen des Ernährungssystems</b> .....               | <b>4</b>  |
| Wie kam es zum Protein Lab? .....   | 5         |
| <b>Das Was: Zielsetzung, Vision und Ergebnisse</b> .....                          | <b>6</b>  |
| Ungeplante Ergebnisse .....   | 8         |
| Vertiefte Gespräche zwischen Sektoren .....                                       | 8         |
| Erweiterung des Netzwerks .....   | 8         |
| Zukunftsaussichten und nachhaltige Beziehungen .....                              | 8         |
| <b>Das Womit: Methoden und Prozess</b> .....                                      | <b>9</b>  |
| System-Mapping .....  | 9         |
| Bewusstseinsbasierter Systemwandel .....  | 9         |
| Eisbergmodell und Theory of Change (ToC) .....                                    | 10        |
| <b>Das Wie: Ablauf und Evaluation</b> .....                                       | <b>11</b> |
| Ablauf .....  | 11        |
| Evaluation .....  | 12        |
| Erkenntnisse aus der Umfrage .....  | 12        |
| Erkenntnisse aus Sicht der Teilnehmenden .....                                    | 13        |
| <b>Das Wozu: Erkenntnisse aus den Modulen</b> .....                               | <b>14</b> |
| Modul 1 .....   | 14        |
| Leitfrage .....   | 14        |
| Ziele .....   | 14        |
| Erkenntnis .....  | 14        |
| Erkenntnisse aus den System Maps .....  | 15        |

|   |           |
|---|-----------|
| Modul 2 .....   | 17        |
| Leitfrage .....   | 17        |
| Ziele .....   | 17        |
| Erkenntnisse .....  | 17        |
| Zusammenfassung der 3D Modelle: Status quo .....            | 17        |
| Was behindert das System? .....                             | 18        |
| Identifikation der Hebelpunkte anhand der System Maps ..... | 19        |
| Modul 3 .....   | 19        |
| Leitfragen .....  | 19        |
| Ziele .....   | 19        |
| Erkenntnisse .....  | 19        |
| Identifizierte Hebelpunkte .....                            | 20        |
| Kollaboration/Netzwerk .....                                | 20        |
| Wissensaustausch/Vermittlung .....                          | 20        |
| Konkrete Massnahmen .....                                   | 20        |
| Fokus auf vier Hebelpunkte .....                            | 21        |
| Marketplace .....   | 23        |
| <b>Fazit .....</b>  | <b>23</b> |
| <b>Ausblick .....</b>                                       | <b>25</b> |
| <b>Annex .....</b>  | <b>26</b> |
| Marketplace: Bedürfnisse & Angebote der Teilnehmenden.....  | 26        |
| System Maps.....  | 28        |
| Bildergalerie.....  | 32        |
| Quellenverzeichnis.....                                     | 33        |
| Projektpartner und Förderer .....                           | 34        |

## Zusammenfassung: Das Protein Lab und die Proteinwende in der Schweiz

Das Schweizer Ernährungssystem steht vor der grossen Herausforderung, die Umweltauswirkungen des aktuellen Fleischkonsums zu reduzieren und den ethischen Aspekten der Massentierhaltung gerecht zu werden. Die Proteinwende ist die Antwort darauf, doch regulatorische Hürden und mangelnde Vernetzung innerhalb der pflanzlichen Proteinbranche erschweren diesen Wandel.

Das Protein Lab wurde ins Leben gerufen, um Akteure aus verschiedenen Bereichen des Ernährungssystems zusammen zu führen, systemische Barrieren zu analysieren und kooperative Lösungen zu fördern.

Mit der Einführung neuer Methoden und eines systemischen Ansatzes förderte das Protein Lab das Verständnis des komplexen Ernährungssystems und das Bewusstsein über die Notwendigkeit von kooperativer Zusammenarbeit der sich darin befindenden Akteure. Es konnten bedeutende Hebelpunkte innerhalb und ausserhalb des Proteinsystems identifiziert werden, die für den benötigten Wandel aktiviert werden müssen.

### Was ist mit Proteinwende gemeint?

Mit der Proteinwende wird der dringend notwendige Wandel unseres Ernährungssystems bezeichnet: weg von übermässigem Konsum tierischer Proteine hin zu nachhaltigen, alternativen Proteinen.



## Das Warum: Die Herausforderungen des Ernährungssystems

Die Zeichen stehen auf Umbruch im Schweizer Ernährungssystem. Immer mehr Stimmen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft fordern ein Ende des Status Quo. Der aktuelle Fleischkonsum belastet neben der Umwelt auch die menschliche Gesundheit, und die Massentierhaltung ist ethisch nicht tragbar. Die Lösung liegt auf der Hand – wir brauchen eine Proteinwende: einen Wandel des Ernährungssystems hin zu einer nachhaltigen, alternativen Proteinproduktion.

Doch obwohl die Schweiz sich gerne als Innovationsstandort sieht, tut sie sich mit den nötigen Weichenstellungen aktuell noch schwer. Es hapert nicht nur an regulatorischen Rahmenbedingungen – auch die Wertschöpfungskette bei pflanzlichen Proteinen ist weniger professionell aufgestellt als in der Fleischbranche. Zudem behindern signifikante Unterschiede bei der Förderung von Rohmaterialien die Wettbewerbsfähigkeit pflanzlicher Alternativprodukte.

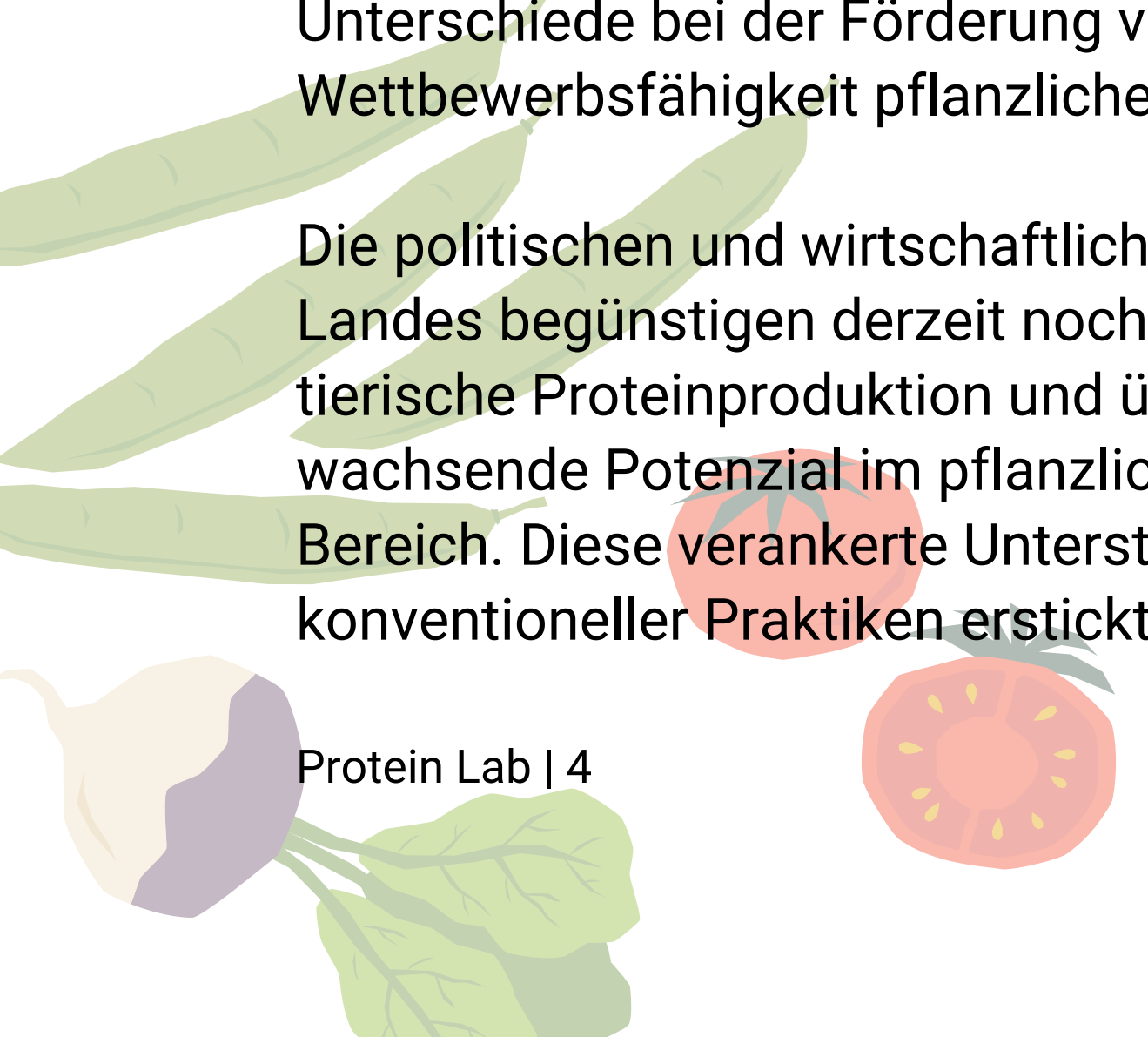
Die politischen und wirtschaftlichen Strukturen des Landes begünstigen derzeit noch die traditionelle tierische Proteinproduktion und übersehen das wachsende Potenzial im pflanzlichen und kultivierten Bereich. Diese verankerte Unterstützung konventioneller Praktiken erstickt nicht nur

Innovationen, sondern ignoriert auch die ökologische Notwendigkeit eines Wandels und die ethischen Aspekte des Tierwohls.

Hinzu kommt, dass die Zusammenarbeit zwischen den Sektoren vergleichsweise schwach ausgeprägt ist. Obwohl Landwirtschaft, Umweltverbände, Investmentbranche, private Verarbeitungsunternehmen, Tierschutz, Gesundheitswesen und zahlreiche weitere Stakeholder alle Teil dieses komplexen Systems sind, gibt es kaum einen kohärenten Dialog, um die Bemühungen rund um die Beschleunigung der Proteinwende in der Schweiz zu synchronisieren.

Das Protein Lab will hier einen Impuls setzen und Interessengruppen zusammenbringen, um eben diese Proteinwende in der Schweiz – im Kleinen wie im Grossen – zu beschleunigen.

In diesem Bericht soll analysiert werden, welche Barrieren einer Proteinwende im Weg stehen. Es werden umsetzbare Lösungsansätze vorgeschlagen und die potenzielle Vorreiterrolle der Schweiz bei diesem globalen Zukunftsthema beleuchtet.



## Wie kam es zum Protein Lab?

Die Idee für das Protein Lab wurde bei Co-Geschäftsführer von Sentience und Protein-Lab-Projektleiter Silvano Lieger geweckt, als er am Catalyst Lab 2020/21 von collaboratio helvetica teilnahm. In einem mehrmonatigen Lern- und Gestaltungsprozess unterstützte das als Zukunftslabor zu verstehende Format des Catalyst Lab engagierte Personen dabei, ein tieferes Verständnis für komplexe Systeme und Themen zu entwickeln. Ziel ist, dass die Teilnehmenden, die sogenannten Catalysts, mit ihrer Arbeit einen nachhaltigen Einfluss auf ihr jeweiliges System ausüben können.

Während dieser intensiven Beschäftigung mit Zukunftsfragen kristallisierten sich für Silvano Lieger die entscheidenden Fragen zur Proteinwende heraus: Wie kann diese gelingen? Warum geht die Entwicklung hin zu einer nachhaltigen Proteinproduktion nicht schnell genug? Was sind die wichtigsten Faktoren in diesem komplexen System? Was ist der Schlüssel zur Beschleunigung dieses Wandels?

Die Antworten auf diese Fragen wurden ihm klar: Um die Proteinwende zu erreichen, müssen zunächst systemische Hebelpunkte und Einflussfaktoren identifiziert werden. Eine Aufgabe, die nur in kooperativer Zusammenarbeit mit einer Auswahl vielfältiger Stakeholdern gelingen kann. Eine Einzel-

person kann diese Hebel weder alleine aktivieren noch ein umfassendes Bild des Systems zeichnen.

Aus dieser Erkenntnis heraus wurde die Idee für das Protein Lab geboren – eine Initiative, die genau diesen kooperativen Ansatz verfolgt. Indem die relevanten Akteure an einen Tisch gebracht werden, kann das Protein Lab die Proteinwende auf eine Art und Weise vorantreiben, die weit über das Wirken eines Einzelnen hinausgeht.

Silvano Liegers Erfahrung beim Catalyst Lab zeigt: Wenn wir komplexe Herausforderungen wie die Proteinwende angehen wollen, braucht es den Willen zur Zusammenarbeit und systemisches Denken. Nur so können wir entscheidende Hebelpunkte finden und echten Wandel vorantreiben.





## Das Was: Zielsetzung, Vision und Ergebnisse

Das Protein Lab wurde ins Leben gerufen, um drängende Fragen zur Proteinwende zu untersuchen: Wie kann der Wandel gelingen? Warum geht er nicht schnell genug voran? Wo liegen die wichtigsten Hebelpunkte in diesem komplexen System?

Gemeinsam mit dem collaboratio helvetica Facilitation-Team wurde eine Theory of Change entwickelt, um den Prozess zu gestalten. Kernziele waren es, interessierte Akteure zusammenzubringen, das System zu analysieren und Hebelpunkte für einen beschleunigten Wandel zu finden.

| INPUT (Ressourcen)   | OUTPUT   | OUTCOME   | IMPACT   |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Geld, Zeit, Fähigkeiten</li><li>• Facilitation</li><li>• Learning Ecology</li><li>• Event-Gestaltung</li><li>• Koordination der Veranstaltungsreihe</li><li>• Kommunikation</li><li>• Management von Interessengruppen</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• System Map(s)</li><li>• Drei Workshops</li><li>• Fishbowl-Dialog-Veranstaltung</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Bildung von Arbeitsgruppen zur Beschleunigung des Erreichens des Wendepunkts</li><li>• Identifizierung von Hebelpunkten, an denen gemeinsam gearbeitet wird</li><li>• Suche nach einem Interessenvertreter, der diesen Prozess vorantreibt und aufrechterhält</li><li>• Klarheit und Einigkeit darüber, was wir genau zu ändern versuchen (Tierschutz, Konsumgewohnheiten, Proteinmarkt usw.)</li><li>• System Map(s)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Verringerung der Auswirkungen der Proteinindustrie auf das Klima</li><li>• Verringerung der CO<sub>2</sub>-Produktion</li><li>• Besseres Wohlergehen der Tiere, weniger Leiden</li></ul> |



Die folgenden Annahmen wurden für die Entwicklung des Prozesses getroffen:

1. **Einflussreiche Interessengruppen:** Die Zusammenführung einflussreicher Akteure beeinflusst die Geschwindigkeit und Ausrichtung des Wandels weg von der umweltschädlichen Fleischproduktion und dem Status Quo.
2. **Vorreiterrolle der Schweiz:** Mit der gezielten Förderung dieses Prozesses könnte die Schweiz eine führende Rolle bei der Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen und der Bewältigung der globalen Klimakrise einnehmen.
3. **Stärkung durch Arbeitsgruppen:** Arbeitsgruppen tragen dazu bei, den Fokus und das Engagement für langfristige Veränderungen zu stärken.

Die Mehrheit der geplanten Outputs wurde erfolgreich umgesetzt. Die Ergebnisse gestalteten sich wie folgt:

- **Bildung von Arbeitsgruppen:** Im letzten Modul bildeten sich lose Arbeitsgruppen, die an Themen wie Sprache/Storytelling, Wirtschaft, Politik und True Costs arbeiteten (siehe Auswertung ab S.19). Eine Mehrheit der Teilnehmenden äusserte in einer Umfrage den Wunsch, weiterhin am Thema zu arbeiten.

- **Herausforderung bei der Identifikation von Hebelpunkten:** Verschiedene Hebelpunkte wurden identifiziert. Es erwies sich jedoch als schwierig, solche zu bestimmen, die als Gruppe oder in Kleingruppen bearbeitet werden konnten. Viele Gruppen blieben eher auf einer Metaebene, da der Prozess für eine tiefergehende Bearbeitung mehr Zeit erfordert hätte.
- **Engagement der Teilnehmenden:** Viele der Teilnehmenden waren beruflich direkt oder indirekt mit der Proteinwende bereits in Kontakt gekommen. Es fand sich jedoch niemand, der bereit war, den Prozess zu übernehmen. Für Projektleiter Silvano Lieger wurde klar, dass dies in seinen zukünftigen Rollen ein Bestandteil seiner Arbeit sein wird.
- **Mangel an Klarheit und Einigkeit:** Die Heterogenität der Gruppe führte dazu, dass am Ende des Prozesses keine genaue Klarheit oder Einigkeit darüber bestand, wo genau der Fokus der Veränderung liegen sollte. Kritisiert wurde dies von den Teilnehmenden, während das Organisationsteam die Kürze des Zeitraums und die Breite des Teilnehmerfeldes als Ursachen sah.
- **Erstellung von System Maps:** Es wurden vier System-Maps mit unterschiedlichen Blickwinkeln auf das System erstellt (siehe Auswertung ab S.14 und System Maps im Anhang).



## Ungeplante Ergebnisse

Das Protein Lab, als Plattform für Innovation und Austausch, hat eine Vielzahl ungeplanter, aber äusserst wertvoller Ergebnisse hervorgebracht. Besonders bemerkenswert ist die Stärkung des Dialogs zwischen verschiedenen Stakeholdern, die normalerweise in getrennten Sphären agieren.

### Vertiefte Gespräche zwischen Sektoren

Ein Schlüsselergebnis des Projekts war die Intensivierung der Konversationen zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen, wie beispielsweise Landwirtschaft und Wissenschaft, Behörden und private Verarbeitungsunternehmen oder gemeinnützige Organisationen und Investmentbranche. Diese verstärkte Interaktion hat nicht nur zu einem verbesserten gegenseitigen Verständnis geführt, sondern auch die Grundlage für zukünftige Kooperationen und gemeinsame Projekte gelegt.

Ohne konkret zu werden: Wir wissen, dass bereits heute das eine oder andere gemeinsame Projekt in Ausarbeitung ist!

### Erweiterung des Netzwerks

Die Eventreihe des Protein Lab diente nicht nur als Plattform für bestehende Beziehungen, sondern ermöglichte es auch, neue Verbindungen zu knüpfen. Dies war besonders hilfreich, um Personen, die nicht direkt an den Veranstaltungen teilnehmen konnten, in den Dialog einzubeziehen. Die dadurch entstandenen Kontakte haben das Netzwerk des Protein Lab erweitert und seine Reichweite über die unmittelbaren Teilnehmer hinaus vergrössert.

### Zukunftsansichten und nachhaltige Beziehungen

Abschliessend hat das Protein Lab eine wichtige Grundlage für nachhaltige Beziehungen und langfristige Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Stakeholdern geschaffen. Diese Verbindungen werden voraussichtlich auch nach dem Projektende bestehen bleiben und bieten eine wertvolle Ressource für künftige Initiativen und Projekte im Bereich der nachhaltigen Proteinwende. Die unerwarteten Ergebnisse des Protein Lab unterstreichen die Bedeutung und den Wert von offenen Dialogplattformen, die vielfältige Perspektiven zusammenbringen und so zu umfassenderen und effektiveren Lösungen führen können.

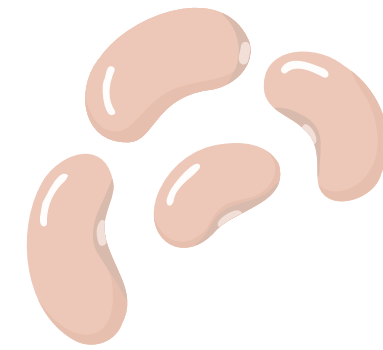
## Das Womit: Methoden und Prozess

### System-Mapping

Die System-Mapping-Methode (d.h. das Abbilden von Systemen) dient bei der Arbeit an systemischem Wandel einem doppelten Zweck. Sie ist einerseits ein Tool zur Sinnfindung, die dabei hilft, die verschiedenen Komponenten, Zusammenhänge und Dynamiken eines Systems aus verschiedenen Perspektiven zu verstehen. Sie dient andererseits als Visualisierung und bietet so einen umfassenden Überblick über die Komplexität des Systems, in welchem man tätig ist (wie z.B. Lebensmittelproduktion, Landwirtschaft, Forschung, usw.). Mit System Mapping kann so ein gemeinsames Verständnis eines Systems unter verschiedenen Stakeholdern gefördert werden, um eine solide Grundlage für eine Zusammenarbeit zu gewährleisten, wie auch zur Identifizierung von Hebelpunkten.

### Bewusstseinsbasierter Systemwandel

Der Lernprozess fürs Protein Lab wurde anhand der Theorie U gestaltet, die ursprünglich von Prof. Dr. Otto Scharmer und seinem Team am Presencing Institute entwickelt wurde. Eines ihrer wichtigsten Erkenntnisse der Theorie wird durch das folgende Zitat von Bill O'Brien, dem damaligen CEO von Hanover Insurance, treffend wiedergegeben: "Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Einstellung des Intervenierenden



ab" (Scharmer, 2019: 24). In seiner langjährigen Erfahrung mit Entwicklungsprozessen stellte O'Brien fest, dass das Bewusstsein und die Absicht einer Person einen entscheidenden Einfluss auf die Qualität der Ergebnisse hat, die sie erzielen kann (Scharmer-Yukelson, 2015).

Der Theory-U-Prozess ist somit ein Transformationsprozess, der mit einem individuellen Bewusstseinswandel beginnt und eine Reihe von Veränderungen auf Team- und Organisationsebene durchläuft, um schlussendlich in einen institutionellen Wandel zu münden.

In der Veranstaltungsreihe des Protein Lab wurden die folgenden Schlüsselemente des U-Prozesses angewandt:



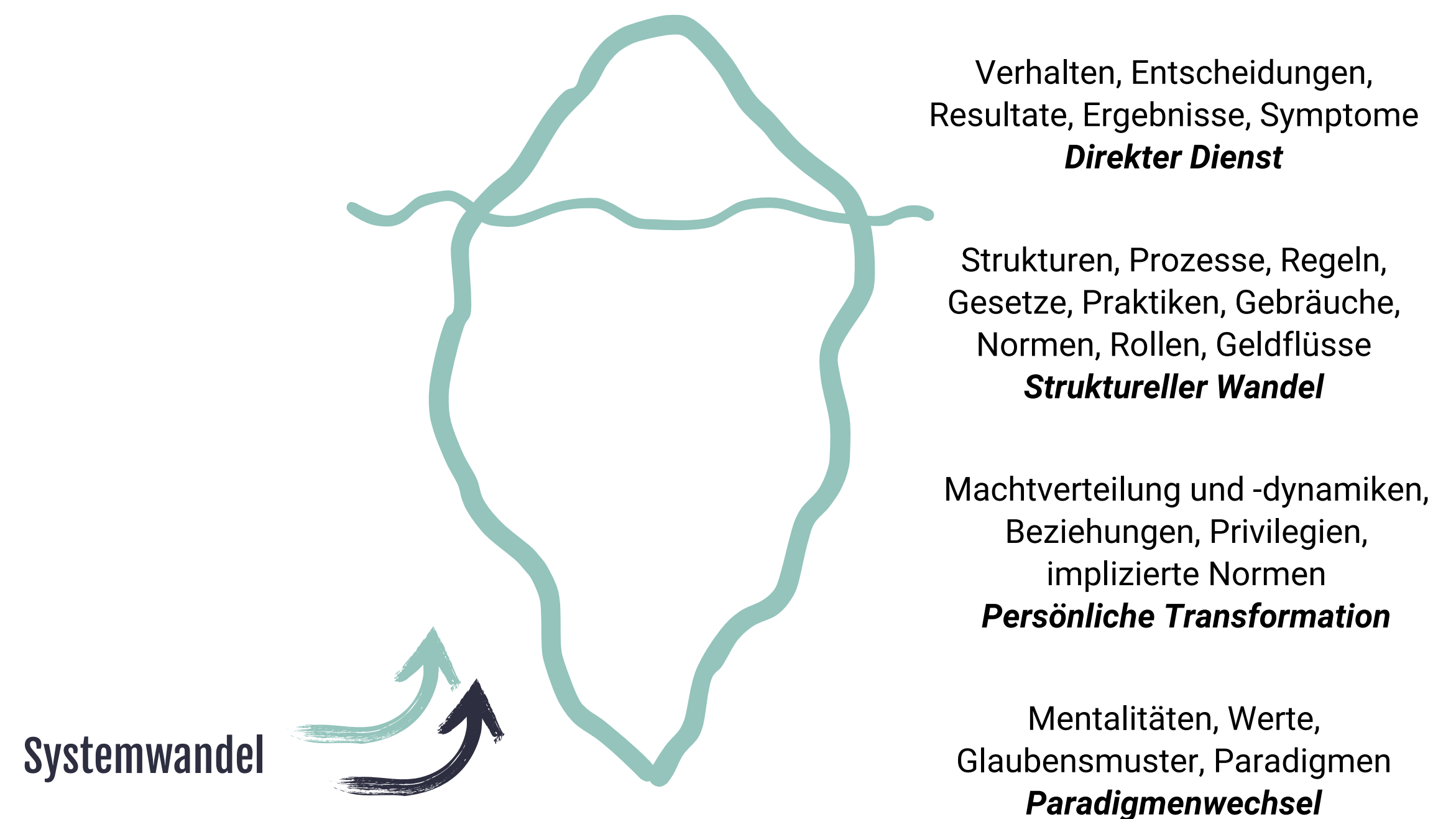


## Theory of Change (ToC) und Eisbergmodell

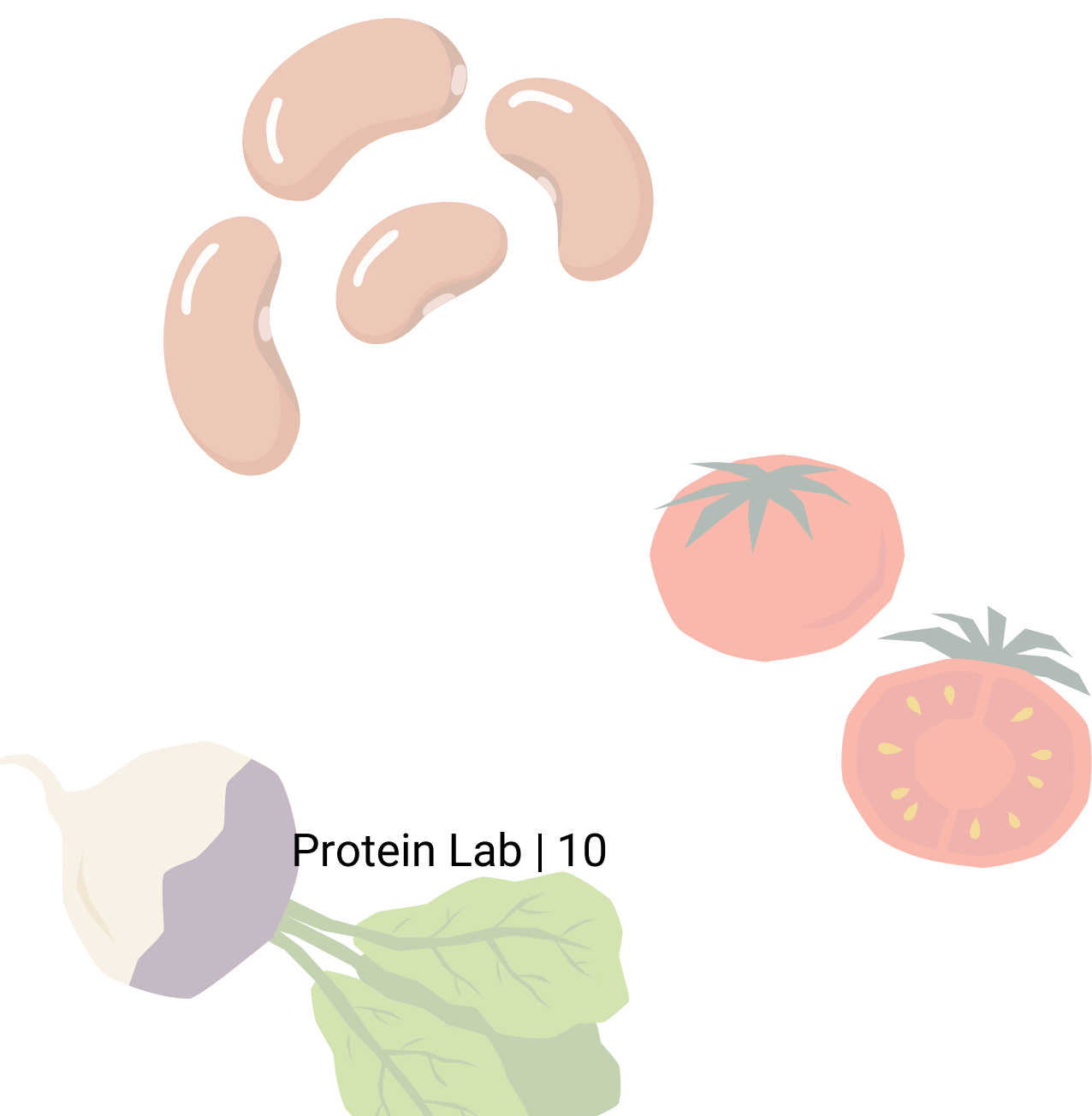
Der Wirkungsplan (ToC) des Protein Lab richtete sich nach dem Prinzip des Eisbergmodells, dem bekannten Modell für systemischen Wandel, welches darauf abzielt, Grundursachen zu identifizieren. Zudem konnte anhand der Theory of Change der gesamte Prozess, von Inputs hin zur Wirkung, gezeichnet und evaluiert werden.

Anhand des Eisbergmodells konnte der Umfang des Unterfangens abgeschätzt werden und damit die Verortung unserer Arbeit im Protein Lab. Es diente somit als Einschätzungshilfe in Bezug auf

Reichweite und Umsetzbarkeit unserer Ambitionen im vorgesehenen Zeitrahmen. Das Modell der Theory of Change bietet detaillierte Einsichten darüber, was erreicht wurde und welche sich abzeichnenden Entwicklungen am Ende darauf hinweisen könnten, welche längerfristigen Auswirkungen die Arbeit haben könnte.



Eigene Abbildung, basierend auf Donella Meadows, "Thinking in Systems" (2015)



# Das Wie: Ablauf und Evaluation

## Ablauf

Das Protein Lab erstreckte sich von September bis Mitte Oktober 2023 und beinhaltete drei ganztägige Workshops, die jeweils in einem Abstand von zwei bis drei Wochen stattfanden.

Im Fokus des Protein Labs standen zentrale Leitfragen:

- Wie kann eine erfolgreiche Proteinwende realisiert werden?
- Warum vollzieht sich der Übergang zur nachhaltigen Proteinproduktion nicht schneller?
- Wie ist das System der Proteinproduktion strukturiert und wo liegen ungenutzte Potenziale?

Das primäre Ziel des Protein Labs war es, relevante Hebelpunkte im System zu identifizieren, die von keinem einzelnen Akteur allein in Gang gesetzt werden können. Diese zielgerichtete Herangehensweise sollte es ermöglichen, gemeinschaftliche Lösungsansätze für eine effektive und nachhaltige Veränderung in der Proteinproduktion zu entwickeln.

Das Protein Lab wurde vollumfänglich und entsprechend der Planung durchgeführt. Es begann mit einer initialen Lernphase, gefolgt von einer Phase der gemeinsamen Gestaltung. Der Abschluss wurde geprägt durch das Bekenntnis der meisten

Teilnehmenden, sich auch zukünftig weiter intensiv mit dem Thema auseinanderzusetzen. Zur Erweiterung der Reichweite des Protein Labs fand eine öffentliche Diskussion in Form einer Fishbowl-Veranstaltung an der Berner Fachhochschule (BFH) am 30. November 2023 statt. Diese Veranstaltung ermöglichte es, die Öffentlichkeit und zusätzliche Expert:innen in die Diskussion einzubeziehen, was dazu beitrug, dem Thema mehr Bedeutung zu verleihen und das Bewusstsein für die Thematik in der breiteren Gesellschaft zu stärken.

Protein Lab Ablauf



## Evaluation

Für die Evaluierung des Protein Labs fokussierten wir uns auf das Zusammenspiel zwischen seinem experimentellen Charakter, der darauf abzielte, den Grundstein für einen systemischen Wandel in der Proteinproduktion zu legen, und den Erkenntnissen, die aus dem bewusstseinsbasierten Ansatz der Theory U resultieren. Unser Hauptaugenmerk lag daher auf den geplanten Leistungen, den antizipierten Auswirkungen und den tatsächlich erreichten Ergebnissen.

Zu diesem Zweck entwickelten wir eine Umfrage für alle Teilnehmenden, die speziell darauf ausgerichtet war, Einsichten und Feedback zum persönlichen, bewusstseinsbasierten Wandel zu sammeln. Dieser Wandel zielt auf ein verbessertes Verständnis der Zusammenarbeit innerhalb eines Ökosystems ab (die detaillierten Ergebnisse der einzelnen Module finden sich im Kapitel "Das Wozu").

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist es uns nicht möglich, eine abschliessende Bewertung der tiefergehenden Auswirkungen unserer Arbeit auf die Sektoren vorzunehmen, die in die Thematik der Proteinwende involviert sind. Solche Auswirkungen entfalten sich oft erst über längere Zeiträume. Die Bereitschaft der Teilnehmenden, diesen gemeinsamen Prozess fortzuführen, bietet jedoch interessierten Akteuren (wie beispielsweise Universitäten) die Möglichkeit,

langfristige Veränderungen zu beobachten und zu analysieren. Abgesehen davon wurden die geplanten Massnahmen umgesetzt und die erwarteten Ergebnisse grösstenteils erreicht.

**Man kann ein Problem nicht mit den gleichen Denkstrukturen lösen, die zu seiner Entstehung beigetragen haben.  
– Albert Einstein**

## Erkenntnisse aus der Umfrage

Die Mehrheit der Teilnehmenden äusserte sich zufrieden über die Workshop-Reihe und wertete die eingeführten Methoden positiv, da diese reichlich Gelegenheit zum Austausch und gegenseitiges Kennenlernen boten. Allerdings wurde die Vielzahl der Methoden, besonders im letzten Modul, aufgrund des begrenzten Zeitrahmens als überwältigend empfunden. Dies führte dazu, dass für jede Methode nur begrenzt Zeit zur Verfügung stand, was das Gefühl erweckte, hastig von einer Methode zur nächsten zu wechseln.

Besonders geschätzt wurde der Dialog, insbesondere in Form von Triaden. Die Teilnehmenden berichteten einstimmig von co-kreativen Momenten und einem produktiven Austausch. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Workshop-Reihe wurden als wertvoll, jedoch nicht tiefgehend genug eingestuft, was auf die kurze Dauer der Veranstaltung zurückgeführt wurde.



Es wurde festgestellt, dass persönliche Perspektiven und das System ausführlich diskutiert wurden, es jedoch an konkreten Fakten und Ergebnissen mangelte. Dieser Mangel war uns aufgrund des begrenzten Zeitrahmens bewusst. Der Fokus lag bewusst auf persönlichen Sichtweisen, um die Diskussion zu fördern, da die Fakten (insbesondere bezüglich der Klimakrise) bereits weitgehend bekannt sind – und dennoch wenig Fortschritt erkennbar ist.

Die Teilnehmenden fühlten sich grösstenteils in der Lage, sich einzubringen und ihre Expertise zu teilen, was zu einem Gefühl des Gehört- und Gesehenwerdens führte. Die Bereitschaft der Teilnehmenden, sich weiterhin für die identifizierten Hebelpunkte zu engagieren, wurde als moderat bis hoch eingeschätzt.

### Erkenntnisse aus Sicht der Teilnehmenden

In der Umfrage äusserten die Teilnehmenden den Wunsch nach mehr solchen Prozessen im Kontext ihrer Arbeit und der Proteinwende. Besonders inspirierend empfanden sie das Kennenlernen neuer, innovativer Workshop-Methoden.

Ein zentrales Bewusstsein, das sich bei den Teilnehmenden entwickelte, war die Erkenntnis, dass es nicht immer um die Initiierung neuer Projekte geht. Vielmehr liegt ein Schlüssel zum Erfolg darin, Kooperationen für bereits bestehende Projekte und Initiativen zu etablieren. Die Teilnehmenden erkannten

den Wert des systemischen Ansatzes, insbesondere die Effektivität kleiner, spezifischer Gruppenarbeit (kleine Systeminterventionen), um Veränderungen herbeizuführen. Während der Veranstaltungsreihe wurde ihnen die Bedeutung des aktiven Zugehens auf potenzielle Kooperationspartner bewusst, und sie zeigten sich überrascht über die zahlreichen Schnittstellen, die sich mit anderen Teilnehmenden ergaben.

Viele fanden neuen Mut beim Kennenlernen anderer Akteure, die sich ebenfalls für die Proteinwende engagieren. Der Austausch ermöglichte ihnen, einen holistischen Blick auf das System zu gewinnen. Als besonders wertvoll wurden die Beiträge der anwesenden Landwirt:innen empfunden, die wichtige praxisnahe Einblicke boten. Die Teilnehmenden berichteten übereinstimmend, dass sie durch die verschiedenen Perspektiven viel über das Thema gelernt und ein neues Bewusstsein für die Vielfalt der Akteure im System entwickelt haben.



## Das Wozu: Erkenntnisse aus den Modulen

In diesem Kapitel nehmen wir jedes Modul einzeln unter die Lupe und erörtern die dabei gemachten Beobachtungen sowie die gewonnenen Erkenntnisse im Detail.

### Modul 1

„Der effektivste Punkt, um in ein System einzugreifen, ist die Denkweise oder das Paradigma, aus dem das System – seine Ziele, Machtstrukturen, Regeln, seine Kultur – hervorgeht.“  
– Donella Meadows

#### Leitfrage

Welches gemeinsame Verständnis haben wir vom System, das wir verändern möchten?

#### Ziele

- Die gemeinsame Absicht erkennen und definieren, was wir verändern und erschaffen möchten.
- Konzentration und Ausrichtung auf die Transition hin zu nachhaltigen Proteinquellen.
- Erstellung einer ersten Version einer gemeinsam entwickelten Ökosystemkarte (Ecosystem Map), die das aktuelle System abbildet und Ansatzpunkte für Veränderungen aufzeigt.

#### Erkenntnis

Die Wortwolke visualisiert die Antworten der Teilnehmenden zur Frage: „Wieso ist das Thema wichtig für mich?“, die sie zu Beginn des Moduls beantwortet haben.



Es wurde festgestellt, dass die Antworten der Teilnehmenden nicht direkt mit den im zweiten Teil des Workshops entwickelten System-Maps übereinstimmten. Auffällig war, dass wichtige Interessengruppen und andere Elemente, die für die Motivation der Menschen, sich mit dem Thema der Proteinwende auseinanderzusetzen, sowie für ihr Verständnis der Bedeutung dieser Wende (wie Tiere, Gesundheit und der Planet) in den System Maps kaum Berücksichtigung fanden.

## Erkenntnisse aus den System Maps

Aus den erstellten System-Maps liessen sich zwei Hauptansätze identifizieren: Die Teilnehmenden bauten das System entweder entlang der Wertschöpfungskette oder mit Fokus auf die Konsumenten auf. Diese Beobachtung führt zur zentralen Frage: Wo und bei wem liegt die Verantwortung?

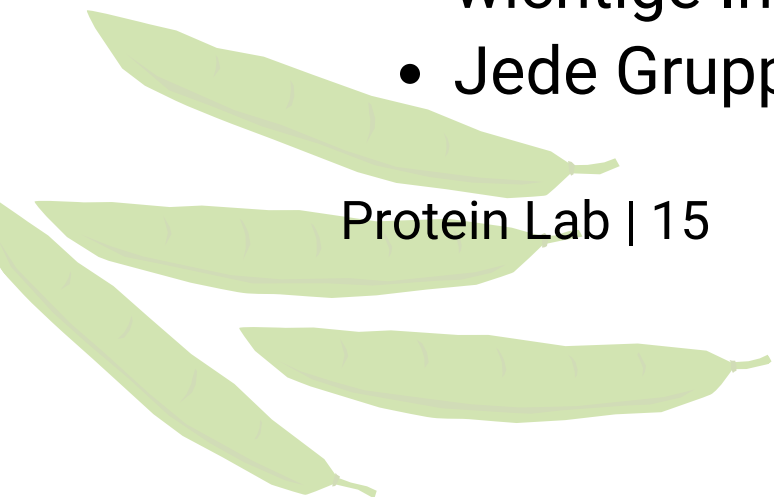
Wir haben interessante Gemeinsamkeiten und Unterschiede der entwickelten Systeme dokumentiert. Zunächst zu den Gemeinsamkeiten:

- Trennung der Landwirtschaft von den Bauernverbänden und die Ergänzung von Grosshandelsunternehmen.
- Schulen und schulische Bildung wurden als wichtige Interessengruppen hinzugefügt.
- Jede Gruppe brachte neue Interessengruppen ein.

- Jedoch fügte niemand Tiere als Interessenvertreter hinzu.
- Auch der Planet wurde nicht als Stakeholder einbezogen, obwohl ein Teilnehmer die natürliche Umwelt berücksichtigte.
- Kulturelle Aspekte wurden nicht als bestimmende Faktoren aufgenommen, obwohl der Lebensstil als relevant erachtet wurde.

Elemente, die in der Menti-Umfrage genannt wurden, jedoch in den System Maps nur selten oder gar nicht auftauchten, umfassen eine Reihe von Aspekten, die für das Verständnis und die Gestaltung des Ernährungssystems wesentlich sind:

- Gesundheit und das Gesundheitswesen: Diese wurden in den System Maps kaum berücksichtigt, obwohl sie eine zentrale Rolle in der Diskussion um nachhaltige Ernährung spielen.
- Klimawandel: Trotz seiner Relevanz für die Zukunft der Lebensmittelproduktion fand dieser Aspekt in den System Maps wenig Beachtung.
- Zukunft: Überlegungen zur langfristigen Entwicklung des Ernährungssystems und seiner Auswirkungen auf nachfolgende Generationen wurden kaum integriert.
- Die Verbindung zu uns selbst, der Natur und zueinander: Trotz ihrer Bedeutung für ein ganzheitliches Verständnis des Ernährungssystems fanden diese relationalen Aspekte in den System Maps wenig Raum.





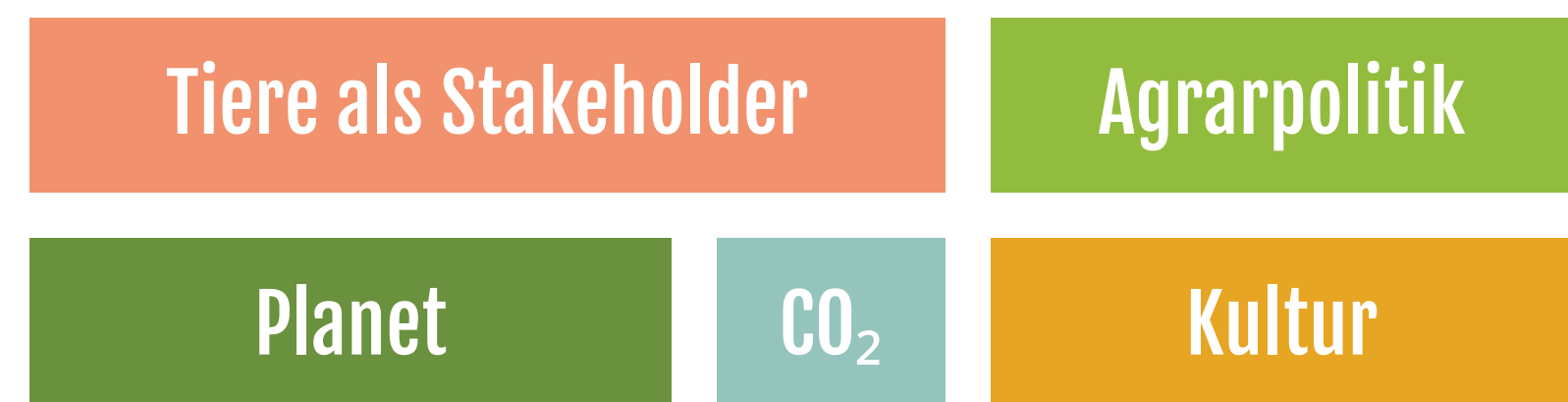
- Das Ernährungssystem als Ganzes: Eine umfassende Betrachtung des Systems, die alle seine Komponenten und Wechselwirkungen einbezieht, fehlte grösstenteils.
- Tierleid: Dieser ethische Aspekt der Lebensmittelproduktion wurde in den System Maps weitestgehend ausgeklammert.
- Ess- und Konsumverhalten: Obwohl diese Faktoren entscheidend für Veränderungen im Ernährungssystem sind, wurden sie in den System Maps nicht ausreichend berücksichtigt.
- Chancen und Potenziale: Möglichkeiten zur positiven Veränderung des Systems wurden selten thematisiert.
- Essen als Verbindungselement verschiedener Sektoren: Die Rolle der Ernährung als Bindeglied zwischen verschiedenen Bereichen wie Bildung, Kultur und Wirtschaft wurde in den System Maps kaum hervorgehoben.

Folgende Elemente wurden von den Teilnehmenden zusätzlich hinzugefügt:

- |                     |                           |
|---------------------|---------------------------|
| • Sensibilisierung  | • Grosshandel             |
| • Verantwortung     | • Social Media            |
| • Macht             | • Schulen                 |
| • Hoffnungsträger   | • Bürger:innen            |
| • Falsche Narrative | (Steuerzahlende, Wählende |
| • Rahmenbedingungen | etc.)                     |
| • Einfluss          | • Geld                    |
| • Züchtung          | • True cost               |

- |                         |                            |
|-------------------------|----------------------------|
| • Emotionen             | • Sammelstellen/Mühlen     |
| • Abhängigkeiten        | • "Elite"                  |
| • Informationsbildung   | • Politische Macht/Politik |
| • Gesundheitswesen      | • Parlament                |
| • Natürliche Ressourcen | • Wahlen                   |
| • Stiftungen            | • Unterstützung            |
| • Lebensweise           | • Zertifizierung/Regelwerk |
| • SRG                   | • Landwirtschaft           |
| • Judikative            | • Gesellschaft             |
|                         | • Preise                   |
|                         | • Qualitätsanspruch        |

Diese Elemente fanden **keine Erwähnung** in den System Maps:



Jede der erstellten System-Maps offenbart durchaus interessante Gedanken und Ansätze, stösst jedoch in ihrer Tiefe an Grenzen, die es erschweren, zu tiefergehenden Erkenntnissen zu gelangen, die konkrete Ansatzpunkte für zukünftige Hebelwirkungen aufzeigen könnten. Die im Rahmen des Workshops entwickelten System-Maps sind im Anhang des Berichts detailliert dargestellt.

## Modul 2

“Ein System ist ein wahrgenommenes Ganzes, dessen Elemente ‚zusammenhängen‘, weil sie sich im Laufe der Zeit ständig gegenseitig beeinflussen und auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.” – Peter Senge

### Leitfrage

Wie stellen wir uns die Zukunft vor, die wir gestalten möchten? Welche Anforderungen stellt diese Zukunft an uns?

### Ziele

- Vertiefung des Verständnisses des Ökosystems.
- Gemeinsame Vision und Ideen zur Proteinwende entwickeln.
- Identifikation und Aktivierung von Hebelpunkten im System.
- Ideen für Prototypen erstellen.

## Erkenntnisse

### Zusammenfassung der 3D-Modelle: Status quo

| Realität heute   | Reflexion – Barrieren  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Falsche Narrative/ Propaganda</li><li>• Fokus monetärer Wert und Status quo</li><li>• Konsument:innen überfordert</li><li>• Bauern im Burn-out, dazwischen</li><li>• Parlament hat viel Macht, aber handelt nicht</li><li>• Politik = heisse Luft</li><li>• Tiere leiden</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Selbstverwirklichung sei das Wichtigste</li><li>• Wertesysteme und Glaubenssätze, Kultur</li><li>• Komplexität</li><li>• keine Anreize etwas zu ändern (Gefahr weit weg)</li><li>• Politik und Macht</li><li>• Investitionen</li><li>• Ablehnung gegen “Vorschriften”</li><li>• CH X selbst ernähren</li></ul> |
| Rat – Vision   | Hebelpunkte  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Es braucht Vorbilder</li><li>• Bildungslücken schliessen</li><li>• Neue Narrative</li><li>• mehr Zusammenarbeit, Empathie, Zuhören</li><li>• Ausrichtung auf Grundbedürfnisse, nicht Status/Selbstverwirklichung</li><li>• Kapitalismus abschaffen</li><li>• auf Innovation setzen</li><li>• Beschlüsse von Oben</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Verlustängste adressieren</li><li>• Bildungssystem</li><li>• Politik</li><li>• Innovation</li><li>• Gastro</li><li>• Wahre Kosten zeigen</li><li>• Landwirtschaft</li><li>• Dezentralisierung</li><li>• Sensibilisierungs-kampagnen, Storytelling</li><li>• Wertekanon</li><li>• Dialog fördern</li></ul>      |

## Was behindert das System?

### Produktion/Vertrieb Seite:

- Kulturelle Prägung und kollektive Identität, geprägt von 'Swissness'.
- Wirtschaftliches Risiko, insbesondere das Festhalten am Wachstumsprinzip und höher bewerteten, nicht nachhaltigen Praktiken.
- Politik, die sich von Slogans und populistischen Konzepten leiten lässt.
- Komplexität des Wandels: Fragestellungen, ob Umstellungen Landwirt:innen oder nur Start-ups zugutekommen; das Subventionssystem; das Verhalten der Bevölkerung.
- Offene Grenzen, die den Import billiger ausländischer Produkte ermöglichen.
- Staat und Bürokratie als Hemmnis.
- Mangelnde Wertschätzung für Natur und natürliche Ressourcen.

### Konsum Seite:

- Überbewertung individueller Selbstverwirklichung gegenüber Grundbedürfnissen.
- Kultur und kollektive Identität, geprägt von 'Swissness'.
- Individualismus und persönliche Autonomie mit Fokus auf Wahlmöglichkeiten.
- Politik, die sich populistischer Sprache bedient.
- Überforderung durch die Komplexität des Wandels.
- Gesundheitsbedenken bezüglich neuer Lebensmittel.
- Bevorzugung billiger Lebensmittel und Importprodukte.
- Fleischkonsum als Statussymbol (Jägermentalität, Fleisch als Zeichen von Stärke).
- Vorherrschender Glaube, dass 'mehr besser ist'.
- Werbung und Kampagnen, die gezielt Fleischkonsum fördern.
- Betrachtung der Natur als vom Menschen getrennt.

#### Verschiedene Formen von Hebeln:

- Physische Aspekte
- Wechselbeziehungen
- Menschliche Einstellungen und Paradigmen

## Identifikation der Hebelpunkte anhand der System Maps

Hebel **ausserhalb** des Lebensmittelsystems:

- Bildung
- Politik
- Wirtschaft
- Finanzen
- Staat/Regierung (staatliche Subventionen, Politik, Gesetzgebung, Zertifikate)

Hebel **innerhalb** des Lebensmittelsystems:

- Genossenschaften (neue Formen der Organisation von Clustern im Lebensmittelsystem)
- Diversifizierung des Anbaus
- Verkleinerung der Betriebe
- Dezentralisierung
- Technologie
- Innovation

### **Beobachtung:**

Ein Grossteil der identifizierten Hebelpunkte liegt ausserhalb des eigentlichen Lebensmittelsystems, was interessant ist, denn je weiter weg die Hebelpunkte sind, desto schwieriger ist es, ein System zu verändern (es wird abstrakter/auf der Metaebene). Selbst innerhalb des Lebensmittelsystems wird deutlich, dass für eine Veränderung eine Abhängigkeit von anderen Systemen besteht.

## Modul 3

“Hebelpunkte sind Orte in einem System, wo eine kleine Veränderung an einem Ort grosse Veränderungen im Ganzen bewirken kann.” – Donella Meadows

### Leitfrage

Wie können wir gemeinsam die Proteinwende beschleunigen und effektiver gestalten? Welche Prototypen können wir hierfür entwickeln?

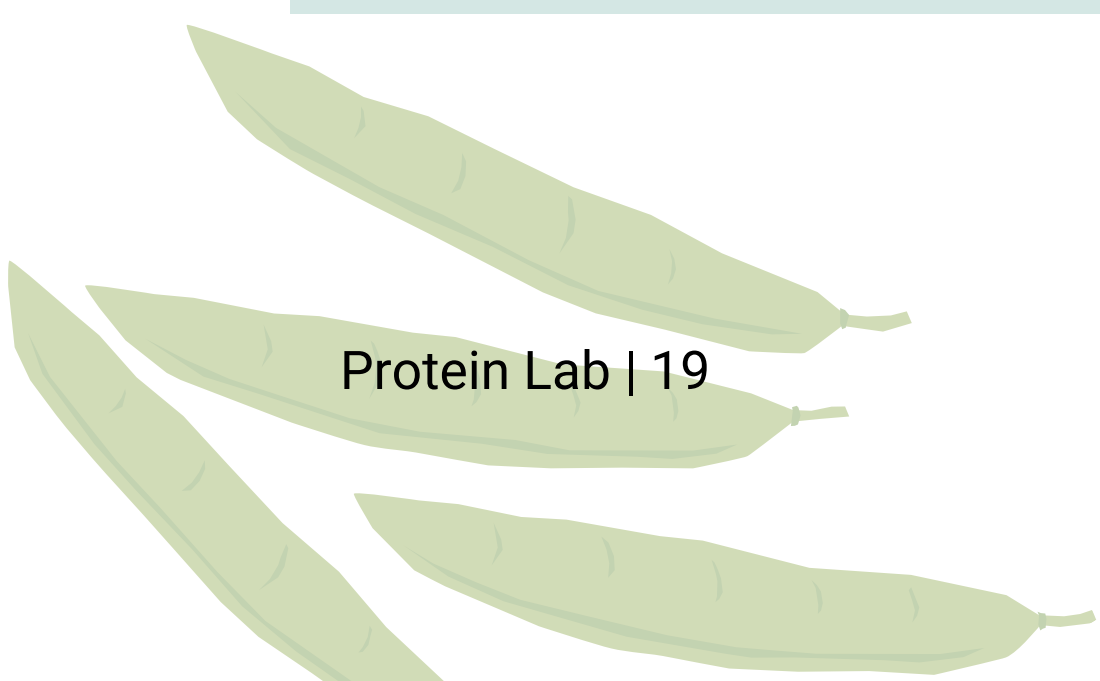
Wer ist momentan involviert und was können wir zusammen erreichen? Welche Allianzen sind nötig, um die identifizierten Hebel in Bewegung zu setzen?

### Ziele

- Entwicklung einer Reihe verfeinerter Prototyp-Ideen.
- Schaffung von "Landebahnen für die Zukunft" durch Prototypen, die es ermöglichen, zukünftige Handlungsmöglichkeiten zu erkunden.
- Aufbau von Beziehungen, die für die Weiterentwicklung der Prototypen essenziell sind.

### Erkenntnisse

Die Hebelwirkung im System kann sich in dessen physischen Aspekten manifestieren, insbesondere in den Interaktionen zwischen Elementen wie



Informationsfluss, Feedback, Kommunikation und Regelwerken. Menschliche Einstellungen und Paradigmen, die die Grundlage menschlicher Systeme bilden, stellen möglicherweise den stärksten Hebel dar, um Veränderungen im Systemverhalten herbeizuführen.

## Identifizierte Hebelpunkte

### Kooperation/Netzwerk

- Zusammenarbeit mit Unternehmen zur Förderung pflanzlicher Produkte im B2C-Bereich.
- Unternehmen dazu bewegen, ihre Ziele hinsichtlich ihres Protein-Splits zu ändern.
- Aufrechterhaltung des Austauschs für neue und bestehende Projekte.
- Schaffung eines Forums für Austausch und Kooperationen sowie zum Aufbau von Verständnis.
- Durchführung von Location-Apéros in landwirtschaftlichen Umgebungen, Schaugärten und Sortenversuchen.
- Bereitstellung landwirtschaftlicher Orte für Events und Bildungszwecke.

### Wissensaustausch/Vermittlung

- Nutzung des Protein Labs als Ressource zum Teilen und Nutzen von Wissen und Know-How.
- Beratung von Unternehmen zur Verbesserung der Langlebigkeit ihrer Mitarbeiter und Kunden.

- Aufzeigen von Möglichkeitsräumen durch Betriebsführungen, Präsentationen und Erfolgsgeschichten.
- Nutzen der Kraft der Sprache zur Reduktion von Ängsten.
- Bereitstellung von Räumlichkeiten und Infrastruktur für Food Lab Events, Workshops und andere Veranstaltungen.
- Schaffung neuer Assoziationen mit pflanzlicher Ernährung durch positives Storytelling, Role Models und innovative Unternehmen.
- Entwicklung neuer Narrative und Ablösung alter Vorstellungen.
- Vermittlung von „Warum“ und „Wie“ an Investoren durch Workshops.
- Einrichtung eines Think Tanks zu Faktoren und Mythen der Proteinwende.

### Konkrete Massnahmen

- Transparenz in Bezug auf die wahren Kosten (True Cost).
- Implementierung von „True-Cost-Initiativen“ (z.B. via Bits about me).
- Forderung der Kostenwahrheit über rechtliche Wege.
- Einführung einer obligatorischen Deklaration der wahren Kosten auf Produkte.
- Reduktion des Überkonsums durch Aufklärung in der Ernährungsberatung und Webinaren.
- Alternative Proteine als Chance für Innovationen, auch in der Industrie.

- Etablierung pflanzlicher Produkte als Standardoption (z.B. in Mensen).
- Förderung der Bio-Gastronomie unter dem Label „Gastro Futura“.
- Steigerung der Verfügbarkeit alternativer Proteine in der öffentlichen Beschaffung.
- Anregung neuer Prozesse mit offenem Ausgang.
- Aufzeigen fehlgeleiteter Werbung im Einzelhandel und durch staatliche Mittel.

Diese identifizierten Hebelpunkte wurden von der Gruppe geclustert und nach Interesse und Energie priorisiert.

### Fokus auf vier Hebelpunkte

Zur Vertiefung der Hebelpunkte und ihrer konkreten Auswirkungen bildeten wir vier Gruppen, die sich aus verschiedenen Perspektiven mit spezifischen Themen auseinandersetzten: Storytelling, Wirtschaft, Politik und True Costs. Die folgenden Ansätze wurden von den Gruppen erarbeitet und im Plenum vorgestellt.

#### Storytelling– Die Kraft der Erzählung:

In dieser Gruppe wurde die Bedeutung von Sprache, Erzählkunst und Narrativen als wesentlicher Hebelpunkt für die Förderung der Proteinwende erkannt. Trotz der Herausforderung, konkrete Massnahmen zu definieren, entschied sich die Gruppe, ein zielgerichtetes Projekt zu initiieren. Die gewählte Idee konzentrierte sich darauf, Okara (ein Neben-

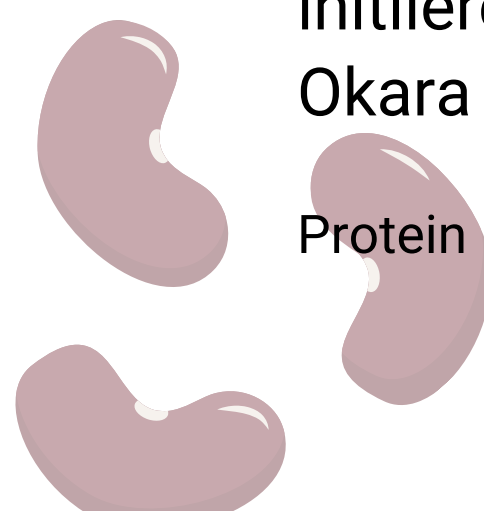
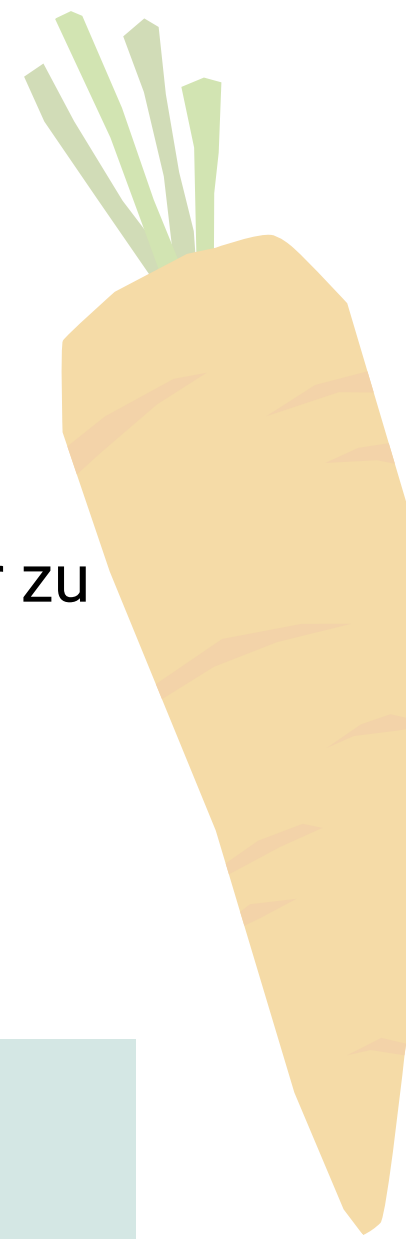
produkt der Tofuherstellung) einer breiteren Öffentlichkeit bekannt zu machen. Das Ziel war es, Okara durch gezielte Werbekampagnen sowohl als Nahrungsmittel für Menschen als auch als Tierfutter zu etablieren. Diese Initiative wurde durch den hohen Nährwert von Okara und das Bestreben motiviert, dieses nährstoffreiche, aber oft ungenutzte Nebenprodukt sinnvoll zu verwerten.

#### Beobachtung:

Das Erzählen von Geschichten ist ein mächtiges Druckmittel (Bewusstseinsveränderung ist auf Platz 2 auf der Liste von Donella Meadows), aber die Gruppe liess sich entmutigen und beschloss, den Ehrgeiz des Themas deutlich zu senken. Sie könnten von einer Zusammenarbeit mit Kommunikationsfachleuten profitieren, um Strategien für das Geschichtenerzählen zu entwickeln.

#### Wirtschaft– Förderung pflanzlicher Angebote in Unternehmen:

Diese Gruppe widmete sich der Fragestellung, wie Unternehmen effektiv bei der Umsetzung pflanzlicher Angebote unterstützt werden können. Es wurden vielfältige Ideen präsentiert, ohne jedoch eine finale Auswahl zu treffen. Eine Teilnehmerin teilte mit, dass sie bereits an einem relevanten Projekt arbeitet. Es wurde darüber nachgedacht, wie man die anderen Teilnehmenden einbeziehen könnte, um Synergien zu nutzen, wobei der Schwerpunkt auf der sektorübergreifenden Zusammenarbeit lag.



- Beispiel vom WWF: Im Rahmen der "Future Foods"-Kampagne, einem Forschungsprojekt in Zusammenarbeit mit der ZHAW, wird angestrebt, pflanzliche Produkte in den Alltagsbetrieb bei Unternehmen einzubinden. Das Projekt zielt darauf ab, den Einzelhandel und die Gastronomie zu integrieren, wobei beteiligte Unternehmen für ihre Teilnahme und die Nutzung der bereitgestellten Informationen finanziell beitragen.
- Idee für studentische Forschungsarbeit: Vorgeschlagen wurde die Durchführung einer Studie zur Wirkungsmessung, beispielsweise in Bezug auf Verkaufszahlen oder die Entwicklung eines Reporting-Konzepts. Dabei sollten relevante Parameter festgelegt werden, die die Effektivität der eingeführten Massnahmen und Konzepte messen können.

### Politik – Entwicklung einer gemeinsamen Zielsetzung:

Ein zentrales Element in diesem Bereich war die Erarbeitung einer gemeinsamen Vision und Strategie.

- Notwendigkeit einer langfristigen Strategie: Um Engagement und Begeisterung zu wecken, ist die Entwicklung einer langfristigen Strategie unerlässlich. Es wurden Fragen nach konkreten Zwischenschritten und dem übergeordneten Hauptziel gestellt, um den Weg zur Erreichung der Vision klar zu definieren.

- Theory of Change und Risikobewertung: Aktuell besteht das Risiko, dass die Ergebnisse der Forderungen letztendlich netto-negativ ausfallen könnten. Es wurde diskutiert, wie ein umfassendes Massnahmenpaket gestaltet werden kann, das gemeinsam getragen und umgesetzt wird, um positive Veränderungen effektiv zu fördern.
- Nutzung und Stärkung von Netzwerken: Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Nutzung und dem Ausbau von Netzwerken, um politische Kampagnen zu unterstützen und zu verstärken. Dies beinhaltet das Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure und Organisationen, um politische Veränderungen im Bereich der nachhaltigen Proteinproduktion zu beeinflussen und voranzutreiben.

### True Costs – Quantifizierung und Transparenz:

Dieser Hebelpunkt fokussiert auf die Darstellung von Kosten und Aufwand in der Nahrungsmittelproduktion. Das Ziel ist es, eine transparente Übersicht über die wahren Kosten zu schaffen.

Kosten der nicht nachhaltigen Landwirtschaft:

- Bioprodukte sollten im Preis wettbewerbsfähig sein, um eine breitere Akzeptanz und Verfügbarkeit zu fördern.
- Einbeziehung gesundheitlicher, ökologischer und sozialer Perspektiven: Es sollte gewährleistet sein, dass Fleischprodukte für alle Bevölkerungsschichten erschwinglich bleiben, auch wenn die Kosten steigen.



- Berücksichtigung ethischer Aspekte in der Preisgestaltung, um ein umfassenderes Bild der Produktionsbedingungen zu vermitteln.
- Einbeziehung des Innovationspotenzials alternativer Proteinquellen in die Kalkulation, um deren Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und verdeckte Gewinnmargen aufzudecken.

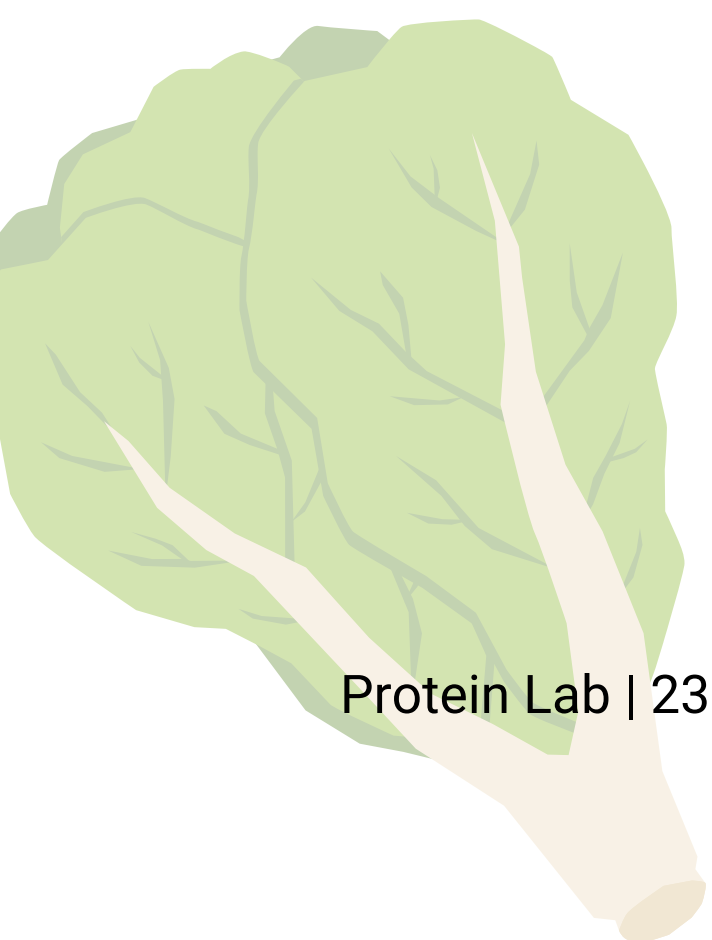
### Marketplace

Im abschliessenden Teil der Workshop-Reihe wurde ein physischer Marktplatz eingerichtet. Hier reflektierten die Teilnehmenden darüber, welche Bedürfnisse bestehen und welche Angebote sie einbringen können. Es herrschte eine Atmosphäre der Grosszügigkeit, wobei viele bereit waren, Ressourcen und Expertise anzubieten, und sich offen zeigten für zukünftige Kooperationen (für Beispiele siehe Tabelle im Anhang S. 26-27). Am häufigsten wurden Bedürfnisse nach Finanzierung und Kooperationen für Projekte genannt.

### Fazit

Die Eventreihe hat eine Vielfalt von relevanten Interessenvertretungen im Ernährungssystem der Schweiz zusammengebracht – ein grundlegender Bestandteil des Erfolgs des Protein Labs. So konnte der wichtigste Grundstein für Systemwandel gelegt werden: Den Teilnehmenden wurde durch die Einführung neuer Methoden und des systemischen Ansatzes neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit aufgezeigt und aktiv in die Veranstaltungsreihe integriert. Diese neuen Ansätze stiessen bei den Teilnehmenden auf grosses Interesse und wurden als sehr bereichernd empfunden. Die Wichtigkeit von Kooperation wurde aus systemischer Sicht deutlich und deren Umsetzung aktiv durch die Veranstaltung gefördert.

Während des Protein Labs konnten somit zahlreiche Kontakte, Verbindungen und Kooperationen geknüpft werden. Diese Wirkung des zwischenmenschlichen Aspekts ist bei systemischer Arbeit nicht zu unterschätzen: Gerade das Kennenlernen anderer Akteure, die sich für die Proteinwende engagieren, verlieh vielen Teilnehmenden neuen Mut, sich weiter zu engagieren und neue Türen zu öffnen, die bisher unbemerkt geblieben waren. Die Komplexität der Thematik macht es für engagierte Akteure





unumgänglich, miteinander in Kontakt zu treten und sich gegenseitig zu unterstützen. In der Realität erweist sich genau dieser Punkt als grosse Herausforderung – weshalb sich das Protein Lab durch sein Format genau dieser zentralen Herausforderung gestellt hat.

Der sektorenübergreifende Austausch ermöglichte durch die Perspektivenvielfalt der Teilnehmenden einen ganzheitlichen, holistischen Blick auf das System der Proteine, wobei die Beiträge der anwesenden Landwirt:innen besonders geschätzt wurden. Diese Vielfalt der Perspektiven und die Erkenntnis unterschiedlicher Prioritäten verschiedener Akteure im System trugen dazu bei, dass die Teilnehmenden viel über die verschiedenen Facetten des Systems erfahren und dazulernen konnten. Somit konnte das Protein Lab einen weiteren zentralen Punkt für Systemwandel adressieren: die Wahrnehmung des Systems als Ganzes und die eigene Rolle darin wurde in der Gruppe erarbeitet und erkannt.

Das Ernährungssystem wurde aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet, was zu einem besseren Verständnis der unterschiedlichen Akteure und der Vielschichtigkeit der Herausforderungen führte. So konnten im Rahmen der Veranstaltung Hebel innerhalb sowie auch ausserhalb des Proteinsystems identifiziert werden, die den Wandel vorantreiben können. Mit diesen Erkenntnissen und einem geschärften

Systembewusstsein wurden gemeinsame Ziele formuliert, die als inspirierenden Startschuss für kooperatives Arbeiten an der Proteinwende erlebt wurden. Dies hat auch zur wichtigen Erkenntnis geführt, dass es bei innovativer Arbeit nicht immer darum geht, neue Projekte zu starten, sondern auch bestehende Initiativen und Aktivitäten durch zielgerichtete Kooperation zu stärken.

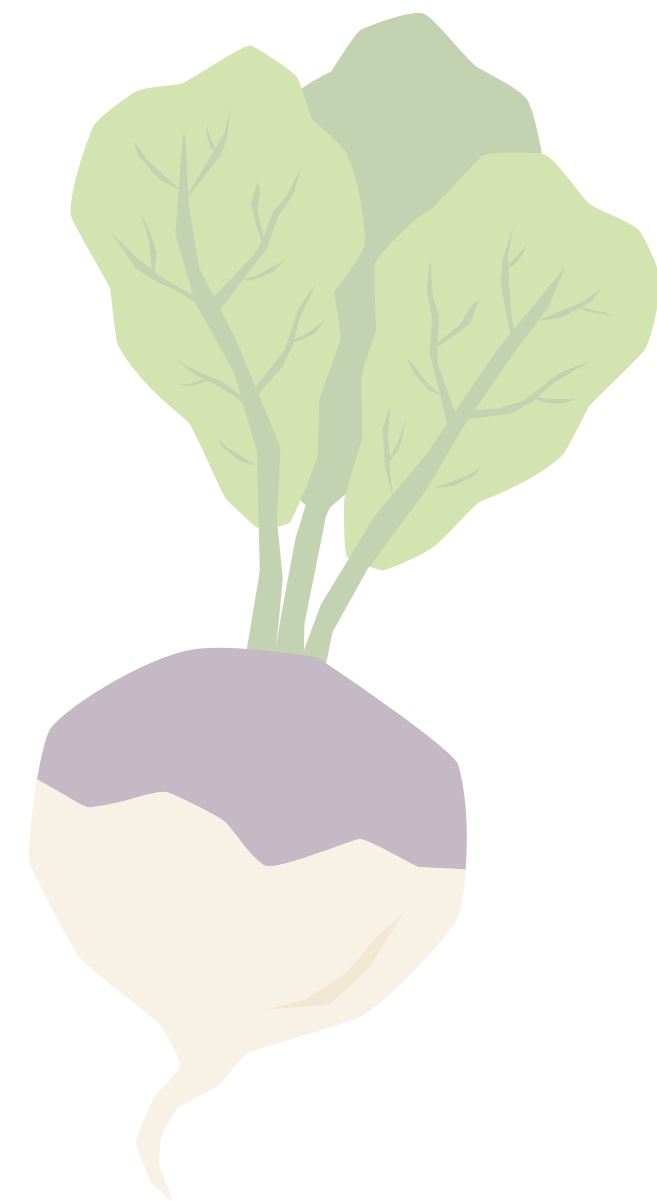
Der erzielte Mehrwert des Protein Labs wurde auch in den Umfrageergebnissen deutlich. In der Umfrage unterstrichen die Teilnehmenden beispielsweise, dass sie sich mehr solche Prozesse in Bezug auf ihre Arbeit und die Proteinwende wünschen würden. Das Kennenlernen neuer und innovativer Workshop-Methoden wurde zudem als inspirierend und bereichernd empfunden. Besonders interessant fanden die Teilnehmenden den systemischen Ansatz, der verdeutlichte, dass auch in kleinen, spezifischen Gruppen (sog. kleine System-Interventionen) viel erreicht werden kann.

Die erkannte Bedeutung von Zusammenarbeit wurde stark betont, sowie die Einsicht der Notwendigkeit, aktiv auf Kooperationspartner zuzugehen. Viele Teilnehmende waren erstaunt über die erarbeiteten Schnittmengen ihrer eigenen Arbeit mit derjenigen der anderen Akteure.

Für das Design-Team hat sich die zentrale Bedeutung der Raum-Beschaffung und der Förderung von sektorübergreifenden Dialogen erneut gezeigt.

Der Prozess des Protein Labs hat bestätigt, dass es für effektive Arbeit am Systemwandel nicht zwingend grosse neue Projekte braucht, sondern dass in erster Linie Räume geschaffen werden müssen, in denen die Akteure im System zusammenkommen können, um sich gegenseitig auszutauschen, zu informieren und zu unterstützen.

Ein solcher Raum, der den Aufbau eines Gemeinschaftsgefühls und der Erarbeitung gemeinsamer Ziele ermöglicht, ist für die nachhaltige Entwicklung im Bereich der Proteinwende (und darüber hinaus) unabdingbar. Ein solcher Raum wurde durch das Protein Lab geschaffen.

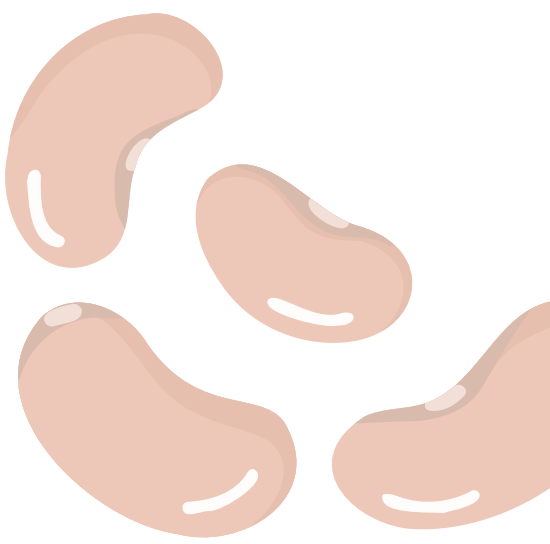


## Ausblick

Aus der Umfrage und den Feedbacks der Teilnehmenden wurde ersichtlich, dass ein grosser Bedarf und grosses Interesse an solchen Prozessen besteht. Das Protein Lab war in seinem zeitlichen Rahmen ein Startschuss, der das Systembewusstsein und die Kooperation verschiedener Akteure im Ernährungssystem gefördert hat. Solche Arbeitsgruppen sind zentral, um langfristige Bemühungen aufrecht zu erhalten, die es für einen Systemwandel braucht.

Um die definierten Hebelpunkte anzugehen und tiefgreifende Veränderungen zu bewirken, benötigt es jedoch weitere, anknüpfende Prozesse, die gezielt gehalten und durchgeführt werden müssen.

Durch gezieltes Zusammenbringen hochrangiger Interessengruppen und Akteure könnte die Proteinwende entscheidend beschleunigt werden. Im Rahmen der globalen Bewältigung der CO<sub>2</sub>-Reduktion durch die Fleischproduktion könnte die Schweiz eine Vorreiterrolle einnehmen, und nicht nur eine Stossrichtung, sondern auch konkrete Prozesse und Lösungsansätze aufzeigen.



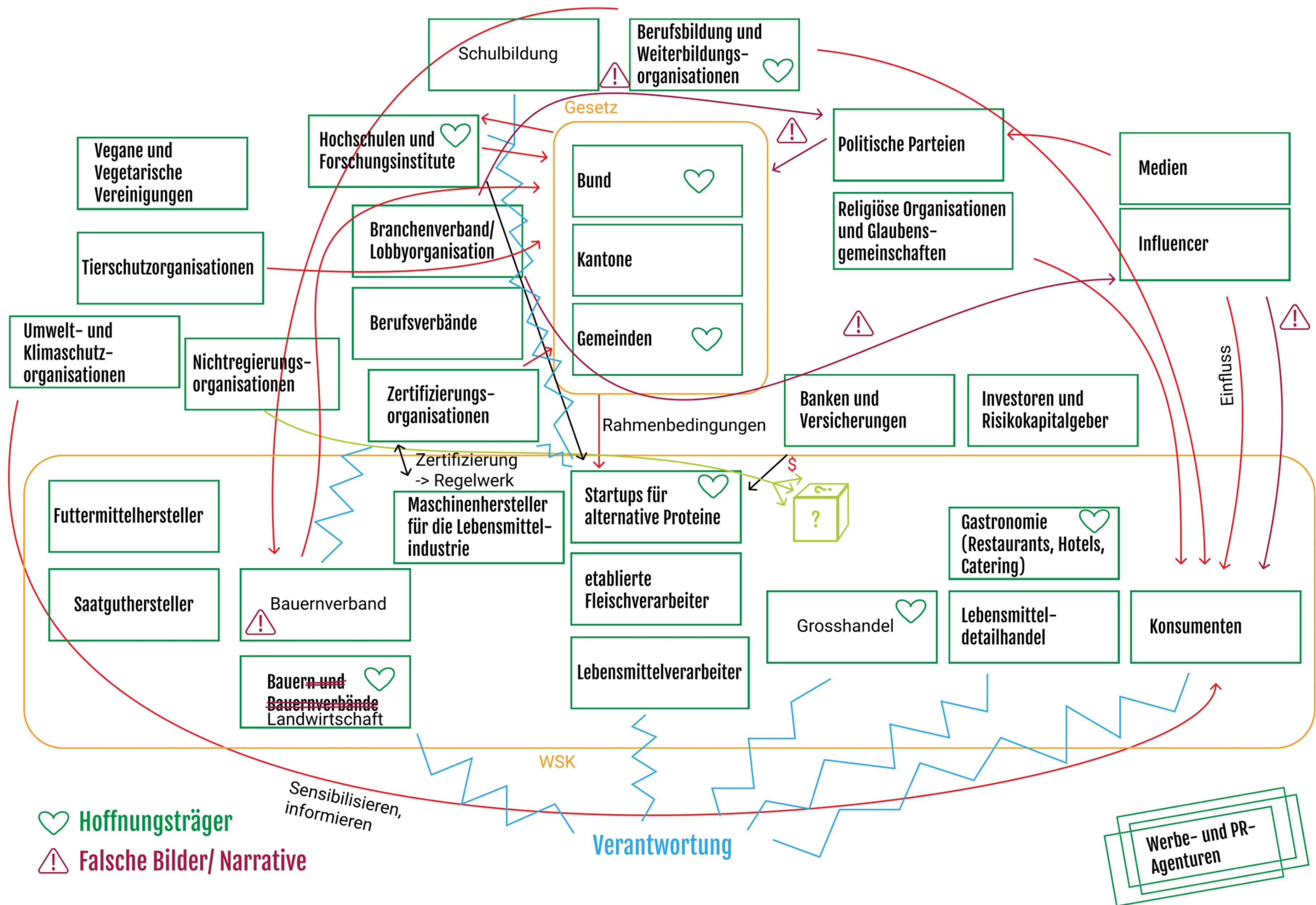
## Annex

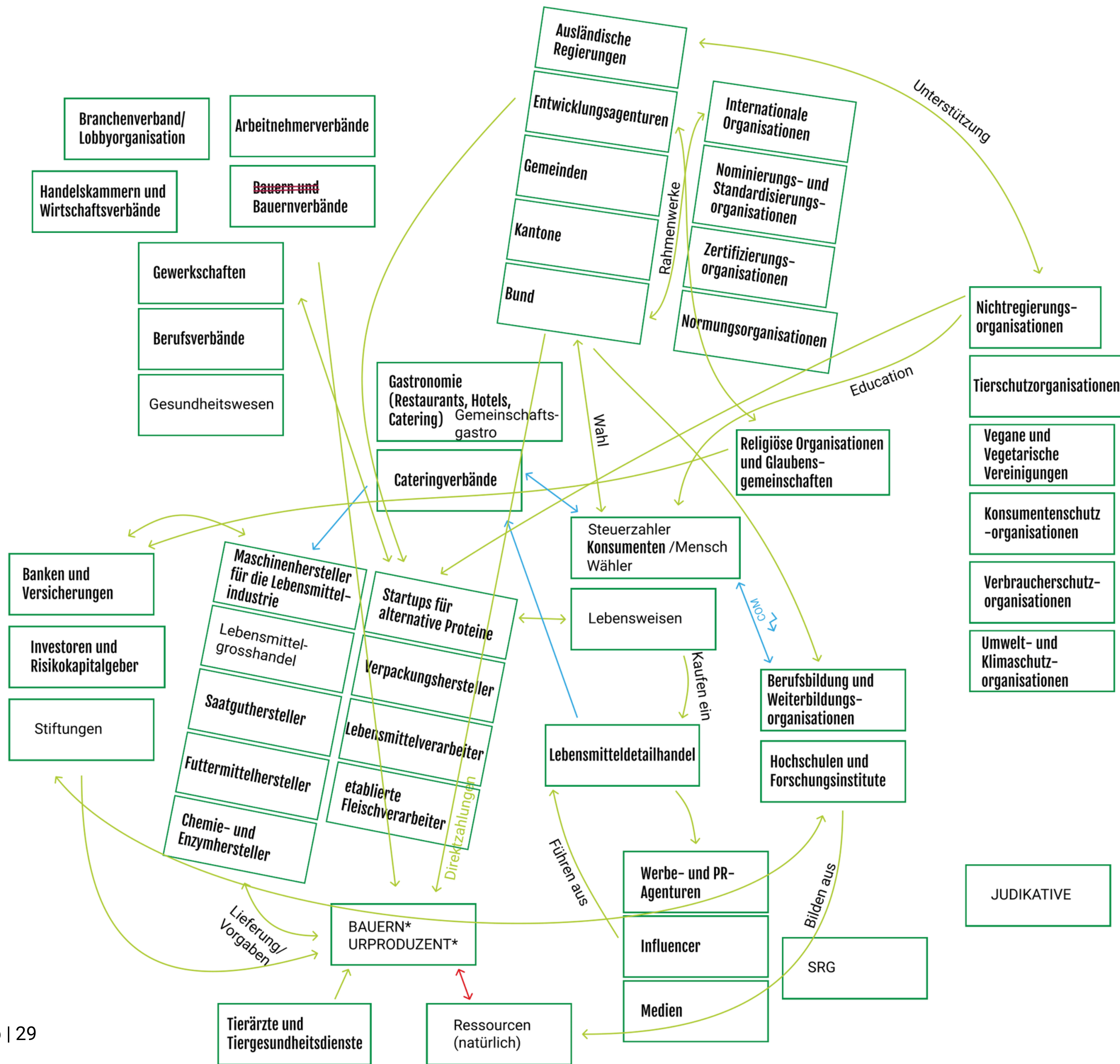
### Marketplace: Bedürfnisse & Angebote der Teilnehmenden (Modul 3)

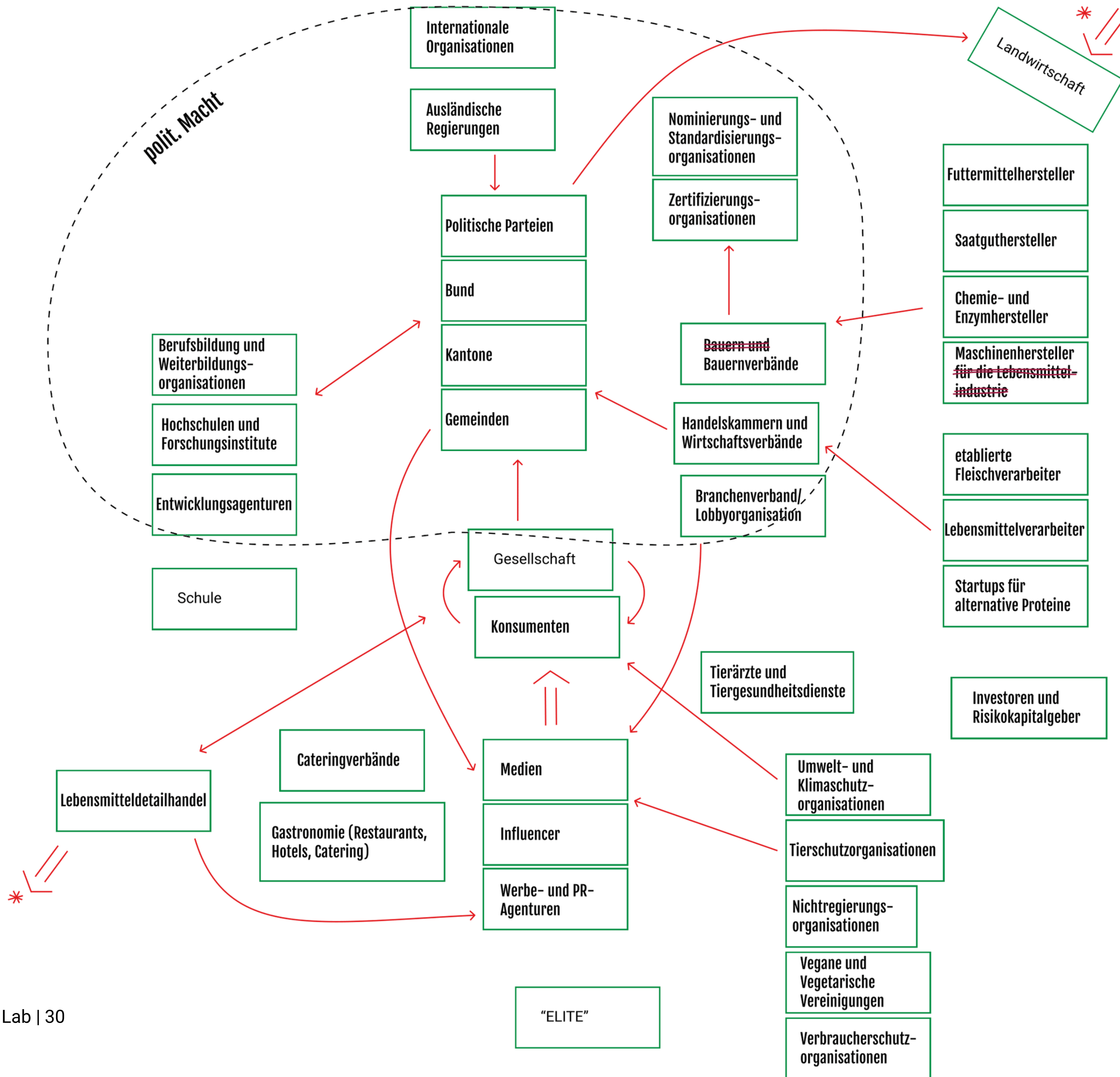
| Bedürfnisse   | Angebote  |
|---|---|
| Finanzielle Unterstützung   | Wissen & Bezug zur Landwirtschaft   |
| Mehr Wissen im Bereich Landwirtschaft Kontakte zur Industrie Finanzierung             | Ernährungsberatung, Ernährungspsychologie Ernährungsexpertise; alles zu pflanzenbasierten Ernährungsformen/Produkte, Netzwerk BFH                                   |
| Investitionskapital-Alternativen für Landwirt:innen                                   | Netzwerk, Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Bildungsarbeit, Erfahrung, Umgang mit schwierigen Situationen, Location, Kontakte zur Landwirtschaft (Flächen etc.) |
| Verbündete aus der Wirtschaft für politische Projekte (Initiativen)                   | Netzwerk in der (eher linken) Landwirtschafts-Bubble, Food Kampagnen und Kommunikation (Strategie und Umsetzung)  |
| Mehr Unterstützung beim Anbau von Körnerleguminosen                                   | Brückenbauerin (Landw. ← → Landw.) Netzwerk zu Produzenten Rohstoff   |
| Kontakte von progressiven Entscheider:innen in Grossunternehmen und Mitarbeiter:innen | Network, Sport, Wellbeing, Space-design Culinary Power Inputs bei zukunftsgerichteten Gastroprojekten   |
| Finanzielle Ressourcen, Fokus auf Reduktion Tierproduktion, Gemeinsame ToC            | Netzwerk NGOs (Tier-Ethik, Umwelt, Landwirtschaft); Wissen über politisches System CH, Kampagnen Know-How   |

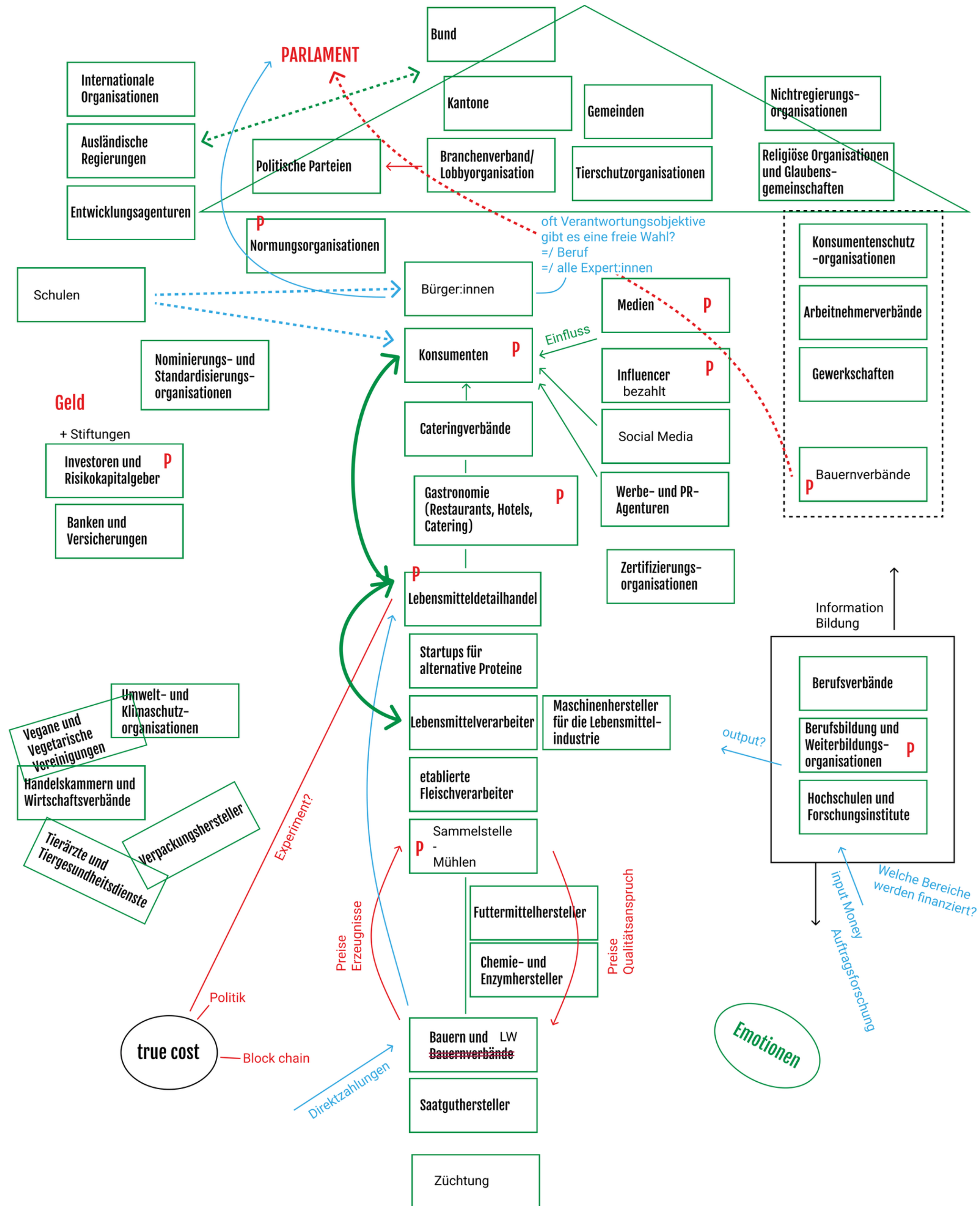
| Bedürfnisse  | Angebote   |
|--|--|
| Kollaborationspartner für pol. Vorstösse und Projekte wie TAP/Stammtische, Ressourcen → Finanzen und/oder Mitglieder   | Netzwerk rundum alternative Projekte   |
| Kollaborationen und Co-Wissen, Forschungsgelder, Co-Forschungspartner:innen, Theory of Change/Vision, Zeit für all die Ideen, Citizen Science, Kommunikation | Netzwerk Forschung & Bildung, Food Lab → verschied. Disziplinen, Ein.foren → Forschungsprojekt Soziologin (ges./"True Cost", soziale Phänomene) → Industrie → BFH, Forschungskompetenzen, Studierendenarbeiten Wissenschaftl. Ergebnisse |
| Jemand mit Energie, Mut und Zeit die Sache voranzutreiben  | Potenziell eine Finanzierung   |
| Veranstalter, Fakten, Finanzierung, Gastro   | Location, Landwirtschaftliches Land, Produktion, Versuche, Bildung, Hände  |
| Zahlen, Fakten, Prozesse, Lösungen; Alt. Protein Markt Insights, Regenerative Agriculture  | Zugang: VC, Private Equity, Versicherer, SWF, CJBS   |
| Multiplikatoren für Konzepte und Studien   | Netzwerk, Expertise, Wissen, Fakten  |
| Projektpartner und gemeinsame Anträge (Finanzierung), Regelmässiger Austausch, Co-inspiration/Co-creation  | Wissenschaftl. Begleitung in Projekten oder Studierenden-Arbeiten, Zugang zu BFH Ressourcen (Räume, ...) → Abklären Zugang zum Ernährungssystem Bern   |

# System Maps











# Bildergalerie



## Quellenverzeichnis

Scharmer, C. Otto und Astrid Hildenbrand. *Essentials der Theorie U: Grundprinzipien und Anwendungen*. Zweite Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 2022.

Otto Scharmer, Otto, Yukelson, Adam. "Theory U: From Ego-system to Eco-system Economies". *The Journal of Corporate Citizenship*. Issue 58, June 2015. Greenleaf Publishing, 2015, p. 35–39.

Meadows, Donella H. "Leverage Points: Places to Intervene in a System". The Donella Meadows Project Academy for Systems Change.  
<https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/> (accessed on 02.12.23)

Peter Senge, *The Fifth Discipline*, 2nd Ed 2006

## Projektpartner

Das Protein Lab wurde von Sentience (Lead Inhalt), collaboratio helvetica (Lead Prozess) und der Berner Fachhochschule (Lead Wissenschaft) gemeinsam co-kreiert, entwickelt und durchgeführt.

### Über Sentience

Sentience Politics (kurz: Sentience) trägt die Interessen nicht-menschlicher Tiere in die Mitte der Gesellschaft. Das englische Wort «Sentience» steht für die Empfindungsfähigkeit – und insbesondere die Fähigkeit, Glück und Leid zu empfinden. Neben uns Menschen besitzen auch nicht-menschliche Tiere diese Fähigkeit. Sie begründet wesentlich, warum wir in einem moralisch relevanten Sinne geschädigt werden können. Die Empfindungsfähigkeit ist daher politisch von zentraler Bedeutung. Sentience wurde 2014 als Projekt der Stiftung für Effektiven Altruismus gegründet und ist seit 2017 als steuerbefreiter Verein konstituiert. Team und Vorstand werden bei der inhaltlichen und politischen Arbeit durch einen wissenschaftlichen Beirat und ein breites Netzwerk an Fachexpert:innen aus den Bereichen Nachhaltigkeit, Tierethik und Landwirtschaft unterstützt.

### Über die Berner Fachhochschule

Die Berner Fachhochschule BFH ist eine praxisorientierte Hochschule mit acht Departementen. Ausbildung, Weiterbildung und Forschung gehören zu ihrem Kernauftrag. Die BFH betreibt anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung. Das heisst, die Leistungen in diesen Bereichen werden entweder im Auftrag von Kunden oder selbstständig im Hinblick auf die Bedürfnisse des Marktes und der Arbeitswelt erbracht. Dabei arbeitet die BFH eng mit Wirtschaftsunternehmen, öffentlichen Institutionen, Kulturschaffenden und Kulturbetrieben, Verwaltungsstellen und der Gesellschaft zusammen. Die BFH konzentriert sich dabei auf rund zwanzig strategische Forschungsschwerpunkte, an denen alle Departemente beteiligt sind.

### Über collaboratio helvetica

Collaboratio helvetica ist überzeugt: Um den Herausforderungen unserer Zeit zu begegnen, benötigen wir neue Formen der Zusammenarbeit und eine ganzheitliche Denkweise. Der 2017 gegründete, steuerbefreite Verein unterstützt diese gesellschaftliche Transformation mit der Etablierung eines sektorübergreifenden Innovationsökosystems, dem Aufbau von Kapazitäten für systemischen Wandel und der Zusammenführung von Stakeholdern rund um die komplexen Herausforderungen, die in den UN-Nachhaltigkeitszielen (SDGs) adressiert werden. Collaboratio helvetica befähigt engagierte Menschen und Organisationen, tief verwurzelte Einstellungen und Denkweisen zu verändern, Dialoge wirksamer zu führen, neue Zusammenarbeitsformen zu implementieren und so gemeinsam die Schweiz von morgen neu zu denken und zu gestalten.

Das Protein Lab wurde ermöglicht durch SDSN Schweiz, die Minerva Stiftung und ProVeg International. Wir möchten uns für ihre grosszügige Unterstützung und ihr Engagement bedanken.



#### **Über SDSN**

Das Netzwerk für Nachhaltigkeitslösungen SDSN Schweiz vernetzt Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung, um die Umsetzung der 17 globalen Ziele für Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz und darüber hinaus voranzutreiben.



#### **Über die Minerva Stiftung**

Die Minerva Stiftung leistet einen Beitrag an eine langfristig tragfähige Gesellschaft und einen nachhaltigen Umgang mit den natürlichen Ressourcen. Als Förderstiftung unterstützen wir Projekte von Non-Profit-Organisationen in unseren vier Kernbereichen in der Schweiz.



#### **Über ProVeg International**

ProVeg International ist eine Organisation, die sich für die Umgestaltung des globalen Lebensmittelsystems einsetzt.

ProVeg wurde mit dem Momentum for Change Award der Vereinten Nationen ausgezeichnet und arbeitet eng mit den wichtigsten UN-Organisationen für Ernährung und Umwelt zusammen. Wir haben Beobachterstatus bei der UNFCCC und dem IPCC, besonderen Beraterstatus beim ECOSOC und sind bei der UNEA akkreditiert.

## **Autoren:**

Daphne Bucher (collaboratio helvetica)  
Silvano Lieger (Sentience)

## **Unterstützt von:**

*Team collaboratio helvetica*

Katalin Hausel: Theoretischer Input  
Colette Magnin: Redaktion  
Julia Ahlberg: Layout & Design

## **Disclaimer:**

Die in diesem Bericht präsentierten Ergebnisse und Erkenntnisse stammen aus dem Protein Lab 2023 und wurden in einem partizipativen Prozess mit den Teilnehmenden, die unterschiedliche Rollen im Ernährungssystem innehaben, erarbeitet. Der vorliegende Bericht und die Abbildungen basieren auf den Interpretationen und Annahmen des Teams von collaboratio helvetica und Sentience und sind keineswegs abschliessend. Es ist wichtig zu beachten, dass diese Informationen nicht den strengen Standards wissenschaftlicher Forschung entsprechen, sondern die Ergebnisse eines partizipativen, co-kreativen und gemeinschaftlichen Prozesses sind, die als Anstoss und Grundlage für weitere Prozesse dienen sollen. Wir ermutigen dazu, die präsentierten Erkenntnisse im Kontext des Protein Lab 2023 zu betrachten und bei Bedarf weitere wissenschaftliche Überprüfungen vorzunehmen.

