



HOCHSCHULE COBURG

ZukunftsDesign

INNOVATION.
UNTERNEHMERTUM.
GESTALTUNG.

Masterarbeit:

Aktivierung des bürgerschaftlichen Engagements
bei der Umsetzung des Green Deals 2030 Coburg
- Vernetzung der Kommune, Visionen und
Verwirklichung des Coburger Zukunftshauses

GENDERERKLÄRUNG

Hinweis

In dieser Arbeit wird aufgrund der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Es wird betont, dass dennoch immer Männer und Frauen, Inter- und Trans*Personen sowie Menschen, die sich keinem Geschlecht zuordnen wollen oder können, ausdrücklich eingeschlossen sind.

Inhaltsverzeichnis

Aktivierung des bürgerschaftlichen Engagements bei der Umsetzung des Green Deals 2030 Coburg - Vernetzung der Kommune, Visionen und Verwirklichung des Coburger Zukunftshauses

1. Einleitung.....	1
2. Europäischer Green Deal	2
2.1. Transformation	4
2.2. Nachhaltigkeit	4
2.3. Coburger Green Deal 2030	5
3. Kommune als gestaltende Akteurin der Transformation	9
3.1. Selbstverwaltungsgarantie	9
3.2. Selbstverwaltungsrecht	10
3.3. Daseinsfürsorge	10
3.4. Die Rollen der Kommune	11
3.5. Aufgaben und Transformationsfelder	12
3.6. Die fünf Wenden	13
3.6.1. Wärme- und Wohnwende	13
3.6.2. Industrie- und Konsumwende.....	15
3.6.3. Ernährungswende	16
3.6.4. Energiewende	18
3.6.5. Mobilitätswende	19
4. Das Donut Modell	21
4.1. Aufbau.....	21
4.2. Planetare Grenzen	23
4.3. City Poträt-Methode oder 4-Linsen-Methode	24
4.4. Grundprinzipien des neuen ökonomischen Denkens nach K. Raworth.....	26
5. Dreiklang Suffizienz – Konsistenz – Effizienz	27
6. Miroboard Anregung klimafreundliches Heizen	28

7. Mehrebenenansatz	30
8. Transformative Innovationen	33
9. Vision.....	37
9.1. Zukunftsbilder	37
9.2. Foresight	37
9.3. Szenario.....	38
9.3.1. Szenariokreuz	39
9.3.2. Szenariokreuz Green Deal Coburg 2030	39
9.3.2.1. Szenario: Virtuelles Leben	40
9.3.2.2. Schwache Signale und Trends für dieses Szenario	42
9.3.3.1. Szenario: Dystopie statt Designtagen	43
9.3.3.2. Schwache Signale und Trends für dieses Szenario	44
9.3.4.1. Szenario: business as usual.....	45
9.3.4.2. Schwache Signale und Trends für dieses Szenario	46
9.3.5.1. Szenario: Das Coburger Zukunftshaus	48
9.3.5.2. Schwache Signale und Trend für dieses Szenario.....	52
9.4. Vision Coburger Zukunftshaus.....	53
10. Verwirklichung	54
10.1. Systemdenken	56
10.2. Personal Mastery	60
10.3. Mentale Modelle.....	63
10.4. Gemeinsame Vision	65
10.5. Partizipation	67
11. Theorie U als unterstützende Methode des Coburger Green Deal 2030	69
11.1. Kommunikative Entwicklungswege und deren Stufen.....	72
11.2. Vier Felder der Konversation	74
11.3. Sektorenübergreifende Kommunikationsformen	75
11.4. Drei Ebenen Modell der Generierung von sozialer Realität	77
11.5. Unterschiedliche Typen der Komplexität.....	78
12. Vernetzung: weitere hilfreiche Methoden.....	80

12.1. Kommunikationkanäle.....	80
12.2. Nudging.....	81
12.3. Sichtbarkeit verschiedener Bevölkerungsgruppen	83
12.4. Alternative Beteiligungsformen	83
12.4.1. Beispiel Soziales Presencing-Theater.....	83
12.4.2. Moonshot	84
13. Fazit.....	86
14. Danksagung.....	87
15. Literaturverzeichnis.....	88
16. Abbildungsverzeichnis.....	96

Aktivierung des bürgerschaftlichen Engagements bei der Umsetzung des Green Deals 2030 Coburg - Vernetzung der Kommune, Visionen und Verwirklichung des Coburger Zukunftshauses

Auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos, erklärte am 23.01.2023 der Direktor des Potsdamer Institut für Klimafolgenforschung Johan Rockström zu Beginn:

„Wissenschaftlich gesehen handelt es sich nicht um eine Klimakrise, sondern um mehr: Wir stehen vor einem Massenaussterben, vor Luftverschmutzung (...), wir setzen die Zukunft der Menschheit aufs Spiel. Es handelt sich um eine planetare Krise“ (Wissenschaft in Davos im Vordergrund — Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung, o. D.)

1. Einleitung

Nach einer kurzen Einführung in das Thema, dem Europäischen Green Deal und der Initiative des Coburger Oberbürgermeisters Dominik Sauerteig den *Green Deal Coburg 2030* anzustoßen, wird zunächst die Rolle der Kommune als Initiatorin und Schrittmacherin der Entwicklung beschrieben.

Danach wird mit Hilfe von der Foresightmethode *Szenariokreuz* ein Blick in mögliche Zukünfte erspäht und eine Vision für die Stadt Coburg im Jahr 2035 entwickelt. Ein potentiell Szenario ist das *Coburger Zukunftshaus*.

Wie dieses und andere Ideen aus der Bürgerschaft, verwirklicht werden können, zeigt die Verknüpfung der Theorie U mit den Gegebenheiten in Coburg vor Ort auf. Grundlage hierfür ist wiederum das Mindset und die Prinzipien, die Peter Senge in seinem Buch *Die fünfte Disziplin* skizziert.

Am Ende werden weitere Methoden aufgezeigt, die die Verwirklichung lancieren können, um das Bürgerschaftliche Engagement in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen und Klimaschutz zu stärken.

In dieser Masterarbeit möchte die Autorin die Theorien, Methoden und Ideen mit dem *Coburger Green Deal 2030* verknüpfen und jeweils darstellen, wie diese konkret umgesetzt werden können, bzw. was dabei beachtenswert ist.

2. Europäischer Green Deal

In seiner Präsidentschaft der Europäischen Kommission zwischen 2014 und 2019 legte Jean-Claude Junckers die Grundlagen für den Green Deal. Unter anderem mit der Schaffung der Energieunion, die die Energiemärkte der einzelnen Mitgliedsstaaten stärker verknüpfen sollte, setzte er neue Akzente in der Klimapolitik.

Als sich Ursula von der Leyen 2019 um die Kommissionspräsidentschaft bewarb, stellte sie im Wahlkampf ihre Vision des Green Deal vor. Nach ihrer Wahl hatte sie die Unterstützung des Europäischen Parlaments für ihr Vorhaben gewonnen. Die 17 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen sind in die Agenda 2030 integriert (vgl. Dröge, 2022).

„Mit dem Green Deal sollen viele Generaldirektionen der Kommission unter einer Überschrift vereint werden, statt die jeweiligen Vorhaben – Klimaschutz, Energieversorgung, Digitalisierung, Binnenmarkt, Industriepolitik und weitere – getrennt zu bearbeiten.“ (Dröge, 2022)

Deshalb traf der Europäische Rat in seiner Tagung am 12. Dezember 2019 die Schlussfolgerungen:

„Der Europäische Rat nimmt die Mitteilung der Kommission „Der europäische Grüne Deal“ zur Kenntnis und ersucht den Rat, die Arbeit im Einklang mit Nummer 1 voranzubringen. Er erkennt an, dass günstige Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, die allen Mitgliedstaaten zugutekommen und angemessene Instrumente, Anreize, Unterstützung und Investitionen einschließen, um einen kosteneffizienten, gerechten sowie sozial ausgewogenen und fairen Übergang zu gewährleisten, wobei den unterschiedlichen nationalen Gegebenheiten in Bezug auf die Ausgangssituation Rechnung zu tragen ist.“ (Press corner. (o. D.)

Die EU wird



bis 2050 die Klimaneutralität erreicht haben



durch die Eindämmung der Umweltverschmutzung das menschliche Leben und die Tier- und Pflanzenwelt schützen



Unternehmen dabei unterstützen, im Bereich saubere Produkte und Technologien weltweit führend zu werden



einen gerechten und inklusiven Übergang gewährleisten

Abbildung 1 Ziele des europäischen Green Deal (Europäischer Grüner Deal, 2021)

Europa möchte bis 2050 der erste klimaneutrale Kontinent sein und bis 2030 gegenüber 1990 einen nicht weniger als 55 Prozent geringeren Netto-Treibhausemissionsausstoß hervorrufen. Dadurch wird die Umweltverschmutzung eingedämmt und somit die Tier- und Pflanzenwelt geschützt. Die Unternehmen sollen Vorreiter werden bei der sauberen Produktion und neue Technologien entwickeln, um so weltweit führend im Klimaschutz zu sein. Gesellschaftlich wird eine gerechte und alle inkludierende Transformation angestrebt. Außerdem sollen zusätzlich drei Milliarden Bäume gepflanzt werden (vgl. Europäischer Grüner Deal, 2021).

Ursula von der Leyen erklärt als Präsidentin der Europäischen Kommission folgendes:

„Der europäische Grüne Deal ist unsere neue Wachstumsstrategie. Er wird es uns ermöglichen, die Emissionen zu senken und gleichzeitig Arbeitsplätze zu schaffen.“ (Press corner, o. D. ebd.)

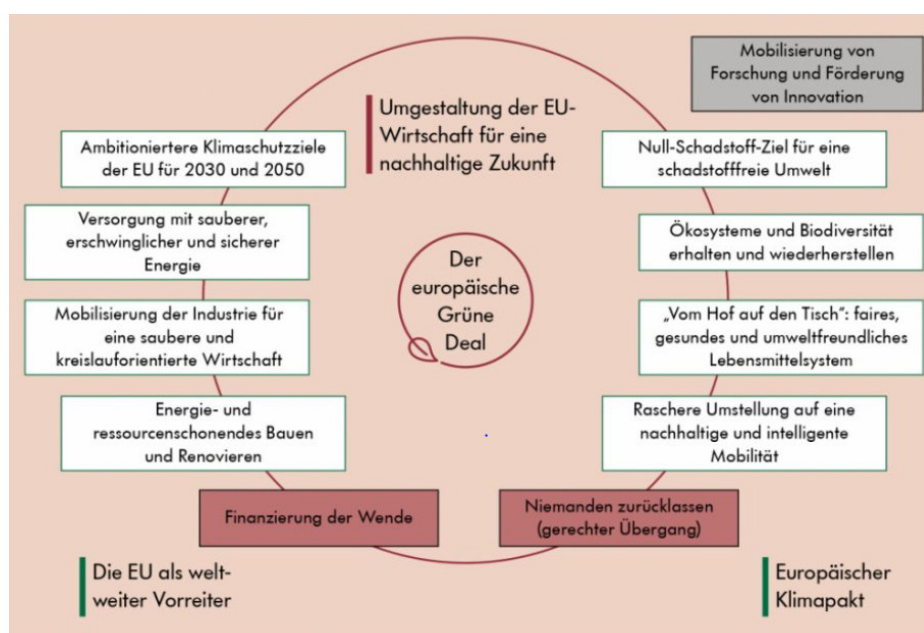


Abbildung 2 Übersicht Umsetzung europäischer Green Deal (Dröge, 2022)

2.1. Transformation

Die Umsetzung des europäischen Green Deals umfasst viele Aspekte und Maßnahmen. Die Kernpunkte sind dabei Energie, Ernährung, Mobilität, Industrie, Wohnen, Konsum und die gesellschaftliche Transformation.

Im Abschlussbericht *Untersuchung zu Transformationsprozessen der Energiesysteme und zum Aufbau eines Netzwerks deutscher Kommunen und Regionen* des Umweltbundesamtes (Schmidt, 2023) unterscheiden Stephanie Wunder, Stefanie Albrecht, Lucas Porsch und Lisa Öhler zwei Sichtweisen:

- die nachträgliche Zuschreibung von Wandlungsprozessen geschehen aus der *analytisch-beschreibenden Perspektive*. Beispiel ist die Transformation der osteuropäischen Staaten nach dem Ende der Sowjetunion.
- „*Transformation als einen in die Zukunft gerichteten Suchprozess mit normativer Ausrichtung auf eine nachhaltige Entwicklung*“ zu sehen entspricht der *antizipativ-proaktiven Perspektive*.

Beide Perspektiven richten den Blick auf die komplexen Wandlungen im Zuge einer Transformation. Weiter schreiben sie:

„Entscheidend [...] ist, dass sich die Prozesse im Lauf der Zeit verdichten und zu grundlegenden unumkehrbaren Änderungen im vorherrschenden System führen.“ (Schmidt, 2023)

Zudem betonen sie, dass bei der Transformation zu mehr Nachhaltigkeit es sich nicht nur um einen Wandel **im** System handelt, sondern um einen Wandel **des** Systems geht. (vgl. ebd.)

2.2. Nachhaltigkeit

„*Unsere gemeinsame Zukunft*“ ist der Titel des 1987 veröffentlichte Abschlussberichts der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, die nach ihrem Vorsitzenden Gro Harlem Brundtland als „*Brundtland-Kommission*“ benannt wurde. Sie definierten Nachhaltige Entwicklung als (vgl. Bauer, 2021):

„*Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.*“ (Bauer, 2021)

Vor 35 Jahren wurde damit der Grundstein für die 17 globalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen gelegt. Sie bilden unter anderem für den europäischen Green Deal die Basis.



Abbildung 3 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Vereinte Nationen, 2023)

Die Bertelmannstiftung hat 2020 die Broschüre *SDG-Indikatoren für Kommunen* veröffentlicht, die für eine Analyse der lokalen Situation in Coburg hilfreich sein könnte (vgl. *SDG-Indikatoren für Kommunen*, 2021). Außerdem unterstützen und beraten die *Servicestelle Kommune in der einen Welt* (vgl. *Servicestelle Kommune in der einen Welt*, o. D.) und das *Zentrum für Nachhaltige Entwicklung Bayern* (vgl. *Nachhaltige Kommunalentwicklung Bayern*, 2023) Verwaltungen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz.

Jürgen Minsch (1993) führte den Gedanken der Bundtland-Kommission weiter aus. Nachhaltige Entwicklung ist folglich eine konsequente Fortschreibung der Menschenrechte:

„Das Recht auf Würde, Entfaltung und Entwicklungschancen billigen wir nicht nur allen Menschen innerhalb eines Staates zu, sondern jedem Menschen auf der Welt, ganz gleich, ob er heute oder erst in Hunderten von Jahren geboren wird.“ (Minsch, ebd.)

2.3. Coburger Green Deal 2030

Mit der in der Stadtverwaltung vorbereiteten Konzeptskizze *Die Stadt Coburg auf dem Weg zu einem lokalen Green Deal: Green Deal Coburg 2030 (Recherche - SD.NET RIM | Stadt Coburg, o. D.)* vom 30.06.2021 fiel der Startschuss für das Projekt. Die Beschlussvorlage Nummer 395/2021 vom 25.06.2021 beinhaltet, dass:

*„Die Stadt Coburg will sich dieser Herausforderung stellen und in den kommenden 24 Monaten ihren ‚Green Deal Coburg 2030‘ als ganzheitliches, lokales Nachhaltigkeitskonzept erarbeiten. Hierzu ruft die Stadt Coburg alle Bürger*innen und städtischen Akteure/Stakeholder zur Mitarbeit auf. Die von der EU definierten Politikbereiche werden dabei auf die regionalen Gegebenheiten angepasst und insbesondere um die Dimension der sozialen Nachhaltigkeit erweitert. Weiterhin sollen die 17 Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDGs) im Rahmen der Möglichkeiten einer Stadt von der Größe Coburgs Berücksichtigung finden.“*
(ebd.)

Als zentrale Handlungsfelder auf der lokalen Coburger Ebene wurden folgende identifiziert:

1. Biodiversität
2. Beseitigung der Umweltverschmutzung
3. Klimaschutz
4. Vom-Hof-auf-den-Tisch-Strategie
5. Nachhaltige Landwirtschaft
6. Saubere Energie
7. Nachhaltige Wirtschaft
8. Soziale Nachhaltigkeit
9. Nachhaltige Mobilität
10. Nachhaltige Beschaffung
11. (Über-)Regionale Verantwortung
12. Lebendige (Innen-)Stadt
13. Bürgerbeteiligung und Transparenz

Das Kernelement in diesem Prozess ist die aktive Bürger:innenbeteiligung. Diese wurde explizit festgeschrieben:

„Im Unterschied z.B. zum ‚Aktionsplan für eine nachhaltige und klimafreundliche Stadtentwicklung in Coburg‘ als Richtschnur für das Handeln der Stadtverwaltung und der kommunalen Gesellschaften stellt der geplante lokale Green Deal

*Coburg 2030 im Rahmen eines partizipativen Politikansatzes die Bürger*innen, die Unternehmen sowie alle Mitglieder und die zentralen Stakeholder der Stadtgesellschaft in den Mittelpunkt.“ (ebd.)*

Dies soll erreicht werden, indem die Bevölkerung zu einer *kollektiven Verantwortungsübernahme* motiviert wird. Die Umsetzung erfolgt nach dem *bottom-up Prozess*, also ein *von unten nach oben*, welcher davon gekennzeichnet ist, die Ideen und bereits bestehende Projekte der gesellschaftlichen Gruppierungen direkt „*an höhere Stelle*“, also die Stadtverwaltung, weiterzureichen und diese nach Möglichkeit umzusetzen. (vgl. ebd.)

Neben der *langzeitorientierten Sichtweise*, die strategische Aspekte impliziert, berücksichtigt die Projektstruktur „*Kann man sofort umsetzen*“-Ansätze. Diese Vorgehensweise soll dazu führen, dass (vgl. ebd.):

*„Die Bürger*innen spüren so, dass Coburg nicht nur Theoriekonzepte erarbeiten will, sondern Klimaschutz ernst nimmt und in die Tat umsetzen will. Dies sorgt für Glaubwürdigkeit und Motivation, sich dauerhaft konstruktiv einzubringen und sich mit Blick auf die gesamtstädtische Entwicklung über den Gesamtprozess der Konzeptphase für den Green Deal zu begeistern.“*

(ebd.)

In vielen Bereichen gibt es große Schnittmengen der Stadt Coburg mit dem Landkreis Coburg und der Umlandregion, weshalb diese mit einbezogen werden müssen.

Die Beschlussvorlage passierte am 14.07.2021 den Senat für Klimaschutz, Mobilität und Energie. Am 22.07.2021 in der historischen 6. Sitzung des Stadtrates wurde er in der öffentlichen Stadtratssitzung im Festsaal des Kongresshauses Rosengarten Coburg vorgelegt.

Nach Punkt 6. *Aktionsplan für eine nachhaltige und klimafreundliche Stadtentwicklung in Coburg; Umsetzung des Aktionsplanes sowie des dazugehörigen Arbeitsplanes mit*

Meilensteinen, der mit 28 Ja-Stimmen und 8 Gegenstimmen angenommen, ist im siebten Sitzungspunkt die *Erarbeitung eines Lokalen Green Deals Coburg 2030* zur Diskussion gestellt worden.



Abbildung 4 Logo Green Deal Coburg 2030 (mitmachen | Stadt Coburg, o. D.)

Einstimmig fiel das Votum:

„Beschluss:

Unter der Maßgabe der aufgezeigten Gesamtfinanzierung wird die Verwaltung beauftragt, alle erforderlichen Schritte und Maßnahmen zur partizipativen Erarbeitung eines ‚Lokalen Green Deal Coburg 2030‘ in die Wege zu leiten und eine zeitlich befristete Stelle für das Projektmanagement einzurichten. ... Das Konzeptpapier ‚Die Stadt Coburg auf dem Weg zu einem lokalen Nachhaltigkeitskonzept: Green Deal Coburg 2030‘ wird insofern Anlage dieses Beschlusses.“
(ebd.)

Ebenfalls einstimmig ist der anschließende Punkt *Schaffung einer befristeten Planstelle für den Lokalen Green Deal Coburg 2030* befürwortet worden. (vgl. Stadt Coburg) Dominik Sauerteig, Oberbürgermeister der Stadt Coburg, erklärte im Anschluss:

*„Unser Ziel ist es den European Green Deal auf lokaler Ebene durch ein ganzheitliches, lokales Nachhaltigkeitskonzept umzusetzen. Die Idee dahinter: Alle Bürger*innen und Institutionen mitnehmen, auf Eigenverantwortung und Kooperation setzen und einfach mal loslegen“* (mitmachen | Stadt Coburg ebd.)



Abbildung 5 Phasenübersicht Planung Green Deal Coburg 2030 (mitmachen | Stadt Coburg ebd.)

Die Umsetzung erfolgt in mehreren Etappen. Zwischen dem 01.05. und dem 31.08.2022 fand der erste Schritt, die Beteiligungsphase statt. Hier wurden über 350 Ideen von Coburger Bürger:innen eingereicht. Diese wurden im Anschluss sortiert und im dritten Abschnitt gruppiert. Mit dem Green Deal Kongress am 25. Februar 2023 startete die Gruppenphase und erste Strategien wurden entwickelt. Der erste Green Deal Stammtisch, am 15.03.2023, brachte den Prozess in die nächste Runde und in die Planung weiterer Projekte. In der sechsten Phase wurden diese weiter ausgearbeitet. Ab 1. August wird die Beschlussvorlage, die die Ergebnisse des Green Deal Coburg 2030 zur Abstimmung im Stadtrat vorbereitet, vom Green Deal Team erarbeitet. Bis spätestens 31. Oktober soll dieser durch den Stadtrat beschlossen sein. (vgl. mitmachen | Stadt Coburg)

3. Kommune als gestaltende Akteurin der Transformation

3.1. Selbstverwaltungsgarantie

Das bayerische Staatsministerium des Inneren, für Sport und Integration beschreibt auf seiner Homepage die Kommunen. Eine Kommune, als Gebietskörperschaft, verwaltet sich selbst. Dies ist ein Grundprinzip des demokratischen Gemeinwesens in Deutschland. Durch die Selbstverwaltungsgarantie, die in Artikel 28 Absatz 2 Satz 1 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Verfassungsrang fixiert ist, hat sie einen hohen formalen und ideellen Stellenwert, da es in der deutschen Verfassung festgelegt ist. Durch Artikel 10 und 11 der Verfassung des Freistaates Bayern ist dies ebenfalls auf Landesebene abgesichert.

Die kommunale Selbstverwaltung ist in Bayern dreigliedrig. Auf der untersten Ebene sind die Gemeinden angesiedelt, darüber sind die Landkreise angeordnet und obenauf agieren die Bezirke.

Geregelt wird die konkrete Ausgestaltung des kommunalen Selbstverwaltungsrechts entweder in der Gemeinde-, oder Landkreis- sowie Bezirksordnung (vgl. Kommunale Selbstverwaltung, o. D.).

„Das Selbstverwaltungsrecht bedeutet vor allem, dass die Gemeinden im Rahmen des eigenen Wirkungskreises ihre Aufgaben unabhängig und eigenverantwortlich ohne Weisungen von übergeordneten Stellen erfüllen. Das Selbstver-

waltungsrecht sichert den Gemeinden einen Aufgabenbereich zu, der grundsätzlich alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft umfasst (Allzuständigkeit der Gemeinde).“ (ebd.)

3.2. Selbstverwaltungsrecht

Neben der Gebietshoheit als Ausdruck des räumlichen-persönlichen Hoheitsbereichs umfasst das Selbstverwaltungsrecht:

„die Satzungshoheit, das heißt die Befugnis der Gemeinde, ihre eigenen Angelegenheiten durch den selbstverantwortlichen Erlass von Satzungen zu regeln,

die Personalhoheit, das heißt die Befugnis, eigenes Personal auszuwählen, anzustellen, zu befördern und zu entlassen,

die Finanzhoheit, das heißt das Recht der Gemeinde, ihre Einnahmen- und Ausgabenwirtschaft im Rahmen eines geordneten Haushaltswesens selbständig zu führen,

die Planungshoheit, das heißt die Befugnis, die bauliche Entwicklung in der Gemeinde zu ordnen,

die Organisationshoheit, das heißt das Recht der Gemeinde, die eigene innere Organisation nach ihrem Ermessen auszurichten, und

die Verwaltungshoheit, das heißt das Recht der Gemeinde, jeweils im Rahmen der gesetzlichen Regelungen die zur Durchführung von Gesetzen, Verordnungen und Satzungen notwendigen Verwaltungsakte zu erlassen und gegebenenfalls zwangsweise durchzusetzen.“ (ebd.)

3.3. Daseinsfürsorge

Damit hat eine Kommune einen großen Spielraum und diverse Eingriffsmöglichkeiten in der Hand, um selbst das Leben auf lokaler Ebene zu gestalten. Ziel aller Bemühungen ist die Schaffung einer lebens- und liebenswerten Stadtgemeinschaft und –umgebung, die die Basis der Bemühungen um die Daseinsfürsorge ist:

„Der Begriff der kommunalen Daseinsvorsorge meint, dass die Gemeinde wirtschaftliche, soziale und kulturelle Dienstleistungen für alle BürgerInnen bereitstellt, ursprünglich mittels eigener Einrichtungen; sie ist dazu durch das Sozial-

staatsprinzip (Art. 20 I Grundgesetz) verpflichtet.[1] Die kommunale Daseinsvorsorge einschließlich der dafür geschaffenen Einrichtungen (Ämter, Betriebe und privatrechtliche Unternehmen) gehört zum Wesen der kommunalen Selbstverwaltung (so die herrschende verfassungsrechtliche Sicht).“ (Daseinsvorsorge – KommunalWiki, o. D.)

Die Stadt organisiert die Infrastruktur für Freizeit und Arbeit, ist selbst Arbeitgeberin, stellt die Stromversorgung sowie die Abwasser- und Müllentsorgung sicher und plant Verkehrswege und –konzepte. Außerdem gehören das Bereitstellen von Bildungsangeboten und die Schaffung von öffentlichen Plätzen und Orten zum (gemeinschaftlichen) Aufenthalt zum Aufgabenportfolio der sozialen Daseinsvorsorge. Der Stadtraum beinhaltet nicht nur Bebautes, sondern auch Naturräume wie Parks, Flussufer, kleinere Grünanlagen und Freiflächen. Die Anbindung an die angrenzenden Gebiete gehört ebenfalls dazu. Katastrophenschutz und Städtepartnerschaften sind ein weiteres Aufgabengebiet.

3.4. Die Rollen der Kommune

20 bis 30 Prozent des Bruttoinlandsproduktes in Industriestaaten werden vom öffentlichen Sektor verantwortet (Ahrend & Redmann, 2023). Somit ist er ein großer Einflussfaktor.

Die Kommune hat verschiedene Rollen inne. Alle haben Potential einen aktiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und zu mehr Klimaschutz zu leisten. Durch die Anwendung der „Hoheiten“ kann dies verwirklicht werden. Es ist wichtig, sich aller dieser Rollen bewusst zu sein und den Spielraum den sie bieten auszuschöpfen.

Manfred Miosga (2023) hat diese Rollen in einem Modell bildlich dargestellt. Im Wesentlichen kann eine Kommune gleichsam *Vorbild als Verbraucherin, Planerin* sowie *Versorgerin* sein, als *Beraterin und Förderin* fungieren, aber auch als *Kooperationspartnerin* zur Verfügung stehen.



Abbildung 6 fünf Rollen einer Kommune (Miosga, 2023)

Alle Maßnahmen und Beschlüsse betreffen mindestens eine Rolle. Somit ist in jeder Handlung einer Kommune nachhaltiges und klimaschützendes Agieren möglich.

3.5. Aufgaben und Transformationsfelder

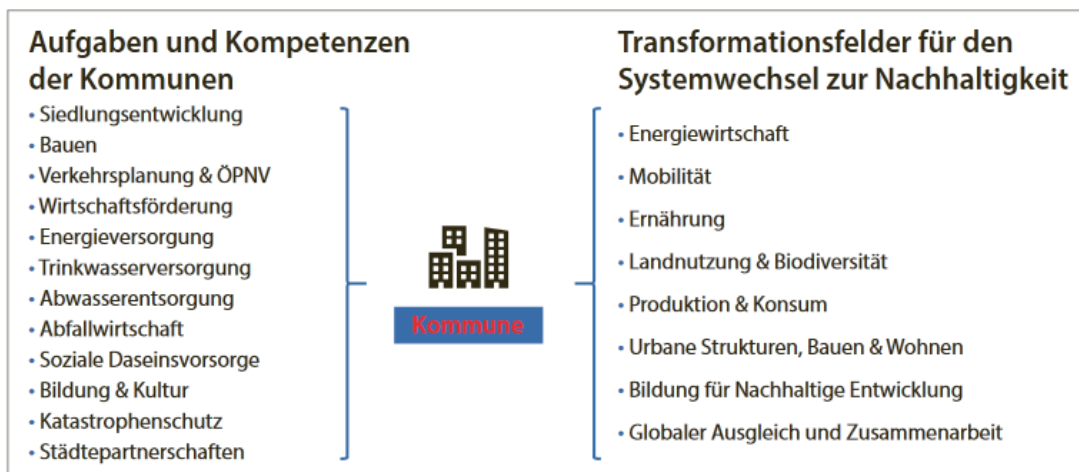


Abbildung 7 Aufgaben und Transformationsfelder einer Kommune (Miosga, 2023)

Aus diesem Aufgabenspektrum erwachsen mögliche Transformationsfelder, die sich einer Kommune zum Systemwechsel hin zu mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz eröffnen. Unterstützend können Tools wie *SDG-Indikatoren für Kommunen Indikatoren zur Abbildung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen in deutschen Kommunen* eingesetzt werden (SDG-Indikatoren für Kommunen, 2021). Zusammengefasst kommen *fünf Wenden* als Ansatzpunkte der Veränderung für eine öffentliche Verwaltung in Betracht (vgl. Miosga, 2023).

„Transformative Kommunalpolitik setzt hier an und leitet diese ‚Wenden‘ ein, sie denkt und agiert ganzheitlich, sucht Synergien zwischen den Themenfeldern und steuert diese strategisch. Nur so lässt sich diese Querschnittsaufgabe

meistern.“ (Das Klima-Handbuch für Kommunen : den solidarisch-ökologischen Wandel erfolgreich gestalten, 2020, S. 28)

3.6. Die fünf Wenden

Prof. Dr. Manfred Miosga (2023) lehrt an der Universität Bayreuth Stadt- und Regionalentwicklung. Er beschreibt in den unter anderem von ihm herausgegebenen Buch „*Wandel erfolgreich gestalten*“, dass der gesellschaftliche Entwicklungspfad historisch gesehen überwiegend von den westlichen Industrienationen und inzwischen auch von den aufstrebenden Schwellenländern geprägt wurde. Dieser ist in vielen Bereichen kurz davor, die bestehenden Ökosysteme in ihrer eigenen Regenerationsfähigkeit zu überfordern und somit unserer menschlichen Zivilisation die Lebensgrundlage zu entziehen. Deshalb bedarf es dringend und umgehend einer Transformation des bestehenden Systems. Nach diesem Konsens der Transformationsforschung stellt die Frage des „Wie?“. Seine Forschung kristallisiert sich zur *Entwicklung des Forum 1,5*, einer Plattform, die die gesellschaftliche Transformation vorantreibt. Zweimal jährlich finden gebündelte Veranstaltungsformate statt, die die Akteure vor Ort vernetzen und Themen aus dem Spektrum Nachhaltigkeit und Klimaschutz beleuchten. Diese Plattform wurde in Bayreuth entwickelt und wissenschaftlich begleitet. Inzwischen gibt u.a. in Mittelfranken Satelliten davon (vgl. Miosga).

Miosga postuliert *fünf Wenden*, die er als essentiell ansieht, um den Wandel als Kommune erfolgreich zu gestalten. Diese Sektoren haben ein großes Potential, da sie einerseits viele Menschen betreffen, die hier selbst aktiv werden können und andererseits für hohe Treibhausemissionen verantwortlich sind.

Im Folgenden wird aufgezeigt was die fünf Wenden auf die Stadt Coburg heruntergebrochen bedeuten. Die 13 zentralen Handlungsfelder, die auf lokaler Ebene identifiziert wurden können den fünf Wenden zugeordnet werden.

3.6.1. Wärme- und Wohnwende

Laut Umweltbundesamt verursachen die Bereiche Bauen und Wohnen weltweit insgesamt ca. 30 Prozent der Treibhausgasemissionen, verbrauchen 30 Prozent der Ressourcen und verantworten 40 Prozent des Energieverbrauchs (vgl. Eisemann, 2021).

Kohlendioxid-Emissionen¹ nach Anwendungsbereichen im Bedarfsfeld "Wohnen" 2020

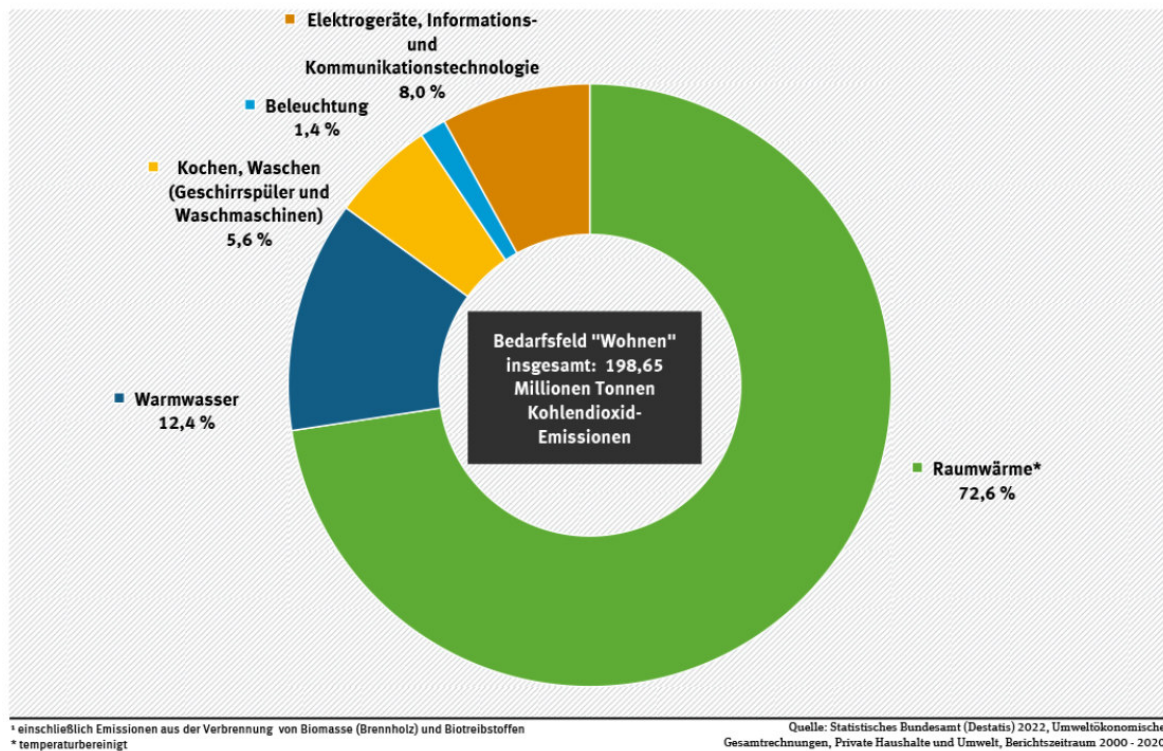


Abbildung 8 Kohlendioxidausstoß in verschiedenen Bereichen des Wohnens (Wilke, o. D.)

Die *Wärme- und Wohnwende* beinhaltet sowohl das Portfolio an z.B. sozialen Wohnraum, eigene Gebäude und Neubauten einer Kommune, als auch Unterstützungsmöglichkeiten für die Bürger:innen. In Coburg wurde u.a. mit der neu geschaffenen Klimau nit ein Beratungsangebot geschaffen, welches die Coburger Bevölkerung zu Fragen rund um das Thema Energie aufklärt und finanzielle Förderungen für private Photovoltaikanlagen (siehe Punkt 3.6.4. Energiewende) initiiert. Dies hat zum Ziel, einerseits Energie einzusparen und andererseits möglichst viel Energie selbst herzustellen.

Ein weiterer Aspekt ist die Wohnraummobilisierung, also der Bereich in dem ungenutzter oder zu viel Raum zur Verfügung steht. Durch Informationskampagnen und konkreten Hilfe wie einer Umzugsunterstützung ist es möglich diese stille Wohnraumreserve sichtbar und nutzbar zu machen. Quartiers- und gemeinschaftliche Wohnformen, die dem jeweiligen Bedarf abdecken und flexibel sind, können ein weiterer Baustein zu einem nachhaltigerem Wohnverhalten sein und gleichwohl generationsübergreifende, entlastende und gemeinwohlfördernde Elemente in der Kommune darstellen.

3.6.2. Industrie- und Konsumwende

Bei der *Industrie- und Konsumwende* kann eine Kommune im Rahmen ihrer Möglichkeiten die Wirtschaft bei ihrer Transformation unterstützen. Dazu zählen beispielsweise Maßnahmen, die finanzieller Natur sind oder der Aufbau von hilfreicher Strukturen für Unternehmen durch u.a. die Wirtschaftsförderung.

Beratungsangebote und Hilfen zu den Ausstiegs- und Rückbauprozesse der *Exnovation* sind hierbei eine neu hinzugekommene Aufgabe, die aufgegriffen werden könnte. Dirk Arne Heyen vom Öko-Institut e.V. erklärt:

„Er [der Begriff Exnovation] stellt das Pendant zur Innovation dar, bezeichnet also den Prozess, bei dem ein Produkt, eine Verhaltensweise oder sogar eine gesamte Technologie aus dem System geführt wird.“ (Öko-Institut e.V. (oeko.de), o. D.)

In den Richtlinien der Internationalen Arbeitsorganisation (International Labor Organization) ILO steht:

„Nachhaltige Entwicklung ist nur durch das aktive Engagement der Arbeitswelt möglich. Regierungen, Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind keine passiven Zuschauer, sondern vielmehr Akteure des Wandels, die in der Lage sind, neue Arbeitsweisen zu entwickeln, die die Umwelt schützen.“ (Schmidt, 2023)

Hierfür wäre der Aufbau weiterer Strukturen bzw. eine Intensivierung der Bemühungen im Zuge des *Coburger Green Deals 2030* sinnvoll.

Sich der Rolle als Konsumentin bewusst zu sein kann einer Kommune helfen, Entscheidungen zu treffen die Vorbildcharakter haben. Alle Beschaffungen werden auf ihre Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit geprüft. Eine Checkliste oder die stete Frage: *„Ist das die nachhaltigste Lösung?“* helfen dabei diesen Grundsatz in der Verwaltung zu verinnerlichen. Vertiefend folgt unter Punkt 4. die Donut Ökonomie.

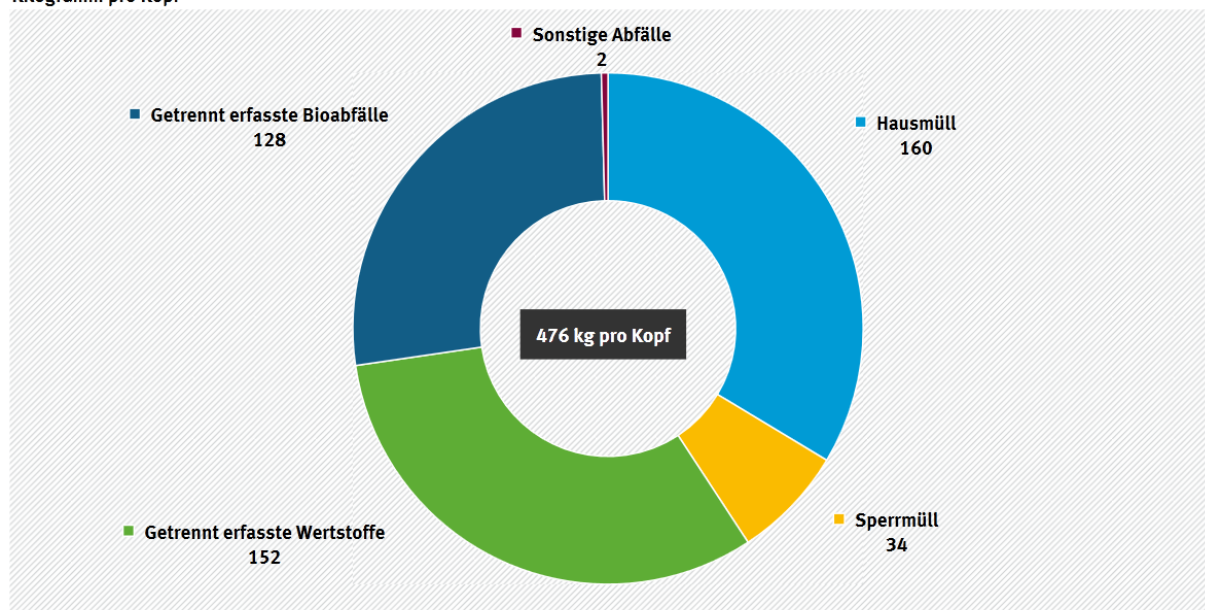
2021 wurden in Deutschland cirka 1000 Personen befragt, ob sie ihr Konsumverhalten in den letzten fünf Jahren leicht bis hin zu deutlich mehr Nachhaltigkeit verändert haben. 74 Prozent bejahten dies. Zudem kam diese Studie von Statista zum Ergebnis, dass die soziale und ökologische Verantwortung als Kaufkriterium im Vergleich zu den Vorjahren deutlich an Bedeutung gewonnen hat (vgl. Ahrend & Redmann, 2023). Aus diesen Zahlen lässt sich schließen, dass es ein starkes Bewusstsein für nachhaltigen

Konsum bei der Bevölkerung gibt. Daran kann die Verwaltung der Stadt Coburg anknüpfen.

Mehr als ein Viertel der Haushaltsabfälle im Jahr 2020 entfallen in Deutschland auf Biomüll. Dieses Potential, einerseits das gesamte Müllaufkommen, das die kommunalen Betriebe entsorgen müssen zu reduzieren, andererseits wertvolle Biomasse selbst herzustellen, ist in der Stadt Coburg bisher ungenutzt. In einem parallelen Vorgehen könnten sowohl in DIY-Kursen das Bauen und der Umgang mit Kompostplätzen im eigenen bzw. gemeinsamen Garten gelehrt, als auch für diejenigen, die keine Möglichkeit haben selbst zu kompostieren eine Biotonne eingeführt werden. Die gewonnene Biomasse könnte von der Stadt selbst genutzt werden.

Haushaltsabfälle 2020, ohne Elektroaltgeräte

Kilogramm pro Kopf



Quelle: Statistisches Bundesamt, Aufkommen an Haushaltsabfällen, Deutschland, Jahre, Abfallarten; GENESIS-Online Datenbank (21.09.2022)

Abbildung 9 Zusammensetzung der Haushaltsabfälle im Jahr 2020 (Wilke, o. D.)

3.6.3. Ernährungswende

In Deutschland gestaltet die Land- und Forstwirtschaft über 80 Prozent der Landschaft. Jährlich verursacht hier jede Person ca. 2 Tonnen Treibhausemissionen durch ihren Lebensmittelkonsum (*Das Klima-Handbuch für Kommunen : den solidarisch-ökologischen Wandel erfolgreich gestalten - Nachhaltige Kommunalentwicklung Bayern Start, 2020*).

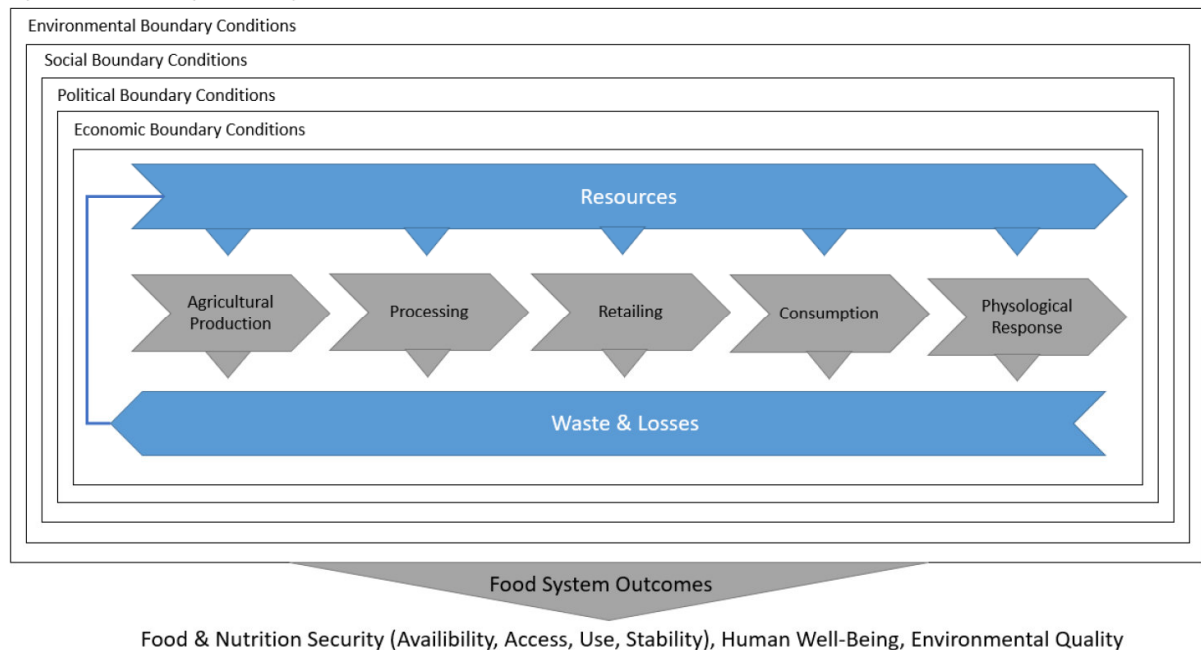


Abbildung 10 Das Lebensmittelsystem mit Interaktionen und Feedback nach Grant (Miosga, 2023)

Das Modell von M. Grant, das Miosga (2023) zitiert, zeigt auf, welche Wechselwirkungen und Feedbackschleifen es im Lebensmittelsystem gibt. Diese Systeme sind sehr komplex. Jedes der operativen Elemente der Wertschöpfungskette, sowie ihre Verbindungen stehen in mannigfaltiger Weise in Beziehung miteinander. Außerdem interagiert jedes Element zudem mit ökologischen, ökonomischen und politischen Subsystemen. Er schreibt:

„Alle Elemente der Kette greifen auf natürliche Ressourcen als Input zurück und haben gleichzeitig Auswirkungen auf die sie umgebenden Ökosysteme, welche als Klammer unser gesamtes Handeln und Wirken umschließen.“ (Miosga, 2023, S. 289)

In diesem ökologischen Rahmen, der die Basis für alle Handlungen ist, wirken soziale, ökonomische und politische Rahmenbedingungen sowie Infrastrukturen. Diese kommen zum Tragen bei Konsumverhalten, bei der Verfügbarkeit von Produkten, Warenflüssen und Handelsweisen. Dadurch, dass all diese Ebenen interagieren, kommt es zu komplexen Wechselwirkungen (vgl. Miosga).

Deshalb ist es wichtig, sich dieser Interaktionen bewusst zu sein. Auf jeder Ebene hat das Eingreifen der Kommune Auswirkungen auch auf die anderen Elemente. Dieses System wird nicht nur durch Konsumentenscheidungen beeinflusst, sondern auch durch

die oben genannten Faktoren, die es zu beachten und gegebenenfalls gezielt einzusetzen gilt.

Als weiteren Aspekt der Ernährungswende sieht die Autorin die breite Implementierung von Food Sharing in Coburg.

„Laut Schätzungen der Umweltschutzorganisation WWF ist Food Waste für zehn Prozent der globalen Treibhausgasemissionen verantwortlich und damit ein Haupttreiber der Klimakrise. Weltweit wird mehr als ein Drittel aller Lebensmittel unnötig weggeworfen, 18 Millionen Tonnen pro Jahr alleine in Deutschland.“ (Too Good To Go GmbH, 2022)

Ein Beitritt zur *Initiative Städte gegen Food Waste* leistet beispielsweise einen aktiven Beitrag gegen Lebensmittelverschwendung, wenn die Kommune für ihre Veranstaltungen selbst gespendetes Essen verwenden und ihre Strahlkraft nutzen würde, die Nahrungsrettung in Coburg zu forcieren.

Eine Kommune hat über die Möglichkeit als bewusst nachhaltige und klimaverträgliche Konsumentin in ihren Einrichtungen hinaus viele Ansatzpunkte wie sie die Transformation im Ernährungsbereich unterstützen kann. Neben der Nutzung eigener Flächen zum Anbau von Obst und Gemüse für Kindertagesstätten und Schulen, ist es möglich regionale Netzwerke zu fördern, wie beispielsweise den Ernährungsrat Oberfranken oder andere regionale Initiativen.

3.6.4. Energiewende

Derzeit sind noch 83 Prozent des deutschen Treibhausgasausstoßes durch die energiedingten Emissionen von Strom und Wasser verursacht, 35 Prozent allein durch die Energiewirtschaft. Lediglich 19,7 Prozent dieses Verbrauchs stammen aus erneuerbaren Energie (vgl. Das Klima-Handbuch für Kommunen : den solidarisch-ökologischen Wandel erfolgreich gestalten - Nachhaltige Kommunalentwicklung Bayern Start, 2020 ebd.).

Uwe Schneidewind, Autor des Buches *Die Große Transformation Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*, beschreibt ebenda, dass mit Hilfe einer dezentral organisierten Energiegewinnung durch erneuerbaren Energien die Chance besteht,

dass die Energiewende zur gesamtgesellschaftlichen Zukunftsvision und somit zur Sache Aller wird (vgl. Schneidewind, 2018).

„Sie ermöglicht den Kommunen auch eine direkte Wertschöpfung vor Ort, sie schafft neue Kaufkraft, einen hohen Grad an Autonomie und damit verbundener Resilienz. Werden die Bürger_innen wirtschaftlich in die Energiewende eingebunden, erhöht sich nicht nur deren Akzeptanz insgesamt, sondern es kann sich auch eine andere Logik des Wirtschaftens etablieren: weg von reinem Gewinnstreben, dafür hin zu (Selbst-)Versorgung, Zukunftsfähigkeit und selbstbestimmter Resilienz.“ (Das Klima-Handbuch für Kommunen : den solidarisch-ökologischen Wandel erfolgreich gestalten - Nachhaltige Kommunalentwicklung Bayern Start, 2020 ebd., S. 31)

Die Stadt Coburg unterstützt bereits die *Energiegenossenschaft Coburger Land e.G.* und hat das *Förderprogramm Regenerative Energien*, das den Auf- und Ausbau regenerativer Energienutzungskonzepte z.B. PV-Anlagen, Batteriespeicher, Balkon-Kraftwerke und Wallboxen für Bürger:innen, Unternehmen und Institutionen der Stadt Coburg mit jährlich bis zu 500.000 € finanziert aufgelegt (vgl. Stadt Coburg, 2023). Da der Umstieg auf erneuerbare Energien zwingend erforderlich ist, aber der Ausbau nur schleppend voranschreitet, sind die Einsparung von Energie und Maßnahmen der Suffizienz eminent wichtig (vgl. Miosga). Die Stadt Coburg bietet deshalb eine Energieberatung durch die neugeschaffene Klimaunit an.

Zur Erhöhung der Reichweite könnten die *Nachhaltigkeitstipps*, die auf der www.mitmachen.coburg.de Plattform veröffentlicht sind auch an anderen Stellen publik gemacht werden.

3.6.5. Mobilitätswende

Die Mobilitätswende kann in Coburg als städtische Kommune nur im Kontext der dreifachen Innenentwicklung gesehen werden. Die Anbindung an den Landkreis Coburg und das Umland ist ebenfalls zu berücksichtigen.

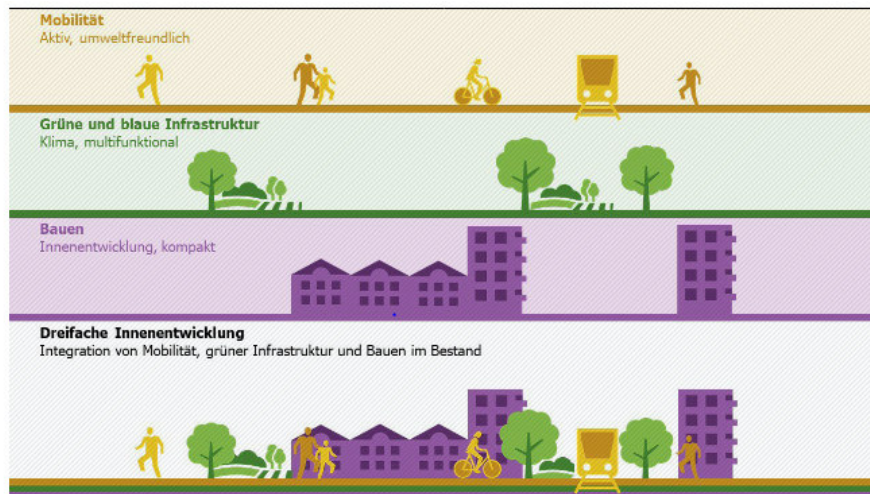


Abbildung 11 Einbindung der Mobilitätswende in die dreifache Innenentwicklung (Stallmann, 2023)

In Deutschland wird die Mehrzahl der Wege im urbanen Raum mit dem Auto zurückgelegt. Durchschnittlich stieg in den Jahren zwischen 1991 und 2019 der Personenverkehr um fast 34 Prozent. Um 28,5 Prozent nahm der motorisierte Individualverkehr im gleichen Zeitraum zu. In Mittelstädten, wie Coburg, macht er mit 61 Prozent den Löwenanteil der zurückgelegten Verkehrswege aus (vgl. Stallmann).

In der Zeit zwischen 2011 und 2021 beziffert das Statistische Bundesamt den Anstieg von durchschnittlich 517 auf 580 Pkw pro 1000 Einwohner:innen. Dies entspricht einer Zunahme um 12 Prozent (vgl. Stallmann). In Bayern beträgt der Wert 622 (Pkw-Dichte im Jahr 2021 auf Rekordhoch, o. D.).

Als wichtigster Emittent von Stickstoffdioxiden, Feinstaub und Lärm trägt der Verkehr maßgeblich zur Umweltverschmutzung und zu Einbußen der Lebensqualität in Städten bei (vgl. Stallmann, 2023).

Alina Wetzchewald schreibt in ihrer Dissertation *Exnovation und Verkehrswende Vom Automobilitätsregime zu einer nachhaltigen urbanen Mobilität*:

„Die städtische Bevölkerung ist in Deutschland für fast zwei Drittel der zurückgelegten Wege und zurückgelegten Kilometer verantwortlich (infas et al., 2018, S. 30). Global verantworten Städte mehr als 70 % der CO₂-Emissionen, was sie zu einem wichtigen Hebel einer nachhaltigen Entwicklung macht“ (Alina Wetzchewald, o. D.)

Der ehemalige UN-Generalsekretär Ban-Ki-moon sagte ergänzend dazu:

„Our Struggle for Global Sustainability Will Be Won or Lost in Cities“ (UN Press, o. D.)

Die Verkehrsplanung versucht mit Push- und Pull-Maßnahmen eine nachhaltige Verkehrsentwicklung zu erzielen. Hierbei wird die Strategietrias *vermeiden – verlagern – verbessern* oder anders formuliert *besser – anders – weniger* angewandt.

Pullmaßnahmen haben zum Ziel durch ein attraktives Angebot, auch Alternativen, die Verkehrsverlagerung auf umweltfreundliche Verkehrsmittel voran zu treiben.

Pushmaßnahmen reduzieren die Attraktivität der Automobilität durch restriktive Schritte (vgl. Alina Wetzchewald).

„Der effizienteste Weg, um den Ausstoß von Treibhausgasen im Mobilitätssektor zu verringern, besteht laut dem Wuppertal Institut darin, unnötige Verkehrsströme zu vermeiden“ (Miosga, 2023 S. 115)

Für Coburg bedeutet das weiterhin ein Ausbau des nachhaltig zu nutzenden Verkehrsnetzes durch Rad- und Fußwege und die dazu passende Infrastruktur (wie die Fahrradreparaturstation), die Schaffung bzw. Unterstützung von alternativen Fortbewegungsmitteln wie z.B. Carsharing, Mietlastenräder etc. und Einschränkungen des motorisierten Individualverkehrs vor allem in der Innenstadt und überwiegenden Wohnquartieren. Der Öffentliche Nahverkehr und Angebote, wie eine Mitfahr- oder Pendlerbörse sollten ausgebaut werden.

Um CO₂-neutral unterwegs sein zu können fördert die Stadt Coburg bereits E-Mobilität für Bürger:innen, Vereine, Organisationen und Unternehmen bis zu 1.500 € beim Kauf eines neuen Pedelecs, Speed-Pedelecs, Lastenpedelecs, Fahrrad-/Lastenanhängers, Elektrokleinkraftrades, Therapie- oder Rollstuhlfahrers (vgl. Stadt Coburg, 2022).

Eine Aktion wie die *Wanderbaumallee Fürth*, bei der mobile Module, die einen Baum und eine Sitzgelegenheit beinhalten, von Straße zu Straße wandern, könnten einen verkehrsberuhigten Bereich temporär erlebbar machen. Hierfür wird ein Stück Parkfläche für die Wanderbäume gesperrt und der so entstehende Raum wird für einige Wochen zu einer interaktiven Fläche, die die Bewohner:innen zur Begegnung einlädt. Dies würde möglicherweise die Akzeptanz der Coburger Bevölkerung für Maßnahmen der Verkehrsberuhigung erhöhen. (vgl. *Wanderbaumallee Fürth – mobiles Grün und Begegnung für Fürth*, 2023)

4. Das Donut Modell

4.1. Aufbau

Kate Raworth, eine britische Wirtschaftswissenschaftlerin, veröffentlichte 2012 den Beitrag „*A safe and just space for humanity*“. 2017 erschien ihr Buch *Doughnut Economics: Seven Ways to Think like a 21st-Century Economist*, das die vorgestellte Theorie weiter vertiefte. Hierin stellt sie ihr anschauliches Modell der *Donut Ökonomie* vor. Sie:

„...bietet einen Ansatz, das weltweit vorherrschende, auf Wachstum fokussierte Wirtschaftssystem vor dem Hintergrund der begrenzten Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen und mit Blick auf eine größere soziale Gerechtigkeit neu zu denken.“ (PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, 2022)

Die Donut Ökonomie wird international in unter anderem in Amsterdam, Brüssel und Portland angewandt. In Deutschland nutzen neben großen Städten wie Berlin, München und Köln auch kleinere Kommunen wie Bad Nauheim (32.000 Einwohner:innen) oder das thüringische Eisenach, das mit 42.000 Bewohner:innen vergleichbar mit der Stadt Coburg ist, das Donut Modell als handlungsleitendes Instrument in der kommunalen Verwaltung.

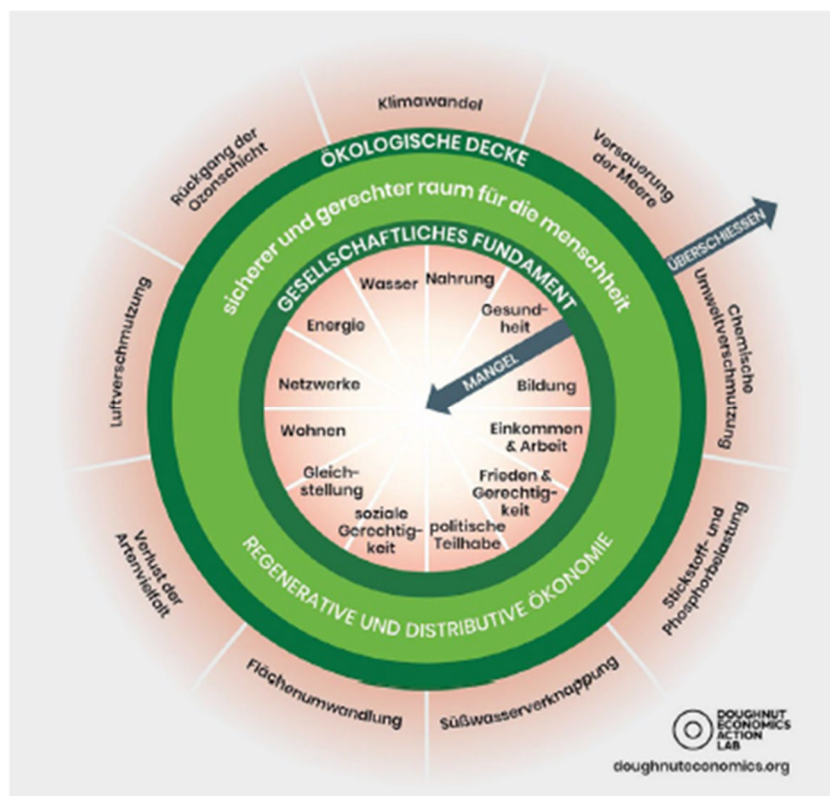


Abbildung 12 Donut Modell nach Kate Raworth (PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, 2022)

In der oberen Abbildung stellt der grüne Bereich den Donut dar. Nach innen ist die Grenze das gesellschaftliche Fundament, nach außen die ökologische Decke, oder wie der eingangs zitierte Johan Rockström es formuliert, die *planetaren Grenzen*.

Schneidewind erklärt das Donut Modell wie folgt:

„Künftiger globaler Wohlstand muss sich zwischen zwei Polen orientieren. Er muss sich sozusagen im Ring des Donuts bewegen: Zum einen muss er die grundlegenden Bedürfnisse von Menschen weltweit gewährleisten: von Nahrung über Wohnen, Gesundheit, Bildung bis zur sozialen Vernetzung und persönlichen Entwicklung. Auf der anderen Seite gilt es, darauf zu achten, dass die Befriedigung diese Bedürfnisse die planetaren Grenzen unseres Globus nicht überschreiten.“ (Schneidewind, 2018, S.173)

4.2. Planetare Grenzen

Dieses Konzept der planetaren Belastungsgrenzen hat Johan Rockström 2009 am Stockholm Resilience Center entwickelt. Es zeigt neun Belastungsgrenzen auf. Im grünen Bereich befindet sich der sichere Handlungsraum. Graue Bereiche kennzeichnen wissenschaftlich unklare bzw. unerforschte Gefilde. Die orangen Felder bezeichnen die bereits überschrittenen Belastungsgrenzen und wie weit dies bereits der Fall ist (vgl. Helmholtz Klima Initiative).

Dieses Modell ist gut geeignet „den Klimawandel“, der von vielen Menschen als etwas sehr abstraktes wahrgenommen wird, zu konkretisieren und visuell eingängig darzustellen. Durch die ebenfalls runde Form kann er quasi kongruent auf das Donut Modell gelegt werden. Alles im orangen Bereich ist außerhalb des Donuts.

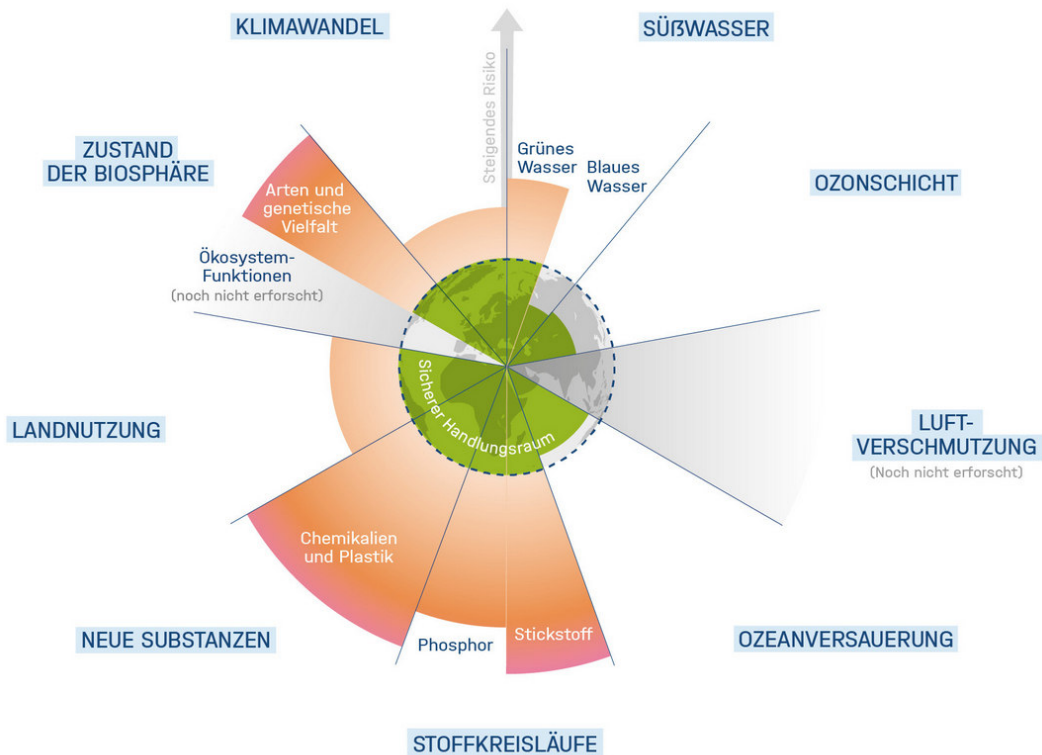


Abbildung 13 planetare Grenzen nach Rockström (Helmholtz Klima Initiative, 2022)

4.3. City Poträt-Methode oder Vier-Linsen-Methode

Ein wichtiges Tool, das die zentrale Schnittstelle der Praktiker des globalen Netzwerks *Doughnut Economics Action Lab (DEAL)* und anderer Initiativen zur Weiterentwicklung und zum Wissenstransfer entwickelt hat, ist die im Jahr 2019 veröffentlichte *City-Porträt-Methode* (vgl. PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, 2022).

Mit dieser Methode lassen sich Vorhaben einer Kommune durch vier unterschiedliche Linsen betrachten:

- der ökologisch-lokalen: Welche ökologischen Auswirkung hat die Entscheidung hier vor Ort?
- der ökologisch-globalen: Welchen Effekt hat die Handlung der Kommune auf andere Ökosysteme des Globus?
- der sozial-lokalen: Was bedeutet das Vorhaben für die Menschen hier direkt?
- der sozial-globalen: Welche Folgen hat der Entschluss für andere Menschen auf unserem Planeten? (vgl. ebd.)



Abbildung 14 „Vier Linsen“ zur Betrachtung des Donuts (PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, 2022)

Zu den Vorteilen der Methode gehören die in Abbildung 14 dargelegten Beiträge. Sie alle zielen auf Niedrigschwelligkeit, eine neue und umfassende Denkweise und eine hohe Beteiligung der Bürgerschaft ab. Ziele, die der *Green Deal Coburg 2030* ebenfalls erreichen möchte.

Die Nachteile bzw. Grenzen sind, dass diese Methode keine Lösungen vorgibt, sondern ein Mindset darstellt, dass eine mögliche Herangehensweise aufzeigt, die zunächst implementiert und eingeübt werden muss. Hierzu sind Schulungen elementar notwendig.

Welchen Beitrag die Donut-Ökonomie leisten kann	Grenzen der Donut-Methoden auf kommunaler Ebene
<ul style="list-style-type: none"> / Der Donut ist ein starkes Kommunikationsinstrument und wirkt aktivierend. / Der Donut fördert das ganzheitliche, wirkungsorientierte Denken. / Der Donut fördert die Partizipationskultur in der Stadt. / Der Donut stärkt die evidenzbasierte Steuerung einer Kommune. / Der Donut sprengt die Grenzen der klassischen Volkswirtschaftslehre. 	<ul style="list-style-type: none"> / Der Donut trifft keine Entscheidungen und löst keine Konflikte. / Der Donut bindet Ressourcen. / Der Donut ermöglicht keinen interkommunalen Vergleich.

Abbildung 15 Was der Donut leisten kann, wo sind die Grenzen? (PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, 2022)

4.4. Grundprinzipien des neuen ökonomischen Denkens nach K. Raworth

Kate Raworth formulierte die sieben Grundprinzipien eines neuen ökonomischen Denkens:

- *„Das Ziel verändern: vom Bruttoinlandsprodukt (BIP)-Wachstum zum Donut*
- *Das Gesamtbild erfassen: vom eigenständigen Markt zu eingebetteten Ökonomien*
- *Menschliche Natur pflegen und fördern: vom rationalen Homo economicus zum sozial anpassungsfähigen Menschen*
- *Systemisch denken (lernen): vom mechanischen Gleichgewicht (Angebot/Nachfrage) zur Anerkennung der Dynamik und Komplexität von Wirtschafts- und Sozialsystemen*
- *Auf Verteilungsgerechtigkeit abzielen: vom ‚Wachstum sorgt für Ausgleich‘ zum strategischen Ziel der Verteilungsgerechtigkeit*
- *Regenerative Ausrichtung fördern: vom ‚Wachstum wird Umweltverschmutzung beseitigen‘ zur regenerativen, zirkulären Wirtschaft (Kreislaufwirtschaft)*
- *Agnostische Haltung zum Wachstum einnehmen: von der Wachstumsabhängigkeit zum Leben ohne Wachstumsnotwendigkeit.“*
(PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, 2022)

Auch wenn die Stadt Coburg als eine Kommune mittlerer Größe natürlich nicht die Abkehr vom BIP alleine anstoßen kann, ist es dennoch möglich – auch durch die Vernetzung mit anderen Kommunen – einen wertvollen Beitrag hin zu:

„Einhaltung planetarer Leitplanken... unter Beachtung sozialer Grundwerte... = Kompass für ein gutes Zusammenleben und Wirtschaften im sicheren und gerechten Raum.“ (Das Klima-Handbuch für Kommunen : den solidarisch-ökologischen Wandel erfolgreich gestalten, 2020, S. 90)

leisten.

Da das Donut Modell relativ aufwendig ist, kann es möglicherweise für die Stadt Coburg nicht zeitnah implementiert werden, aber eine Sensibilisierung in allen Bereichen der Verwaltung erscheint umsetzbar. Dies könnte in Form einer Schulung für alle

Mitarbeitenden erfolgen. Vor allem die Anwendung der „*Vier-Linsen-Methode*“ in Kombination mit dem Modell der *planetaren Grenzen* könnte dazu beitragen einen nachhaltigen Bewusstseinswandel bei den Mitarbeitenden herbei zu führen. Hier kommen sowohl die Rollen der Kommune als Vorbild, als auch als Konsumentin ins Spiel.

5. Dreiklang Suffizienz – Konsistenz – Effizienz

Ein weiterer beachtenswerter Aspekt, ist der Dreiklang aus *Suffizienz – Konsistenz – Effizienz*. Dieses Analysetool hilft dabei Entscheidungen zu treffen und Prozesse zu identifizieren, die entweder umwelt- und klimaschädlich sind und deshalb beendet werden müssen oder aber das Potential haben umweltverträglich zu sein und somit gestärkt werden sollten.

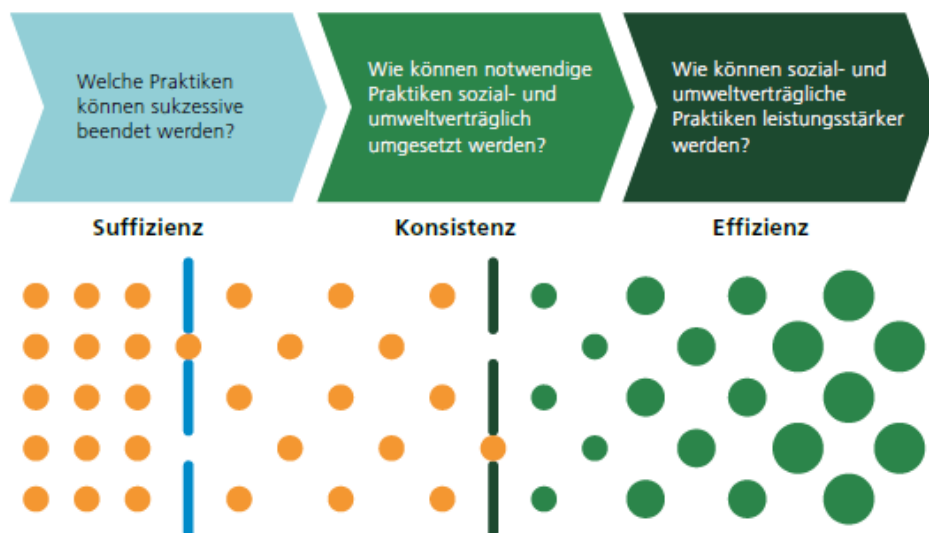


Abbildung 16 Dreiklang Suffizienz – Konsistenz – Effizienz (Das Klima-Handbuch für Kommunen : den solidarisch-ökologischen Wandel erfolgreich gestalten, 2020)

Im Jahr 1998 wurde durch die Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des deutschen Bundestages *Suffizienz – Konsistenz – Effizienz* als Handlungsleitlinien für Nachhaltigkeit benannt. Sie ist eine solide Basis für den Transformationsprozess zu mehr Nachhaltigkeit (vgl. Deutscher Bundestag – Startseite, o. D.). Sie beschreibt den ersten Schritt wie folgt:

„Unter Suffizienz werden Maßnahmen, Instrumente und Strategien von Individuen und Organisationen verstanden, mit denen Ressourcen durch Verhaltensveränderungen eingespart werden können, damit weniger verbraucht wird als bisher.“ (Deutscher Bundestag – Startseite, o. D.)

Behrendt et al. (2018) beschreiben Konsistenz wie folgt:

„Konsistenz bedeutet die umweltverträgliche Beschaffenheit von Stoffströmen. Konsistente Stoffströme sind solche, die entweder weitgehend störicher im abgeschlossenen technischen Eigenkreislauf geführt werden, oder aber mit den Stoffwechselprozessen der umgebenden Natur so übereinstimmen, dass sie sich, auch in großen Volumina, relativ problemlos darin einfügen.“

Das von der bayerischen Friedrich-Ebert-Stiftung veröffentlichte *Das Klima-Handbuch für Kommunen Den solidarisch-ökologischen Wandel erfolgreich gestalten* (2020) definiert Effizienz derart:

„Das Prinzip der Effizienz ist auf eine relative Senkung des Ressourcenverbrauchs gerichtet, indem der gleiche ökonomische Wert mit geringstmöglichem Einsatz an Material und Energie erzeugt wird, beispielsweise durch verbesserte Technik, Prozesse und Produkte.“ (Das Klima-Handbuch für Kommunen : den solidarisch-ökologischen Wandel erfolgreich gestalten, 2020, S. 21)

Diese Prinzipien kann die Kommune wieder selbst als Konsumentin und als Vorbild für die Bürger:innen nutzen. Hierbei gilt, dass ein positives Vorbild einerseits die Nachahmung durch die Bürgerschaft fördert und zugleich die Motivation, sich selbst zu engagieren erhöht, weil dadurch ein *Klima des Engagements* entsteht, das Sogwirkung entfalten kann.

6. Miroboard Anregung klimafreundliches Heizen

Wie solche Maßnahmen konkret aussehen, zeigt das Beispiel *„So können Sie in Ihrer Region anregen, klimafreundlicher zu heizen“*. In der Darstellung unterhalb werden per Miroboard die einzelnen Schritte erläutert.

So können Sie in Ihrer Region anregen, klimafreundlicher zu heizen

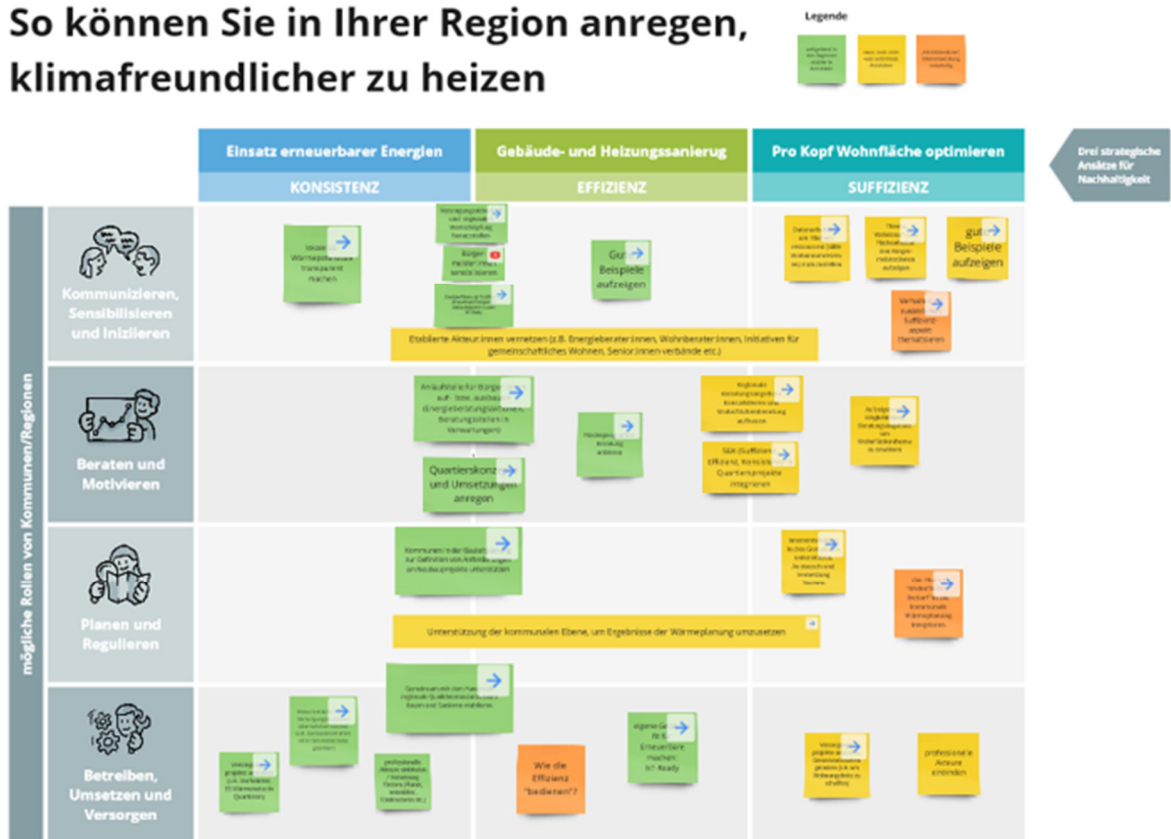


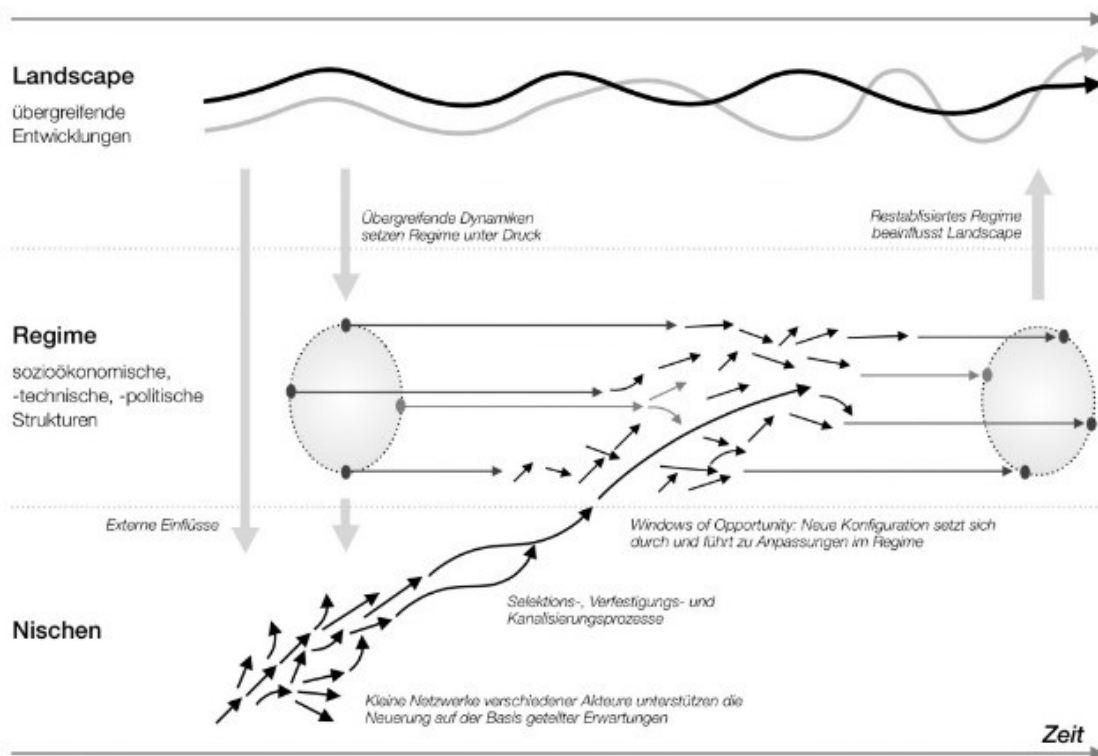
Abbildung 17 Beispiel Miroboard (Transform-R Veröffentlichung - Wärmeversorgung, o. D.)

Ein Miroboard oder ähnliche kollaborativ digitale Tools eignen sich hervorragend für Bürger:innenbeteiligung, da hierauf alle ihre Ideen und Informationen parallel sammeln können. Das gemeinsame Arbeiten funktioniert in der Regel sehr gut, da alle jederzeit ortsunabhängig darauf zugreifen können.

Neben der unkomplizierten Partizipation erzielen solche Tools eine hohe Transparenz, da Beiträge, Fortschritte und Entwicklungen von den Teilnehmenden für alle sichtbar hinterlegt werden und einsehbar sind.

Wichtig hierbei ist, dass es allen Interessierten barrierefrei ermöglicht wird, Zugang zu erhalten und sie eine Einführung in die Handhabung bekommen, damit sie es umfassend nutzen können. Die Strukturierung und Moderation des Boards o.ä. sollte in den Händen einer Person z.B. aus dem Green Deal Team liegen, um die kontinuierliche Pflege zu gewährleisten.

7. Mehrebenenansatz



Quelle: Geels 2002: 1263; Geels/Schot 2007 (stilisiert)

Abbildung 18 Mehrebenenansatz nach Geels (o. D.)

Der im englischen Sprachraum als „*multi level perspective*“ bekannte *Mehrebenenansatz* wurde den in Niederlanden in den 2000er Jahren durch Professor Frank Geels geprägt. Er vereint verschiedene Modelle, wie beispielsweise Teile der Evolutionsökonomie, der Innovationsforschung, der Science and Technology Studies und der Akteur-Netzwerk-Theorie. Dadurch erfährt er breite Anerkennung in der Transformationsforschung. Sein Schwerpunkt liegt auf der Betrachtung von Teilsystemen, wie beispielsweise Energie, Transport oder Verkehr (vgl. Miosga, 2023).

Da diese Theorie so kleinteilig konzipiert ist, kann sie sehr gut auf den *Green Deal Coburg 2030* angewandt werden.

Laut Miosga (2023) besteht der *Mehrebenenansatz* aus drei Schichten, die aufeinander liegen und einem zeitlichen Verlauf, der als Zeitstrahl dargestellt ist. Das Fundament ist die *Mikroebene*, die die soziotechnischen Nischen beinhaltet. Darauf liegt als *Mesoebene* das Regime, das als Steuerungs- und Machtzentrum fungiert. Als Makrostruktur liegt die *Landscape-Ebene* darüber. Sie bettet global und übergeordnet die darunterliegende Struktur ein. Die Nischen dienen als Brutstätten für Innovationen.

„Hier handelt es sich um Räume innerhalb des Gesellschafts- und Wirtschaftssystems, in denen radikale Alternativen zu bestehenden Systemen entwickelt werden... Geschützt vor dem Druck und dem tendenziell zerstörerischen Zugriff des freien Marktes, lassen sich hier transformative Praktiken entwickeln und erproben. Der Begriff der Innovationen ist dabei nicht nur auf physische, technische Innovationen beschränkt, sondern beinhaltet ebenso soziale Innovationen (Miosga, 2023, S. 34).

Diese *Nischen* sind durch neue Handlungen und Prozessen, die eine soziale Bedeutung haben und durch dynamischen Allianzen, sowie komplexen Interaktionen zwischen den aktiven Akteuren gekennzeichnet (ebd.).

Sie sind eingebettet in das *soziotechnische Regime*, das eine definierte gesellschaftliche Funktion, wie beispielsweise die Energieversorgung oder Mobilität erfüllen soll. Es besteht aus Regeln, Akteur:innen und Technologien. Das dadurch bestehende System ist relativ stabil und versucht sich selbst zu erhalten. Dazu strebt es eine *dynamische Stabilität* an, die durch allgemeingültige Regeln, die die Handlungen der Akteur:innen steuern sollen, aufrecht erhalten wird. Auch bilden sich in diesem soziotechnischen Regime regulative, normative und kognitive Regeln, welche durch die mächtigen Akteur:innen des Regimes vorgegeben und/oder ausgehandelt werden. Es dient als Kern und Machtzentrum des Gesamtsystems (ebd.).

Die obenauf liegende, übergeordnete *Landscape* ist als exogene Makroebene zu verstehen. Sie wirkt durch exogene Faktoren sowohl auf das *soziotechnische Regime*, als auch auf die *Nischen* darunter. Es kann zwischen Langzeitentwicklungen in der *Landscape*, wie beispielsweise die demographische Entwicklung und plötzlichen Ereignissen wie Kriegen oder (Natur-)Katastrophen unterschieden werden (ebd.).

Eine Transformation durch tiefgreifende strukturelle Veränderungen kann nach diesem Ansatz nur geschehen, wenn auf allen drei Ebenen zusammenhängende Prozesse in Gang gesetzt werden. Ein „*es zieht sich durch*“ oder systemisch gesprochen das Gesamtsystem „*verändert sich insgesamt, wenn sich ein Teil verändert*“. Miosga (2023) schreibt, dass:

„Um sich zu stabilisieren, muss das Regime auf die Veränderungen und Anforderungen reagieren, sich gegebenenfalls anpassen und selbst verändern. Ni-

scheninnovationen und Nischenakteur:innen besitzen das Potential, Nischenregime zu entwickeln, die Alternativen zu etablierten Regimen darstellen und diese ablösen können. »Übergänge«, verstanden als radikaler, struktureller Wandel eines gesellschaftlichen Systems, sind dabei die Folge einer Ko-Evolution von ökonomischen und institutionellen Entwicklungen auf den unterschiedlichen Ebenen.“ (Miosga, 2023, S. 35)

Beispiel hierfür ist die *Fridays for Future Bewegung*. Die schwedische Schülerin Greta Thunberg initiierte im Sommer 2018 mit ihrem Plakat *Skolstrejk för klimatet*, also *Schulstreik für das Klima*, eine weltweite Klimabewegung unter überwiegend jungen Menschen.



Abbildung 19: Greta Thunberg mit ihrem Plakat „Schulstreik für das Klima“ (Wolff, 2018)

Weiter betont er, dass diese Übergänge auf einem grundlegenden Wandel eines (Sub-)Systems in den Bereichen Kultur, Routinen, Konventionen und Struktur fußen. Hierbei ist der Strukturbegriff weit aufgefächert. Er beinhaltet zum einen die materielle Infrastruktur sowie die wirtschaftliche Infrastruktur mit Märkten, Konsum und Produktion, zum anderen auch strukturprägende Institutionen aus kollektiven oder individuellen Akteur:innen und den dadurch entstehenden Regulierungen (vgl. Miosga, 2023).

Für den *Green Deal Coburg 2030* bedeutet dies, dass das *soziotechnische Regime*, in diesem Fall die Stadt Coburg als Kommune, als externen Einfluss auf die *Nischen* die Bürger:innenbeteiligung „*Green Deal Coburg 2030*“ ins Leben gerufen hat.

Als durch die *Nischen restabliertes Regime* bringt sich die Stadt Coburg zum Beispiel in der Initiative „*Lebenswerte Städte und Gemeinden*“, ein Zusammenschluss von 831 Kommunen (Stand 02.07.2023) ein, die fordert das eine Kommune selbst bestimmen kann, ob und wo sie ein stadt- und umweltverträgliches Geschwindigkeitsniveau (z.B. die Etablierung von 30er Zonen) im Kfz-Verkehr, auch auf Hauptverkehrsstraßen, einführt. Dies soll lebenswerte öffentliche Räume schaffen, damit die Städte und Gemeinden attraktiv und lebendig sein können (vgl. *Die Städteinitiative „Lebenswerte Städte durch angepasste Geschwindigkeiten“*, o. D.).

8. Transformative Innovationen

Laut Derk Loorbach sind es überwiegend *soziale Innovationen* die ein hohes Transformationspotential besitzen. Sie entstehen oft aus der Gesellschaft heraus wo sie auf lokaler Ebene Organisationsformen, Geschäftsmodelle oder neue Lebensentwürfe entwickeln. Oft wird hierfür auch der Begriff „Graswurzelinnovation“ oder „Graswurzelbewegung“ verwendet. Durch diese Bezeichnung soll gezeigt werden, dass diese Impulse *von unten nach oben hinauf wachsen* und sich dann flächig ausbreiten.

Thematisch konzentrieren sie sich meist auf eine lokale und sozial gerechtere Wirtschaft, weniger Konsum, eine demokratisch organisierte Energieversorgung aus erneuerbaren Energieträgern und eine regionale sowie nachhaltige Lebensmittelproduktion (vgl. Miosga, 2023).

Table 2
Typology of development mechanisms of transformative innovation (based on Ehnert et al., 2018; Frantzeskaki et al., 2017; Gorissen et al., 2016).

Development mechanism	Definition	Explanation
Growing	<i>The quantitative growth of a transformative innovation by attracting more participants or funding</i>	When a transformative innovation is developed locally, it is often in the form of an initiative, project or organization. These can stay small but also attract growing numbers of contributors or participants. From a transformative innovation perspective, growth is often achieved by increased social visibility, professionalization and communication capacities from initiators as well as their ability to generate resources.
Replicating	<i>The translation of the ideas, models and practices of a transformative innovation into another context</i>	Replication of innovative practices might ultimately be a process that contributes to systemic change, and is often 'replication through inspiration': individuals pick up ideas from media and get stimulated to start a similar initiative.
Partnering	<i>The pooling of resources, competences, and capacities between different transformative innovations</i>	This mechanism is resulting from the advantages of pooling synergies and resources but also from identified opportunities for collaboration to increase transformative impacts.
Instrumentalising	<i>The strengthening and embedding of a transformative innovation by exploiting opportunities in the governance context</i>	Depending on the actors ability to present the transformative innovation in an attractive way and being able to navigate bureaucracy, they might tap into government resources or support to become more sustainable
Embedding	<i>The institutionalization of a transformative innovation through mainstreaming and structural anchoring in for example regulation, physical space or funding schemes</i>	When a transformative innovation becomes mainstream, norm, routine or rule. Ultimately the embedding of transformative innovations also implies having achieved their transformative potential at a local level.

Abbildung 20 Tabelle der Entwicklungsmechanismen bei transformativen Innovationen (Loorbach, o. D.)

Die Tabelle zeigt auf, welche Entwicklungsmechanismen für eine Transformation wichtig sind. Auf den *Coburger Green Deal 2030* angewandt, sollten die Aspekte *Wachstum, Nachahmung, Partnerschaft, bestehende Strukturen einbinden* und *Einbettung* betrachtet werden und daraus resultierenden Fragen gestellt werden.

- Wie kann ein *Wachstum* unterstützt werden?

Eine erhöhte *Sichtbarkeit* der bereits bestehenden Akteur:innen und Projekte sowie der *Plattform* www.mitmachencoburg.de und deren Beteiligte könnte durch *Professionalität bei der Kommunikation* und *Öffentlichkeitsarbeit* erzielt werden. Eine Gruppe des Green Deal Coburg 2030 arbeitet an einer Kommunikationsstrategie, die für diese Aufgabe eingebunden werden könnte.

Der Mehrwert dieses Formats sollte deutlich dargestellt werden. Es ist eine Plattform, die sich im Aufbau befindet und immer wieder neue Informationen und Vernetzungsmöglichkeiten bietet. Hierzu könnte ein Newsletter oder bei einer Verknüpfung mit der App „COBURG ERLEBEN“ Pushnachrichten oder eine andere prominente Platzierung von Neuigkeiten erfolgen.

- Wie können andere Menschen zur *Nachahmung* angeregt werden?

Berichterstattung von erfolgreich umgesetzten Ideen des Green Deal Coburg 2030, sozusagen als best practise Beispiele, könnten Menschen *inspirieren* und *ermutigen selbst aktiv* zu werden. Dabei sollte darauf geachtet werden, Personen aus unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen einzubinden. Der Eigenheimbesitzer zeigt zum Beispiel stolz seine Photovoltaikanlage, die er durch Vermittlung der Mitmachbörse mit anderen Mitstreitern und Unterstützung bei der Handwerkerfindung durch die Klimaunit montiert hat. Eine alleinerziehende Mutter präsentiert freudestrahlend die upcyclete Kinderkleidung von der Tauschbörse, die sie selbst gestaltet hat. Senioren geben ihren Erfahrungsschatz weiter, zum Beispiel wie kleine Haushaltsgeräte repariert werden oder wie Obst ein-kochen gelingt.

- Wie können *Partnerschaften* unterstützt werden?

Durch *Bündelung* von *Ressourcen*, *Kompetenzen* und *Kapazitäten* der einzelnen Ideen und Innovationen in Form des *Coburger Zukunftshauses*, kann eine *starke Steigerung der transformativen Wirkung* erzielt werden. In diesem Zusammenhang können sowohl *Synergieeffekte* verwirklicht, *Ressourcen* geteilt und/oder gemeinsam genutzt, als auch *Kooperationsmöglichkeiten* aufgezeigt sowie angewandt werden.

All diese positiven Effekte entstehen nur durch die Bündelung und verstärken sich gegenseitig.

- Wie sollen *bestehende Strukturen der Kommune eingebunden* werden?

Da die Initiative zum *Green Deal Coburg 2030* von der Stadt Coburg ausgeht und nicht von der Bürgerschaft, steht dieser Punkt unter umgekehrten Vorzeichen als in dem Modell von Loorbach. Es ist eine *nachhaltige Implementierung* des *Green Deal Coburg 2030* von Seitens der Stadt Coburg als Kommune mit ihren unterschiedlichen Dienstaufgaben und *bürokratischen Strukturen* angestrebt. Dennoch ist eine Analyse wichtig, auf welche bereits bestehenden Projekte und Ressourcen, beispielsweise die Einbindung der bestehenden Ehrenamtsbörse in die durch den *Coburger Green Deal 2030* entstehende Mitmachbörse, zurückgegriffen werden kann.

Des Weiteren sind zu beachtende Punkte:

Wer sind Ansprechpartner:innen?

Welche Ressourcen, wie zum Beispiel Räumlichkeiten oder Kontakte hat die Kommune und kann diese zur Verfügung stellen?

Welche Fördermittel bzw. finanzielle Unterstützungen sind möglich?

Wie gestaltet sich der Ablauf bürokratischer Prozesse, was ist hierbei zu beachten?

All diese gesammelten Informationen sollten für den *Green Deal Coburg 2030* nutzbar sein, indem sie dem Projektteam zur Verfügung gestellt werden.

- Wie kann eine *Einbettung* aussehen?

Die Institutionalisierung einer transformativen Innovation, wie das *Coburger Zukunftshaus*, zeigt sich entweder dadurch, dass es im Mainstream angekommen ist, es einen physischen Raum gefunden hat, Regularien unterliegt oder durch Förderprogramme finanziert wird. Konkret heißt das:

- das *Coburger Zukunftshaus* wird von der gesamten Bevölkerung genutzt (d.h. es gibt attraktive, zielgruppenspezifische und niedrigschwellige Angebote)
- es gibt einen (oder mehrere) Ort(e) an dem es beherbergt ist (sowie die userfreundliche digitale Plattform als digitalen Zwilling)
- für das *Coburger Zukunftshaus* wurde eine Betriebsform gefunden, die bestimmte Regularien beinhaltet
- die Finanzierung ist durch Förderprogramme, als Eigenbetrieb der Stadt Coburg oder andere Mittel gesichert

Die Umsetzung dieser Punkte führt laut Derk Loorbach dazu, dass:

„... the embedding of transformative innovations also implies having achieved their transformative potential at a local level.“ (Loorbach, o. D.)

Uwe Schneidewind (2018) ergänzt den Begriff *Zukunftskunst*, die:

„...auf der Grundlage einer transformativen Literacy (d.h. dem Wissen um das Zusammenspiel von technologischen, ökonomischen, institutionellen und kulturellen Dynamiken) aktive Beiträge zur Gestaltung einer am Leitbild der Nachhaltigkeit orientierten Zivilisation zu leisten [vermag].“ (Schneidewind, 2018, S. 41)

Für den *Coburger Green Deal 2030* gilt es diese *Zukunftskunst* bei der Bevölkerung wie eine Muse wach zu küssen.

9. Vision

9.1. Zukunftsbilder

Uwe Schneidewind (2018) zitiert in seinem Buch *Die Große Transformation Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels* Harald Welzer:

„Konkrete Utopien, das heißt: Szenarien künftiger Wirklichkeiten, die auf der Basis heute vorliegender technischer und sozialer Möglichkeiten herstellbar sind. Erst vor dem Hintergrund solcher Zukunftsbilder lässt sich abwägen, welche Entwicklungsschritte heute sinnvoll sind, um sich in Richtung einer gewünschten Zukunft aufzumachen.“ (Welzer, 2017, S. 8)

Und weiter:

„Ohne Zukunftsbilder lässt sich weder eine gestaltende Politik denken noch die Rolle, die die Zivilgesellschaft für eine solche Politik spielt.“ (Schneidewind, 2018, S. 8)

In diesem Kapitel wird beschrieben warum Zukunftsbilder und Visionen wichtig sind um im Jetzt Entscheidungen zu treffen, die die Zukunft gestalten und mit welchen Methoden sie entwickelt werden.

9.2. Foresight

Im Deutschen wird *foresight* mit *Vorausschau* übersetzt, es wirft einen Blick in die Zukunft. Der Artikel von Philipp Klüfers und Kolleg:innen *Strategic Foresight – Die Zukunft antizipieren* in der Zeitschrift *SIRIUS – Zeitschrift für Strategische Analysen* beschreibt diese geplante methodische Herangehensweise wie folgt:

„Das Instrument der Vorausschau innerhalb der strategischen Studien soll dazu dienen, adäquate Antworten auf Risiken und Gefahren des friedlichen Zusammenlebens zu finden.[1] Das übergreifende Ziel ist die Entwicklung einer Strategie unter Berücksichtigung vorhandener Ressourcen, um diesen Gefahren und Risiken angemessen zu begegnen beziehungsweise diese zu minimieren. Hierzu sind die folgenden zwei Schritte erforderlich: erstens die Identifikation von Risiken und Gefahren sowie zweitens die Ableitung zielführender Handlungsoptionen, die von einer öffentlichen Debatte über mögliche Risiken und Gefahren bis hin zur Ergreifung konkreter Vorsorgemaßnahmen reichen können.“ (Klüfers et al., 2017)

Um *foresight* zu betreiben gibt es laut Klüfers et al. (2017) diverse Ansätze:

- *Expertenbasierte Methoden* fußen auf einzelnen Personen und deren Expertise und/oder deren Intuition. Das Problem hierbei ist: Wer ist tatsächlich Experte? Kann der Intuition geglaubt werden?
- *Modellierungen* schaffen eine solide Datenbasis, werden jedoch nicht so oft als alleinige Methode verwendet. Meist dienen sie als Ergänzung zu anderen Herangehensweisen.
- *Szenariomethoden* werden als Foresightmethoden mit Abstand am häufigsten verwendet, da mit ihnen sehr anschaulichen Bildern alternativer Zukünfte kreiert und somit sowohl Risiken und Gefahren als auch Chancen aufgezeigt werden können. In Verbindung mit qualitativer und quantitativer Daten, z.B. aus den Modellierungsmethoden, kann dadurch eine Entscheidungsbasis für strategisches Denken und Planen ermöglicht werden.

9.3. Szenario

Im Buch *Innovations Ökosysteme* definieren Geschka und Winckler den Begriff Szenario wie folgt:

„Unter einem Szenario versteht man sowohl die Beschreibung einer möglichen Situation als auch des Pfades, der zu dieser zukünftigen Situation hinführt.“ (Ahrend & Redmann, 2023, S. 450)

Dr. Martina Schwarz-Geschka und Sebastian Göddel schreiben:

„Egal welche Methode der Zukunftsforschung eingesetzt wird – die Zukunft bleibt unsicher.“ (Ahrend & Redmann, 2023, S. 448)

Aber dennoch bietet die Szenariotechnik eine strukturierte Methodik, liefert transparente und anschauliche Ergebnisse und kann bei einer Strategiebildung sowie als Frühwarnsystem eingesetzt werden. Zusätzlich hilft sie beim Monitoring und hat eine hohe Praxisrelevanz, denn 74 bis 96 Prozent aller deutschen zukunftsorientierten Unternehmen nutzen diese Methode (vgl. Ahrend & Redmann, 2023).

Die Szenariomethoden wurden von Hannah Kosow und Robert Gaßner nach ihrem Verfahrensansatz typologisiert. Sie unterscheiden in Trendanalysen, systematisch-formalisierte Szenariotechniken und kreativ-narrative Verfahren. (vgl. Klüfers, 2017)

9.3.1. Szenariokreuz

Die im Anschluss verwendete Methode „Szenariokreuz“ ist eine Mischung aus beiden letztgenannten Verfahren. Optisch erinnert sie an ein Koordinatensystem, an dessen Enden sich jeweils die Schlüsselfaktoren in ihren extremen Positionen gegenüberstehen.

K. Christoph Keller (2019) beschreibt in seinem Buch „*Foresight Guide für den Mittelstand*“ die Anwendung. Zunächst werden als Ausgangspunkt die Schlüsselfaktoren, die die Zukunft in Bezug auf die Fragestellung beeinflussen und formen, festgelegt. Sie ergeben sich aus einer Umfeldanalyse. Im Anschluss werden diese nach ihrem Einfluss auf das Thema des Szenarios und nach der Unsicherheit über deren zukünftige Entwicklung geordnet.

Danach werden zwei Schlüsselfaktoren gewählt, die sowohl einen hohen Einfluss, als auch eine hohe Unsicherheit zeigen. Es ist darauf zu achten, dass die beiden gewählten Faktoren aus unterschiedlichen Bereichen stammen. Im folgenden Beispiel also gesellschaftliche und ökologische.

Optisch unterteilt das Szenariokreuz ein Blatt in vier Felder. Die sich daraus ergebenden vier Szenarien werden nun zunächst mit Stichworten befüllt. Anschließend können die Szenarien ausformuliert werden. Hierbei sind auch bildliche, kreative Darstellungen wie Cartoons oder besondere Formen eines Textes möglich.

Wichtig ist es den einzelnen Szenarien sprechende Namen zu geben, die sehr prägnant sind, wodurch sie gut voneinander zu unterscheiden sind (Klüfers ebd.).

9.3.2. Szenariokreuz Green Deal Coburg 2030

Mit dem Szenariokreuz „Green Deal Coburg 2030“ werden im Folgenden vier mögliche Entwicklungen für die Zukunft aufgefächert. Um einen ausreichenden Abstand von heute zu erzielen wird das Jahr 2035 gewählt, da hierbei u.a. auch die angestrebte Umsetzung des Klimazieles, die Erderwärmung auf 1,5° zu begrenzen, in der Vergangenheit liegt. Dies ist aller Voraussicht nach einer der wichtigsten Parameter für die weitere Entwicklung bzw. Handlungsgrundlage der Menschheit. Diese Übereinkunft

zur Begrenzung der Erderwärmung wurde von der internationalen Staatengemeinschaft, im sogenannten „Abkommen von Paris“, am 12. Dezember 2015 getroffen (vgl. Bmuv, o. D.).

Als Schlüsselfaktoren wurden *„Engagement der Coburger Bevölkerung“* und *„Erreichung des 1,5° Ziele und dessen Folgen“* gewählt. In ihren extremen Gegenpositionen wird Ersteres in *„Das 1,5° Ziel wird deutlich verfehlt und der Klimawandel hat sehr starke negative Folgen“* und *„Erfolgreiche Erreichung des 1,5° Zieles und kaum bzw. gut händelbare Folgen des Klimawandels“* aufgespannt. Auf der anderen Achse stehen an den Endpunkten *„Hohes Engagement der Coburger Bevölkerung“* und *„Geringes Engagement der Coburger Bevölkerung“*.

Dadurch ergeben sich vier Felder:

Unten links: Virtuelles Leben

Oben links: Dystopie statt Designtage

Unten rechts: business as usual

Oben rechts: Das Coburger Zukunftshaus

9.3.2.1. Szenario: Virtuelles Leben

Der nicht gestoppte Klimawandel hat zu vielen Naturkatastrophen und gesellschaftlichen Veränderungen geführt. Die Altersstruktur hat sich drastisch gewandelt. Die durchschnittliche Lebenserwartung ist um viele Jahren gesunken.

Neben den wiederkehrenden Pandemien haben die Wetterverhältnisse dazu geführt, dass die Menschen nur noch selten ihre klimatisierte Wohnstätte verlassen.

Die Zivilbevölkerung hat sich durch diese Ereignisse solidarisiert. Es haben sich diverse Netzwerke gebildet, die sich gegenseitig unterstützen. Die Generation der Babyboomer ist im Ruhestand und nutzt ihre Freizeit, um sich um andere zu kümmern, ihnen zu helfen und sie zu unterstützen. Sie wenden ihre im Berufsleben erlernten Fähigkeiten und Fertigkeiten an. Viele von ihnen sind, auch als digital immigrants, sehr technikaffin. Deshalb findet die Vernetzung vor allem im virtuellem Raum statt. Selbsthilfe, Austausch, Freizeitaktivitäten und vieles wird hier organisiert und umgesetzt.

Da die Ressourcen knapper geworden sind, sowie durch die unkomplizierten digitalen Möglichkeiten, werden viele Dinge des täglichen Lebens geteilt und getauscht. Besitz und Gegenstände als Statussymbole haben ausgedient.

Partizipation ist durch die vielen digitalen Tools, wie zum Beispiel Plattformen oder online Veranstaltungen, sehr einfach und unkompliziert geworden. Abstimmungen über Vorhaben, die die Coburger Bürger:innen direkt betreffen werden nicht mehr vom Stadtrat entschieden, sondern per Onlineabstimmung. Bürgerthemen werden unter anderen durch Petitionen und verschiedene Bürgerbeteiligungsformate in die Politik und die Verwaltung eingebracht.

Der Dienstleistungssektor boomt, da die meisten Besorgungen und Tätigkeiten im Internet stattfinden. Beispiele dafür sind Einkauf, Entertainment und Arbeit. Die Senioren generation der Babyboomer kann jedoch damit größtenteils souverän umgehen. Nachfolgende Generationen sind ohnehin digital immigrants seit ihrer Jugend oder sogar digital natives und haben somit, bis auf wenige Ausnahmen, keine Probleme sich im Internet oder mit neuer Technik zurecht zu finden und diese für sich zu nutzen.

Wearables, die von fast jeder Person benutzt werden, tragen zur Vernetzung, nicht nur untereinander, bei. Diese warnen auch bei Wetterereignissen wie z.B. großer Hitze oder Starkregen, geben Tipps im Umgang damit und kontrollieren die Vitalwerte. Im Notfall geben sie einen Notruf ab. Berufe, wie der Telefondienst in der Rettungsleitstelle, sind dadurch überflüssig geworden, da medizinische Daten direkt übertragen werden und im Notfall die Rettungskräfte über eine KI informiert werden, für wen, wo und warum ein Einsatz notwendig ist.

Durch holographische Darstellungen bzw. Übertragungen können virtuelle Treffen stattfinden, die sich wie in Präsenz anfühlen, ohne das die teilnehmenden Personen ihr zu Hause verlassen.

Das Metaversum hat sich als zweite Lebenswelt, für viele sogar als erste Lebenswelt, etabliert. Hier findet für die meisten Menschen sowohl Bildung, die berufliche Tätigkeit, als auch die Freizeitgestaltung statt. Fast alles, was es in der Stadt Coburg real gab und gibt hat seine virtuelle Entsprechung im Metaversum. Auf dem virtuellen Marktplatz werden am Markttag alle Güter präsentiert, die als Avatar eingekauft werden können und dann real nach Hause geliefert werden. Das Gespräch mit den Verkäufer:innen und Bekannten, die man zufällig trifft sind natürlich auch möglich.

9.3.2.2. Schwache Signale und Trends für dieses Szenario

Als schwache Signale für dieses Szenario können die voraussichtlich hohe Anzahl von Personen der sogenannten Babyboomergeneration, die aller Wahrscheinlichkeit nach, ebenso wie ihre Vorgängergenerationen, sich kurz vor und bei Ruhestandseintritt ehrenamtlich engagieren, gewertet werden.

Die Verbrauchs- und Medienanalyse 2022 zeigt laut Boksch (2022), dass die zwischen 14- bis 19-Jährigen mit 5,6 Prozent und 20- bis 29-Jährigen mit 12,3 Prozent der niedrigste Wert an Personen die ehrenamtliche Tätig sind zu finden ist.

Die Älteren, 50+, engagieren sich ehrenamtlich mehr, als es ihrem Anteil der Gesamtbevölkerung entsprechen würde. Der Analyse zufolge sind meisten Ehrenamtlichen im Alter von 50 bis 59 aktiv, was einem Anteil von 19,7 Prozent der Engagierten, aber nur 18,8 Prozent der Bevölkerung entspricht, gefolgt von der Generation über 70 Jahren die sich zu 19,1 Prozent engagieren, aber nur 17,4 Prozent der Einwohner:innen Deutschland darstellt (Bocksch, 2022).

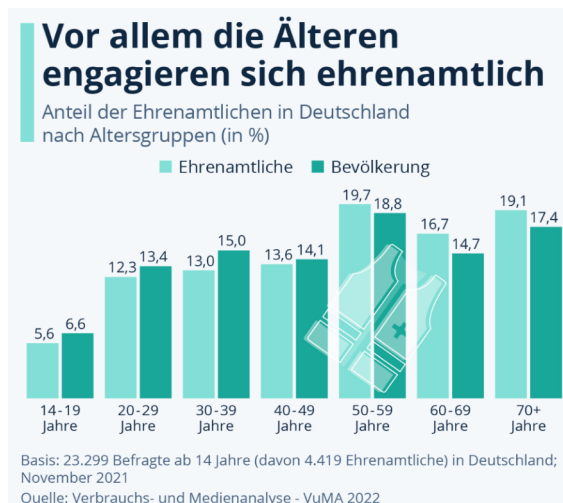


Abbildung 21 Statistik Ehrenamt in Deutschland nach Altersgruppe (Boksch, 2022)

Im ersten Quartal 2020 haben im Durchschnitt 92 Prozent der deutschen Bevölkerung laut den Ergebnisse aus der Erhebung zur Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in privaten Haushalten (IKT) des Statistischen Bundesamtes jeden Tag oder fast jeden Tag das Internet genutzt. Mit 98 Prozent haben die Altersgruppen zwischen 16 und 44 Jahren den höchsten Wert erzielt. Danach folgen mit 94 Prozent die Kinder und Jugendlichen im Alter von 10 bis 15. Mit 91 Prozent folgen die Altersgruppe der zwischen 45- und 64-jährigen. Die Senioren ab 65 sind noch zu gut dreiviertel (76 Prozent) nahezu täglich online (Durchschnittliche Nutzung des Internets

durch Personen nach Altersgruppen, o. D.). Aus diesen Zahlen ist ersichtlich, dass annähernd fast alle Menschen in Deutschland intensiv die Möglichkeiten, die das Internet bietet, wahrnehmen. Es ist davon auszugehen, dass dies auch in Zukunft weiterhin der Fall sein wird.

9.3.3.1. Szenario: Dystopie statt Designtagen

Lagebericht der Klima- und allgemeinen Sicherheit in Coburg Stadt Sommer, 2035

Das Stadtbild von Coburg hat sich durch Naturkatastrophen wie die Hangrutsche zum Beispiel am Marsch- und Juden- sowie am Vestungsberg drastischen verändert.

Das Bahnhofsgebiet und die anderen kesselartigen Bereiche sind nahezu unbewohnbar geworden, da sie regelmäßig bei den inzwischen unzähligen Starkregenereignissen überflutet werden. Andererseits entstehen durch die extreme Trockenheit Risse im Untergrund der Gebäude und an diesen. Beide Faktoren in Kombination schädigten die Bausubstanz extrem und macht die Statik unberechenbar. Bisher ist es noch nicht gelungen durch bauliche Maßnahmen dem entgegenzuwirken.

Auch kann von einem blühenden Wirtschaftsstandort nach der großen technischen Transformation keine Rede mehr sein. Durch die nur noch gering eingehenden Gewerbesteuererinnahmen ist die Stadt Coburg in ihren Gestaltungsmöglichkeiten von Infrastrukturen, Bildung, gesellschaftlichen Leben und dergleichen stark eingeschränkt. Die Arbeitslosigkeit hat einen bisher noch nie dagewesenen Höchstwert erreicht, viele Jugendliche haben früh den Anschluss an das Bildungssystem verloren und verlassen die Schule ohne Bildungsabschluss. Ohne diese Basis haben sie auf dem Arbeitsmarkt keine Chance und gleiten ins Sozialhilfesystem ab.

Der starke Bevölkerungsschwund, unter anderem durch die vielen Hitzetoten, führt dazu, dass viel weniger Menschen in der Stadt leben und es somit viele Leerstände gibt. Diese verleiten Personen, vor allem Jugendliche, zum Randalieren um ihren Frust über die verbauten Lebenschancen rauszulassen. Da sie keine Arbeit finden, haben sie viel Zeit ihrer Zerstörungswut freien Lauf zu lassen. Da auf Grund des Fachkräftemangels

die Polizei chronisch unterbesetzt ist sind deshalb ganze Straßenzüge demoliert, unbewohnbar und durch herum lungern den Gangs quasi zu „No Go Areas“ geworden.

Nicht nur deswegen, sondern auch weil auf Grund der Wetterverhältnisse das gesamte Jahr über ein Aufenthalt draußen nur noch eingeschränkt möglich ist, kulturelle Einrichtung wegen fehlender finanzieller Mittel geschlossen sind und die meisten Menschen, die noch arbeiten, dies von zu Hause im Homeoffice tun, haben sich die verbliebenen Coburger Bürger:innen größtenteils ins Privatleben zurückgezogen.

Sportliche Tätigkeiten finden in den eigenen vier Wänden statt. Das Vereinsleben ist auf Grund des Mangels an Ehrenamtlichen, die sich kontinuierlich und verbindliche engagieren möchten, nahezu komplett zum Erliegen gekommen. Generell ist das Interesse an gesellschaftlichen Themen gesunken. Politische Teilhabe in Form von Bürgerbeteiligung findet kaum noch statt. Insgesamt wirken die Menschen in Coburg resigniert.

Diese Mischung stellt ein hohes Sicherheitsrisiko für die verbliebene Bevölkerung dar.

9.3.3.2. Schwache Signale und Trends für dieses Szenario

In Bayern sank in den Jahren 2019 bis 2021 die Anzahl der kommunalen Verfahren, Bürgerbegehren und Ratsreferendum von 153 im Jahr 2019, auf 118 im Jahr 2020 und nochmals um sechs auf 112 im Jahr 2021. (*Bürgerbeteiligung in den Kommunen | Statistikportal.de*, o. D.) Auch wenn die Coronapandemie berücksichtigt wird zeichnet sich der Trend zu weniger Beteiligung in dieser Form deutlich ab.

Das Robert Koch Institut berichtet in seinem Epidemiologisches Bulletin 42/2022:

„Der Sommer 2022 war der viertwärmste seit Beginn der Wetteraufzeichnungen im Jahr 1881. Die im Epidemiologischen Bulletin 42/2022 veröffentlichte Analyse des Mortalitätsverlaufs über die Kalenderwochen 15 bis 36 ergibt eine hitzebedingte Übersterblichkeit von rund 4.500 Sterbefällen.“ (RKI : Archiv 2022 : Hitzebedingte Mortalität in Deutschland 2022, o. D.)

Da davon auszugehen ist, dass es zunehmend langanhaltende Hitzeperioden in den Sommermonaten geben wird, ist es sehr wahrscheinlich, dass in Zukunft der Anteil der hitzebedingten Toten steigen wird. Außerdem ist davon auszugehen, dass die Dunkelziffer bei diesen Zahlen sehr hoch sein wird, da es bei der betroffenen Personengruppe

meist um (hoch-)betagte Menschen handelt und hier oft auf Grund der Multimorbidität eine eindeutige Zuordnung der Todesursache schwierig ist bzw. wegen des Alters auch Altersschwäche als Ursache in Betracht gezogen werden kann. Andere vulnerable Bevölkerungsgruppen, bei denen es ebenfalls zu Todesfällen kommen wird sind chronisch oder psychisch kranke Menschen, Babys und Kleinkinder.

Das für die Ausbildung der Bereitschaftspolizei Bayern zuständige Präsidium Bamberg teilte just mit, dass aktuell 67 Ausbildungsplätze im Mittleren Dienst unbesetzt bleiben (vgl. Michael, 2023).

9.3.4.1. Szenario: business as usual

Tagebucheintrag vom 17.06.2035

LIEBES TAGEBUCH,

WEIL MEINE OMA IHREN 70. GEBURTSTAG FEIERT SIND WIR VON UNSEREM EINSIEDLER
BAUERNHOF FÜR EIN PAAR TAGE NACH COBURG GEREIST. HEUTE HABEN WIR UNS
LANGE UNTERHALTEN, WIE SICH COBURG IN DEN LETZTEN GUT ZEHN JAHREN VER-
ÄNDERT HAT. DIE COBURGER:INNEN SIND EIN INTERESSANTES VÖLKCHEN. DA DER
IN DEN ZWANZIGER JAHREN DIESES JAHRHUNDERT HERAUFBESCHWORENE KLIMA-
WANDEL UND DESSEN KATASTROPHALEN AUSWIRKUNGEN DURCH EINIGE BAHN-
BRECHENDE TECHNOLOGISCHEN ENTWICKLUNGEN UND NEUERUNGEN ABGEWENDET
WERDEN KONNTE, LEBEN DIE COBURGER RÜRGER:INNEN IHR LEBEN WIE ZUVOR,
SAGT MEINE OMA. DER RÜCKZUG INS PRIVATLEBEN, DER DURCH DIE CORONAPAN-
DEMIE EINEN HÖCHSTSTAND ERREICHT HAT, BLEIBT FÜR VIELE BEVÖLKERUNGSTEILE
DER ÜBERWIEGEND GEPFLEGTE LEBENSSTIL. GRÜNDE HIERFÜR SIND, DASS VIELE
NAHEZU AUSSCHLIEßLICH REMOTE VON ZU HAUSE AUS ARBEITEN UND DIE VERLA-
GERUNG DER FREIZEITBESCHÄFTIGUNGEN IN DEN VIRTUELLEN RAUM, ZUM REISPIEL
INS METAVERSUM ODER DIE INTENSIVE NUTZUNG VON SOCIAL MEDIA. PHÄNOMENE
WIE SNAPCHAT DISMORPHOGRAPHIE TRAGEN DAZU BEI, DAS DER DIREKTE, PER-
SÖNLICHE UMGANG MIT ANDEREN MENSCHEN VERMIEDEN WIRD. OMA KENNT IHRE
JÜNGEREN NACHBAR:INNEN GAR NICHT MEHR, WAS WOHL FRÜHER ANDERES WAR,
MEINT SIE.

DENN JETZT ERMÖGLICHEN VIELE TECHNISCHE INNOVATIONEN DER BEVÖLKERUNG
EIN BEQUEMES LEBEN IN DEN EIGENEN VIER WÄNDEN. SMARTE TECHNOLOGIEN
ÜBERNEHMEN VIELE DER HAUSHALTSTÄTIGKEITEN. DURCH VERNETZUNG DER GE-
RÄTE SIND VIELE SCHRITTE DIE FRÜHER NOTWENDIG WAREN OBSOLET GEWORDEN.

EINKAUFEN GESCHIEHT GRÖSSTENTEILS AUTOMATISCH. DINGE, DIE REGELMÄSSIG VERBRAUCHT WERDEN BESTELLEN SICH SELBST NACH. SPONTAN- UND LUSTKÄUFE WERDEN PER SPRACHASSISTENTEN GETÄTIGT UND VON EINEM LIEFERDIENST, OFT AUTONOM DURCH DROHNEN ODER SICH SELBSTSTÄNDIG BEWEGENDEN FAHRZEUGE, DIREKT NACH HAUSE GEBRACHT. OPA FINDET DAS SCHON SEHR PRAKTISCH, ABER OMA SAGTE DANN, ER SOLL NICHT IMMER SOVIEL ZEUG KAUFEN. DA WAR OPA ERSTMAL BELEIDIGT.

OMA HAT MIR EIN PAAR ALTE BILDER GEZEIGT (DAMIT OPA ABGELENKT UND NICHT MEHR SAUER WAR). IN EINEM FOTOALBUM! ZIEMLICH ALTMODISCH, ABER IRGENDWIE AUCH GANZ COOL. DORT WAREN VIELE AUFNAHMEN, DIE OMA UND OPA MIT VIELEN ANDEREN MENSCHEN ZEIGEN. OPA ERZÄHLTE, DASS SIE FRÜHER EINE SEHR SCHÖNE ZEIT IN IHREM VEREIN HATTEN. DA MUSSTE ICH ERSTMAL NACHFRAGEN, WAS EIN VEREIN IST. OMA HAT ES MIR DANN ERKLÄRT. AUF GRUND DER ÜBERALTERUNG DER MITGLIEDER IST DAS VEREINSLEBEN IN COBURG NAHEZU KOMPLETT ZUM ERLIEGEN GEKOMMEN, OPA UND OMA MUSSTEN AUCH VOR EIN PAAR JAHREN AUFHÖREN. DEN EINBRUCH DEN DIE CORONA PANDEMIE BEI DEN MITGLIEDERSCHAFTEN IN DEN VEREINEN AUSGELÖST HAT, KONNTE NICHT WIEDER REVIDIERT WERDEN. EHRENAMTLICHES ENGAGEMENT WIRD AUCH NUR NOCH VON EINIGEN WENIGEN MENSCHEN ERBRACHT, WAS OMA SEHR SCHADE FINDET. SIE WAR FRÜHER AUCH MAL LESEPATIN.

MORGEN GEHEN WIR AUF DEM MARKTPLATZ UND ESSEN „BRATWURST“, DAFÜR IST COBURG JA BEKANNT. FRÜHER GAB ES WOHL NUR WELCHE MIT FLEISCH, ABER ICH ESSE DIE VEGGIEVARIANTE LIEBER. PAPA MEINTE DAS DER EHEMALIGE SLOGAN DER STADT COBURG „WERTE UND WANDEL“ SICH DADURCH ZEIGT, DASS SEIT ANFANG DES JAHRZEHNTS AUF DEM COBURGER MARKTPLATZ AUCH VEGETARISCHE BRATWÜRSTE ANGEBOten WERDEN. DA MUSSTEN ALLE LACHEN.

9.3.4.2. Schwache Signale und Trends für dieses Szenario

Für diese Vision sind schwache Signale beispielsweise, dass der Trend zum Arbeiten von zu Hause ungebrochen ist. Andreas Weck (2023) zitiert aus einer Befragung von US-amerikanische Marktforschungsunternehmen Ipsos im Auftrag von Ring Central Anfang Februar 2023 in seinem Artikel: „*Neueste Zahlen: Wie es um die Remote-Arbeit in Deutschland steht*“, das 42 Prozent aller berufstätigen Deutschen im Hybridmodus, und 10 Prozent vollständig remote arbeiten. Weiter schreibt er, dass:

„Im Leadership-Trendbarometer des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) erkennen 75 Prozent der Führungskräfte an, dass New Work kein Hype, sondern betriebliche Notwendigkeit ist. Als Treiber gelten die fortschreitende Digitalisierung, die Ansprüche junger berufstätiger Menschen und der drängende Fach- und Führungskräftemangel“ (Weck, 2023)

Dieser Trend wird sich aller Voraussicht nach weiter verstärken wenn die derzeitigen Schüler:innengeneration, die oftmals beide Arbeitsweisen, vor Ort und remote, bei ihren Eltern kennengelernt haben, das remote Arbeiten als Einstellungsvoraussetzung einfordern. Sie sind größtenteils durch ihre Erfahrungen im Homeschooling Experten im selbstständigen Arbeiten von zu Hause, oder anderen Orten, die nicht an einen Arbeitsplatz gebunden sind. Die derzeit auf den Arbeitsmarkt drängende Generation Z wird im Spiegel online Artikel *„Generation Z sind »die illoyalsten Jobber aller Zeiten«* vom 13.04.2023 wie folgt beschrieben:

„Die auf dem Arbeitsmarkt immer präsenter werdenden Mitglieder der Generation Z wünschten sich häufig Arbeitserleichterungen, darunter etwa eine Viertagewoche bei vollem Lohnausgleich, die Möglichkeit zum Sabbatical, Homeoffice oder sogenannte Workation-Optionen – also einer Kombination aus Arbeit und Urlaub.“ (Spiegel, 2023)

Sie werden somit den Arbeitsmarkt hin zu mehr remote Arbeit prägen, so dass Homeoffice das new normal sein wird.

Laut der Statistik *„Anzahl der Personen in Deutschland, die ehrenamtlich tätig sind, von 2018 bis 2022“* vom Juni 2022 sind 15,72 Millionen Menschen in diesem Jahr für ihre Mitmenschen oder in anderen Bereichen aktiv. Nach einem Peak im ersten Coronapandemiejahr 2020 mit 17,11 Millionen sinkt die Zahl nun wieder. Der Tiefstwert im Erhebungszeitraum, 14,87 Millionen, wurde 2018 erzielt. (Verbreitung ehrenamtlicher Arbeit in Deutschland 2022 | Statista, 2022)

Es ist davon auszugehen, dass dieser Trend weiter anhält und immer weniger Menschen sich für ihre Mitbürger:innen engagieren, da sie einerseits sich nicht dauerhaft verpflichten wollten, andererseits viele andere attraktive Freizeitbeschäftigungen, virtuell oder digital, locken.

9.3.5.1. Szenario: Das Coburger Zukunftshaus

Zwölf Jahre sind vergangen seit die erste Idee des Coburger Zukunftshaus, die im Zuge der Bürger:innenbeteiligung anlässlich des Green Deal Coburg 2023 in der Strategiegruppe als erste Vision entstand, als Modell mit Legosteinen und Knetmasse veranschaulicht wurde...



Abbildung 22: Ergebnis Vision Green Deal Strategiegruppe (eigene Darstellung, 2023)

Dieses Szenario wird mit Hilfe der Methode Storytelling dargestellt. Prof. Dr. Oliver Bendel von der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Institut für Wirtschaftsinformatik beschreibt sie wie folgt:

„Storytelling (dt. "Geschichtenerzählen") ist eine Methode im Wissensmanagement (Knowledge Management) und im Veränderungsmanagement (Change Management), mit der ein Unternehmen oder eine andere Einrichtung bestimmte Neuerungen, Werte, Kulturaspekte, Best Practices, Lessons Learned etc. an Mitarbeiter vermittelt.“ (Bendel, 2023)

„Wo bist du?“ „Bin auf dem Weg zum Zukunftshaus“ erzähle ich meiner Freundin Anna durch's Handy „weil ich die Popcornmaschine bei der ‚Bibliothek der Dinge‘ für den Kindergeburtstag am Wochenende ausleihen möchte.“ Anna sagt: „Prima, dann können wir uns dort ja auf einen Kaffee treffen, ich gebe gerade unsere Tuschäpfel ab und nachher habe ich einen Workshop zum Thema upcycling von Kinderkleidung.“

Hmm, denke ich dafür langt mein Geschick nicht, Handarbeitsunterricht gab es zu meiner Schulzeit leider nicht mehr. Gut, das meine Kinder das im und durch das Zukunftshaus wieder lernen.

Ähnlich einer Präventionskette im Bereich Gesundheitsförderung gibt es in Coburg seit der Gründung des Zukunftshauses eine Kompetenzkette, die nicht nur *Health Literacy* Themen, sondern zusätzlich auch Nachhaltigkeit, Umwelt- und Persönlichkeitsbildung vereint, subsummiert als *Susthriven Literacy*. Dies setzt sich aus den englischen Begriffen **sustainable** für nachhaltiges **thrive** Gedeihen unser aller **enviroment** Umwelt zusammen und wird wissenschaftlich begleitet. Bereits im Kindergarten lernen und erleben die Kinder wie gesunde Nahrungsmittel hergestellt und verarbeitet werden, ein nachhaltiger Lebensstil aussieht und vieles mehr. Durch regelmäßige Aktionen und Projektzeiten, die aufeinander aufbauen, sind sie wahre kleine Experten und ich staune oft, wie schnell sie lernen und welches Wissen sie haben! In der Schulzeit geht es weiter mit auf den Lehrplan abgestimmten Inhalten. Dabei sind ganz tolle Aktionen wie zum Beispiel die Neugestaltung eines ökologischen Pausenhofes entstanden. Der fächerübergreifende Unterricht wird vom Zukunftshaus organisiert und unterstützt. Ein Zeitungsartikel mit Foto davon hängt gerahmt im Café, darauf sieht man die Jugendlichen um die Wette strahlen! Sie sind stolz auf sich und haben gemeinsam selbst etwas Bleibendes geschaffen. Diese Selbstwirksamkeitserfahrung hatten sie nach den einsamen und isolierten Coronajahren ihrer Kindheit und Jugend auch dringend nötig!

Besonders gefällt mir der Austausch zwischen den Generationen und allen Bevölkerungsgruppen. Letzen Sommer habe ich von einer Seniorin das Einkochen von Äpfeln gelernt. Anna hatte auch da zu viele, kein Wunder das sie sie wieder zur Tauschbörse bringt. Das Einwecken hat dieses mal super funktioniert. Die Kinder freuen sich, dass sie das ganze Jahr über selbstgekohtes Kompott essen können. Im Gegenzug können Senioren, oder jede Person die Hilfe benötigt durch die Nachbarschaftshilfe und die Mitmach/Tauschbörse Unterstützung erhalten bei z.B. Gartenarbeit oder anderen Tätigkeiten bei denen sie Entlastung benötigen. Die Stadtteilmütter und andere Gruppen nutzen das Zukunftshaus natürlich auch.

Die Mehrwegverpackung für's Einkochen, die Gläser und Gummiringe, kann ich ganz unkompliziert im Zukunftshaus mieten oder kaufen. Generell konnte durch die Einführung der Kreislaufwirtschaft das Müllaufkommen in Coburg deutlich reduziert werden. Kein Vergleich zu früher, wo überall Zigarettenkippen und anderer Unrat herumlag und

viele Dinge nicht recycelt wurden. Da haben die verschiedenen Gruppen des Zukunftshauses schon viel bewirkt. Es gibt Müllsammelgruppen, was jedes mal ein echt spaßiges Event ist, oder up cycling Aktionen und Repaircafés. Mein Mann sagt immer, wenn er in's Repaircafé geht, dass er zu seinem „Stammtisch“ geht. Durch die Hilfe der anderen dort, konnte er schon sehr viel Dinge wieder in Schuss bekommen, die wir früher weggeschmissen hätten. Die gemeinsame Arbeit macht ihm Spaß und er freut sich sehr, wenn er es wieder einmal geschafft hat etwas reparieren zu können.

Nicht nur deswegen ist das Zukunftshaus in Coburg ein oft kopiertes Konzept in anderen Kommunen. Es sind viele auswärtige Besucher:innen da, die die angenehme und lebhaft Atmosphäre des Hauses genießen, aufsaugen und mit zu sich nach Hause nehmen. Das Netzwerk welches durch das Zukunftshaus geknüpft wurde, vereint sämtliche relevanten Akteure aus Coburg und Umgebung aus allen Bereichen. Natürlich ist die Wirtschaft auch vertreten und aktiv dabei. Deshalb ist es so leistungsstark, kann sowohl viele Synergieeffekt und Ressourcen nutzen, als auch die unterschiedlichsten Menschen und Organisationen ansprechen und einbinden. Es entwickelt sich fortwährend weiter, sodass immer wieder etwas Neues im Zukunftshaus zu entdecken gibt.

Jetzt bin ich bald da, nur noch kurz über den Marktplatz huschen und ich bekommen meinen leckeren Kaffee serviert.

Immer wenn ich auf dem Marktplatz bin, muss ich an das große Fest denken, das hier gefeiert wurde als Coburg es geschafft hat, sein 2023 durch den Stadtratsbeschluss gesetztes 1,5° Klimaziel zu erreichen. Drei Tage wurde hier gefeiert, es war viel mehr los als beim Sambafestival! Wirklich fast alle Coburger:innen waren dabei.

Durch die nach dem Stadtratsbeschluss direkt umgesetzten Maßnahmen kann man sich, anderes als in anderen Städten, im Sommer immer noch gut im Freien aufhalten. Die Baumpflanzungen, Fassaden- und Dachbegrünungen sowie die Entsiegelung und andere städtebaulichen Schritte entfalten nach gut zehn Jahren langsam ihre volle Wirkung.

Die gemeinsam entwickelten Verkehrsstrukturen führen einerseits zu einer hohen Mobilität und Flexibilität aller Bevölkerungsgruppen, andererseits erhöhen sie die Sicherheit und verringern die klimaschädlichen Belastungen. Im Vergleich zu anderen Städten ist es in Coburg total angenehm und entspannt am Straßenverkehr teilzunehmen.

Falls ich nachher in der ‚Bibliothek der Dinge‘ doch noch etwas anderes als nur die Popcornmaschine finde, kann ich mir einfach ein Lastenrad leihen. Als ich neulich im Tauschregal ein riesengroßen Moo entdeckte, habe ich mir einfach dort zum Transport ein Auto per Carsharing gebucht und ihn nach Hause gefahren. Meine Tochter hat sich gefreut wie Bolle. Sie spielt jeden Tag damit und möchte ihn sogar mit in den Urlaub nehmen... Da müssen wir aber davor noch einmal darüber sprechen. Das Teilen und Tauschen hat sich in Coburg fest etabliert und neben der Schonung der Umwelt und Ressourcen stärkt es ungemein den Austausch der Menschen untereinander und somit insgesamt den Bevölkerungszusammenhalt.

Und die Neugestaltung der Itz und anderer Gewässer ist wirklich super geworden! Dort ist einer meiner Lieblingsplätze in Coburg und meine Kinder bekomme ich im Sommer auch kaum davon losgeeist. Hier treffe ich immer nette Coburger:innen und die Sitzgelegenheiten sind dort echt bequem. Regelmäßig kommt das „Zukunftshauscafé on the Road“ mit Getränken und Snacks aus dem Lastenrad vorbei. Das hier und im Café des Zukunftshauses auch Menschen mit Behinderung arbeiten ist ein wichtiger Bestandteil des Konzepts, den das Zukunftshaus ist für alle da und offen für jede Bevölkerungsgruppe. Es ist in allen Bereichen, baulich und inhaltlich, barrierefrei gestaltet.

Die Lastenräder vom Zukunftshaus sind ja schon von Weitem durch ihr markantes Design zu erkennen. Durch das Branding und die Marketingkampagne 2023/2024 wurden alle Coburger:innen über die Klimaziele informiert und aufmerksam gemacht. Alle Maßnahmen, Aktionen, Teilnehmenden sind durch das prägnante Logo zu erkennen.

Mit den Lastenrädern kommt das Zukunftshaus zu den Personen die nicht dorthin kommen (können). Es ist mit den Mitarbeiter:innen regelmäßig in allen Stadtbereichen und -teilen unterwegs, um über Themen und Aktionen rund Nachhaltigkeit niedrigschwellig in Dialog mit der gesamten Bevölkerung zu kommen. Das Team vom Zukunftshaus organisiert auch Stadtteilstefeste um dabei die Angebote, Aktionen etc. vorzustellen.

So, jetzt bin da! Ich betrete das Zukunftshaus und laufe im Eingangsbereich an den vielen Aushängen vorbei, die Workshops bewerben und andere Informationen mitteilen. Die Mitmach- und die Tauschbörse offeriert ihre Angebote. Ich schaue sie mir aber lieber zu Hause in Ruhe auf der virtuellen Plattform an. Dort kann ich alle Informationen, Aktionen und Angebote die im Zukunftshaus zu finden sind jederzeit begutachten.

Das Team vom Zukunftshaus steht für alle Fragen zur Verfügung und vermittelt Angebote mit Interessent:innen, initiiert neue Aktionen und knüpft Netzwerke. Das Zukunftshaus ist einfach der Ort, in dem in Coburg alles zusammen läuft, wenn ich eine Information brauche, finde ich sie dort.

Die Beratungsstellenplätze der Klimaunit sind gut gefüllt. Jede Person, die Fragen zu Energie, Nachhaltigkeit, Klimaschutz o.ä. hat findet hier kompetente Ansprechpartner:innen. Durch die Unterstützung dieser unkomplizierte Form der Beratung haben in den letzten Jahren viele Coburger:innen, wie wir auch bei uns im Mehrgenerationenwohnhaus, z.B. eine Photovoltaikanlage selbst installiert und andere Maßnahmen zum Klimaschutz umgesetzt.

Ich sehe Anna im Mehrgenerationengarten, der einer von vielen ist, die inzwischen überall in der Stadt gibt, sitzen. Sie ist an einem großen runden Tisch mit fünf andere Personen in eine Unterhaltung vertieft. Alle reden angeregt miteinander. Das ist typisch für das Zukunftshaus – ganz unterschiedliche Menschen kommen hier ins Gespräch, nehmen an Workshop und Informationsveranstaltungen teil und essen und feiern gemeinsam. Bei den kulturellen Angeboten ist für alle etwas dabei. So komme ich immer wieder mit neuen, interessanten und zunächst fremden Menschen zusammen. Es macht einfach Spaß im Zukunftshaus zu sein! Jetzt hat sie mich gesehen und winkt mir zu, ich setze mich dazu und bestelle bei der freundlichen Servicekraft den Kaffee, auf den ich mich schon gefreut habe. Anna zeigt mir ihre reparierten und upgecycelten Kleidungsstücke ihrer Kinder. „Das finden meine bestimmt auch cool, vielleicht nehme ich demnächst auch dem Workshop teil“ denke ich und genieße den ersten Schluck meines Kaffees, der mit gerade gebracht wurde.

9.3.5.2. Schwache Signale und Trend für dieses Szenario

Schwache Signale für diese Vision sind zum Beispiel die hohe Partizipation auf der Green Deal Plattform „www.mitmachen.coburg.de“ mit 826 registrierten Teilnehmenden (Stand 02.07.2023), bei einer Gesamtbevölkerungszahl von ca. 41.000 entspricht dies von über 2 Prozent aller Coburger:innen. Wie bereits erwähnt wünscht sich der Oberbürgermeister, dass aus dem *Green Deal Coburg 2030* eine Bewegung wird, wofür mit dem professionellen Green Deal Team eine aussichtsreiche Basis geschaffen wurde.

Viele der auf dieser Plattform eingebrachten Vorschläge sind in dieses Szenario eingeflossen. An der Umsetzung wird bereits im Jahr 2023 gearbeitet, sodass eine erfolgreiche Etablierung in einem Zeitraum von etwas über einer Dekade später sehr wahrscheinlich möglich ist.

Der Generationengarten wurde bereits angelegt und die Mitmachbörse steht in den Startlöchern und wird noch bis Herbst dieses Jahres digital umgesetzt.

Es gibt bereits eine Vielzahl bestehender Stellen, Strategien, Aufträge und Ideen, die im Zukunftshaus gebündelt werden könnten. Das von jeder Kommune geforderte Hitzeschutzkonzept und die Strategie gegen Einsamkeit, dessen Erarbeitung die Bundesfamilienministerin Lisa Paus am 14. Juni 2022 auf der Konferenz "Gemeinsam aus der Einsamkeit" gestartet hat, könnten so beispielsweise im Zukunftshaus vereint werden (vgl. Gemeinsame Strategie gegen Einsamkeit entwickeln, o. D.). So würde auch vulnerablen Gruppen, wie beispielsweise älteren Personen, psychisch- und chronisch kranken Menschen und Kleinkindern, ein niedrigschwelliger Zugang zum Zukunftshaus angeboten werden. Auch das Projekt Demokratie leben! (Über „Demokratie leben!“, o. D.) könnte eingebunden werden.

9.4. Vision Coburger Zukunftshaus

Du lebst 2030 in einem Coburg, dass durch das gemeinsame Tun aller Coburger Bevölkerungsgruppen klimaresilient wurde. Alle tragen ihren Teil dazu bei. Von klein auf lernen die Coburger Kinder im Zukunftshaus einen nachhaltigen Lebensstil und einen achtsamen Umgang mit unseren Ressourcen. Das Bildungs- und Beratungsangebot, das für alle, egal wie alt oder woher sie kommen, niedrigschwellig erreichbar ist, sucht auch diejenigen auf, die nicht persönlich ins Zukunftshaus kommen können. Teilhabe für alle ist keine Phrase, sondern täglich gelebte Praxis. Das Zukunftshaus ist das Herzstück, der Taktgeber, der Ort für alle zum Dialog, gemeinsam handeln, neue Ideen entwickeln und wohlfühlen. Ganz einfach, von zu Hause aus, kannst du dich über die digitale Zukunftshausplattform mitmachen, informieren, austauschen und vernetzen. Die gesamte Stadtgesellschaft, bestehend aus der Coburger Bevölkerung, der Kommune, der Lokalpolitik, der Hochschule, Verbände und Vereine sowie die Wirtschaft schaffen mit und durch das Zukunftshaus gemeinsam ein enkeltaugliches Coburg. Alle tragen ihren Teil dazu bei, du natürlich auch!

Diese Vision wurde in der Form notiert, in der der Imperativ wegfällt und stattdessen als Gegenwart beschrieben wird. Es soll dadurch einen hohen Aufforderungscharakter erzielen. Diese direkte Ansprache wird erfolgreich in der Lehrdidaktik verwendet.

Peter Senge schreibt dazu:

„Visionen breiten sich durch einen Verstärkungsprozess aus, in dem Klarheit, Begeisterung, Kommunikation und Engagement stetig anwachsen. Je mehr die Menschen über die Vision reden, desto klarer wird sie. Wenn sie klarer wird, wächst die Begeisterung für ihre Vorteile.“ (Senge, 2017, S.247)

10. Verwirklichung

Dr. Peter Senge ist als Senior Lecturer of Behavioral and Policy Sciences Boston an der Massachusetts Institut of Technology (MIT) Sloan School of Management tätig. Die Financial Times nahm ihn in die Reihe der »top management gurus« auf und das Journal of Business Strategy bezeichnete ihn als einen der 24 einflussreichen Management Vordenker. Er ist weltweit in der Lehre tätig und hat die abstrakten Ideen der Systemtheorie für die Wirtschaft in konkrete Tools für organisatorische und wirtschaftliche Transformation übertragen (vgl. Senge, 2017).

Er (Senge, 2017) stellt in seinem Buch *Die fünfte Disziplin Kunst und Praxis der lernenden Organisation* die These auf, dass in der heutigen Wissensgesellschaft ein schnelles Lernen im Team und in Organisationen eminent wichtig ist.

Seine fünf Disziplinen sind:

- Systemisches Denken
- Personal Mastery
- Mentale Modelle
- Gemeinsame Vision
- Team-Lernen

Die ersten vier Punkte zusammengenommen, bilden die letzte Disziplin, das Team-Lernen. Da es nur ein erfolgreiches Team geben kann, wenn die vorhergehenden Themen Beachtung finden. Mit diesen fünf Disziplinen sollen gewohnte Denk- und Handlungsweisen bewusst und aufgebrochen werden und somit ein Wandel, hin zu einer lernenden Organisation geschehen. Der Begriffe *lernende Organisation* ist für

das Coburger Projekt anzuwenden auf den Prozess, auf die Entwicklung. Trotz Phasenplan kann es kein stringentes Konzept geben, es entsteht erst während der Laufzeit. Für alle Beteiligten muss dies klar kommuniziert sein. Diese fünf Disziplinen sind für die Umsetzung des Green Deal Coburg 2030 wichtig, weil sie eine Grundlage legen für eine Haltung und Denkweise, die die Wahrscheinlichkeit der breiten Bürgerbeteiligung und somit einer erfolgreichen Umsetzung stark erhöht.

Peter Senge schreibt:

„Alle (fünf) Disziplinen befassen sich mit einem Umdenken, mit einem grundlegenden Wahrnehmungswandel – man sieht nicht länger einzelne Teile, sondern das Ganze, man erkennt, dass Menschen nicht nur ein Opfer der Umstände sind, sondern aktiv an der Gestaltung ihrer Realität mitwirken, und man reagiert nicht mehr ausschließlich auf die Gegenwart, sondern gestaltet aktiv die Zukunft.“ (Senge, 2017, S. 87)

Er beschreibt anschaulich mit dem Bild einer Pyramide wie die Prinzipien aufgebaut sind. Die *Technik* bildet die Basis die angewandt wird. Darauf aufbauend folgen die *Prinzipien*, die die Grundlagen aufzeigen und die Techniken erklären. Auf der Spitze sind die *Essenzen* angesiedelt. Senge schreibt:

„Die Essenzen der Disziplinen sind die S e i n s w e i s e n, zu denen der einzelne oder die Gruppe ganz von allein gelangen, wenn sie die Disziplinen meisterhaft beherrschen.“ (Senge, 2017, S. 446 ff.)

10.1. Systemdenken

Die Basis bildet das Systemdenken. Senge führt dazu aus:

„Die Disziplin des Systemdenkens zielt darauf, dass man »Ganzheiten« erkennt. Diese Disziplin erschafft die Voraussetzungen, damit wir Wechselbeziehungen statt unbeweglicher Dinge wahrnehmen und Veränderungsmuster statt statischer »Schnappschüsse«.“ (Senge, 2017, S. 86)

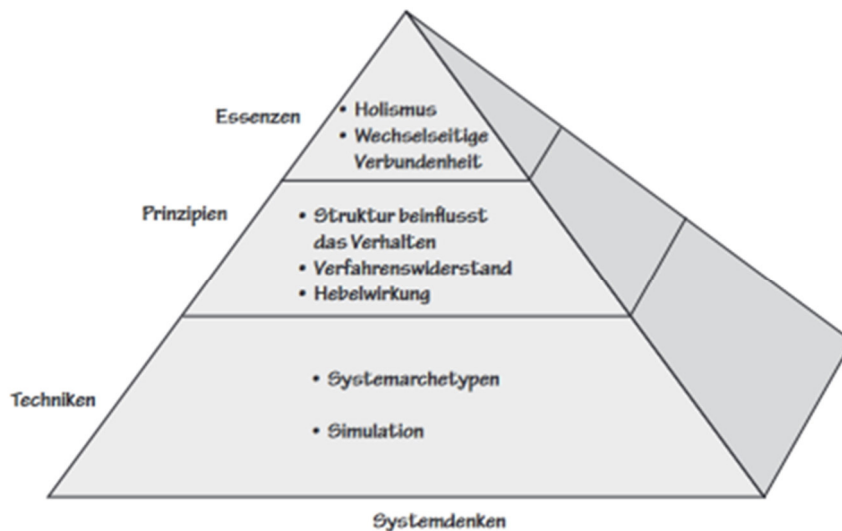


Abbildung 23 Aufbau Lerndisziplin Systemdenken Senge (2017)

Zu den Techniken in dieser Disziplin zählen die Kenntnis über die *Systemarchetypen* und die *Simulation*. Senge (ebd.) skizziert sieben Archetypen. Die *Grenzen des Wachstums*, die *Problemverschiebung*, *erodierende Ziele*, *Eskalation*, *Erfolg den Erfolgreichen*, *Fehlkorrekturen* sowie *Wachstum und Unterinvestition*. Dieses Wissen ist wichtig, weil es bewusst macht, dass die unbewussten Strukturen uns gefangen halten. Senge schreibt:

„Wenn wir hingegen lernen, die Strukturen wahrzunehmen, in denen wir uns bewegen, befreien wir uns allmählich von den zuvor unerkannten Kräften und erlangen schließlich die Fähigkeit, produktiv mit diesen Strukturen zu arbeiten und sie zu verändern.“ (Senge ebd. S. 113)

Eine weitverbreitete Herangehensweise ist nach Senge (2017), ein Verkennen der *Grenzen des Wachstums*. Nach Initiierung eines verstärkenden Prozesses tritt die gewünschte Erfolgsspirale ein, jedoch erzeugt sie unbeabsichtigte Nebeneffekte, die den

Erfolg insgesamt schmälern. Besser ist es, sich nicht nur auf das Wachstum zu fokussieren, sondern die ein Wachstum begrenzenden Faktoren zu eliminieren.

Für den *Coburger Green Deal 2030* kann das beispielsweise heißen, statt sich nur auf den Ausbau eines Projekts, z. B. der Mitmachbörse, zu konzentrieren von Anfang an zu überlegen, welche limitierende Faktoren sein könnten und diese zu Beginn zu beseitigen. Im Falle der Mitmachbörse könnte die Barrierefreiheit, oder die Breite der Zielgruppen ein solche Beschränkung sein.

Die *Problemverschiebung* beschreibt die Handlungsweise sich auf das „vordergründige“ Problem zu stürzen, während das ursächliche Problem weiter im Hintergrund schwelt. In der Medizin würde man von einer reinen symptomatischen Behandlung sprechen, die nur kurzfristige Besserung, aber keine Heilung verspricht.

Dies wäre beim *Coburger Green Deal 2030* der Fall, wenn es zwar aktive Green Deal Gruppen gibt, die einzelne Projekte vorantreiben, aber es nicht gelänge breite Teile der Bevölkerung für die Maßnahmen des Klimaschutzes zu gewinnen. Deshalb ist einerseits die Niedrigschwelligkeit, andererseits die aufsuchende Herangehensweise wichtig.

Erodierende Ziele beschreibt eine der Art der Problemverschiebung, die dazu führt, dass ein festgelegtes Ziel reduziert wird. Ein Beispiel wäre: „Das 1,5° Ziel schaffen wir ohnehin nicht mehr, wir peilen jetzt die 2° an.“

Im Vestestadt Bürgerbeteiligungsprojekt wäre das ein: „Ok, wir haben ein paar Menschen erreicht, die aktiv geworden sind, aber die anderen wollen eben nicht.“ Hier gilt es vom Vorhaben nicht abzuweichen und versuchen die breite Bevölkerung zu erreichen und somit von der Bewegung anzustecken.

Fehlkorrekturen sind, wenn erfolgreiche kurzzeitige Korrekturen unvorhergesehene langfristige Folgen haben, die ein „weiter von demselben“ oder „nachschieben“ erfordern. Um nicht diesem Teufelskreis zu verfallen, sollte das Ziel oder die Vision nicht aus den Augen verloren werden. Auf Grund der Kürze der Projektlaufzeit gab es bisher keine bekannten Fehlkorrekturen beim Green Deal Coburg 2030.

Die beiden Systemarchetypen *Eskalation* und *Erfolg den Erfolgreichen* betreffen zwei konkurrierende Aktivitäten, Gruppen oder Personen. Das ist beim Coburger Green

deal 2030 bisher nicht der Fall, deshalb wird an dieser Stelle auf eine ausführliche Erklärung verzichtet.

Bei *Tragödie der Gemeingüter* und *Wachstum und Unterinvestition* handelt es sich um rein wirtschaftliche Prinzipien, die derzeit nicht auf den Green Deal Coburg 2030 angewandt werden können.

Simulation meint hier ein „so tun als ob“, um dadurch Erkenntnisse für die tatsächliche Durchführung zu gewinnen.

Die zweite Ebene des *System Denkens* sind die Prinzipien.

- Struktur beeinflusst das Verhalten,
- Verfahrenswiderstände und
- Hebelwirkung

Wie eingangs des Kapitels zitiert *wirken Strukturen auf das Verhalten*, weshalb es eminent wichtig ist, sich dieser bewusst zu sein.

Verfahrenswiderstände zeigen im Sinne des Grundsatzes, der *themenzentrierten Interaktion* Ruth Cohens Störungspostulat „*Störungen haben Vorrang*“ auf, (Was ist TZI - RCI International, o. D.) wo und an welchen Stellen genauer hingeschaut werden muss. Sie sind ein Hinweis darauf, was im Vorfeld nicht bedacht wurde und nun bearbeitet werden sollte.

Sie sind „der Sand im Getriebe“. Wie bei einem Fahrzeug auch, muss dieser „Sand“ entfernt werden, damit es wieder funktionstüchtig wird. Auf die Coburger Bevölkerung bezogen, kann dies eine gewisse Trägheit bei Verhaltensänderungen bedeuten. Es bedarf an dieser Stelle des *langen Atems*. Unstimmigkeiten in den Green Deal Gruppen müssen deshalb umgehend vom Team angesprochen und möglichst zufriedenstellend für alle Beteiligten geklärt werden.

Um die Hebelwirkung darzustellen verwendet Peter Senge (2017) in seinem Buch das Beispiel des *Trimmruders* von Buckminster Fuller, einem US-amerikanischen Architekten und Visionär, der u.a. die Domes, die geodätischen Kuppeln entworfen hat:

„Ein Trimmruder ist ein »kleines Ruder am Ruder« eines Schiffes. Im Vergleich zum eigentlichen Ruder ist es winzig klein. Mit seiner Hilfe lässt sich das Ruder

leichter bewegen, was es wiederum leichter macht das Schiff zu bewegen.“
(Senge, 2017, S. 81)

Seiner Meinung nach sind die stärksten Hebel oft die unauffälligsten Maßnahmen.

„Ob man schwierige Probleme bewältigt, hängt häufig davon ab, dass man erkennt, wo die Hebelwirkung am größten ist, also welche Veränderung – mit einem Minimum an Anstrengung – zu einer weitreichenden, dauerhaften Verbesserung führt.“ (Senge, 2017, S.81)

Die Kunst ist es jeweils die passenden Hebel zu finden. Die Anwendung der oben aufgeführten Techniken und Prinzipien können dazu beitragen, dass dies gelingt. Für den *Coburger Green Deal 2030* könnten diese Hebel bestimmte Zielgruppen (z.B. Kinder und Jugendliche) oder Aktionen, wie unter Punkt 12.2., Nudging, sein.

In der Spitze der Pyramiden stehen als *Essenzen* die *wechselseitige Verbundenheit* und *Holismus*.

Das *systemische Denken* deckt deutlich die Vernetzung und die gegenseitigen Beziehungen auf. Diese *wechselseitige Verbundenheit* ist auch beim *Coburger Green Deal 2030* immer zu beachten. Jede teilnehmende Person oder Institution ist selbst mannigfaltig mit anderen verbunden, kann in Abhängigkeiten verstrickt sein und wirkt auf das gesamte System ein, so wie das System selbst das Individuum beeinflusst.

Holismus definiert Hügli (1997) von dem griechischem *holos*, was mit *ganz* oder *ungeteilt* übersetzt werden kann, als:

„Metaphysische oder wissenschaftliche Theorie, nach der die Wirklichkeit aus Ganzheiten besteht, die eine Tendenz haben, sich ständig zu komplizierteren Formen hin zu entwickeln.“ (Hügli, 1997, S. 287)

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ ist das sprichwörtliche, etwas vereinfachte, Pendant. Der *Coburger Green Deal 2030* ist dementsprechend mehr als nur einzelne Ideen Coburger Bürger:innen, die teilweise umgesetzt werden, sondern mehr. Im besten Fall entsteht daraus eine Bewegung, die ganz Coburg erfasst.

10.2. Personal Mastery

Mastery lässt sich mit *Beherrschung* oder *Meisterschaft* übersetzen. Zusammengefügt mit *Personal* kreiert Peter Senge ein weiteres Prinzip:

„*Personal Mastery* bedeutet, dass man seine Energie bündelt, Geduld entwickelt und die Realität objektiv betrachtet.“ (Senge, 2017, S. 17)

Weiter führt Senge aus:

„*Personal Mastery* geht über Kompetenz und Fachwissen hinaus, auch wenn sie in Kompetenz und Fachwissen gründet. Sie reicht über geistige Entfaltung oder Öffnung hinaus, auch wenn sie geistiges Wachstum voraussetzt. *Personal Mastery* bedeutet, dass man an das Leben herangeht wie an ein schöpferisches Werk und dass man eine kreative im Gegensatz zu einer reaktiven Lebensauffassung vertritt.“ (Senge, 2017, S. 155)

In dieser Disziplin gehören die Techniken *Klärung der persönlichen Vision*, das *Halten der kreativen Spannung*, und das *Wählen* zur untersten Stufe der Pyramide.

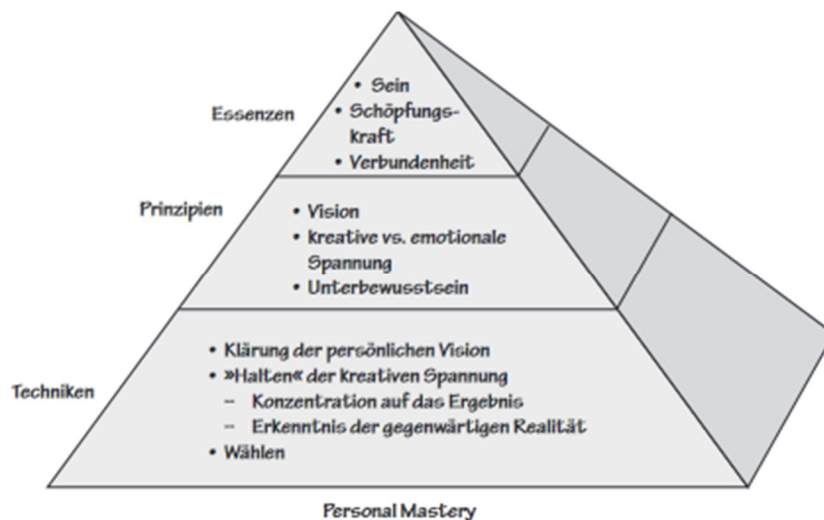


Abbildung 24 Aufbau Lerndisziplin Personal Mastery Senge (2017)

Die *Klärung der persönlichen Vision* ist ein wesentlicher Kernpunkt, der die Fragen:

- Was möchte ich erzielen?
- Wie, auf welchem Weg, mit welchen Mitteln möchte ich es erreichen?
- Wer oder was kann mir dabei helfen?
- Warum ist das eine Vision von mir?

stellt. Diese sollten zu Beginn klar beantwortet sein und allen Beteiligten bekannt sein, um, wenn erforderlich, eine gemeinsame Ausgangsposition zu bilden. Sie helfen dabei die Motivation aufrecht zu halten, wenn schwierige Phasen durchlaufen werden und die Entwicklungen auf dem „richtigen“ Pfad zu kanalisieren.

Im Idealfall haben die am Coburger Green Deal 2030 partizipierenden Gruppen dies am Anfang des Prozesses getan. Falls das nicht der Fall ist, sollte dies umgehend nachgeholt werden. Auch bei einer Neuzusammenfindung in einzelne Projekte ist dies zu Beginn wieder wichtig, um Frustration und einen Austritt einzelner Teilnehmer:innen zu verhindern.

Das *Halten der kreativen Spannung* inkludiert einerseits die *Konzentration auf das Ergebnis* und andererseits die *Erkenntnis der gegenwärtigen Realität*.

Als *kreative Spannung* bezeichnet Senge (2017) die Lücke zwischen Vision und der gegenwärtigen Realität. Auf der einen Seite steht die Vision, der Zielzustand oder auch das gewünschte Ergebnis. Dem gegenüber steht die Realität. Wenn bildlich gesprochen zwischen diesen beiden Polen eine Waage steht sollte darauf geachtet werden, dass sie nicht zu einer der beiden Seiten kippt, sondern in der Waagrechten bleibt und somit als Brücken fungiert. Wenn sie kippt, verschiebt sich die gesamte Aufmerksamkeit und Energie auf einen Punkt und es entsteht eine steile schiefe Ebene, die sich nur schwer erklimmen lässt. Bleibt sie jedoch horizontal ist es ganz einfach sich zwischen den zwei Punkten hin- und her zu bewegen, also auf der Brücke von der gegenwärtigen Realität zur Vision zu gelangen.

Auch beim Coburger Green Deal 2030 ist auf die Balance in diesem Bereich zu achten. Ein nur in der Vision „leben“ ohne die Realitäten zu beachten führt zu Frustration, Enttäuschung und kann dazu beitragen, dass Beteiligte aus dem Projekt aussteigen. Nur die heutige Realität sehen, lässt die Vision unerreichbar erscheinen. Deshalb ist es eine der Aufgabe des Green Deal Teams „die Waage“ als Brücke auszutarieren. Dies kann durch eine transparente Kommunikation, einen steten Informationsfluss und leichte Ansprechbarkeit für die Gruppenmitglieder erfolgen.

Das bewusste *Wählen*, als eine Technik der *Personal Mastery*, sieht ein „*gezieltes Entscheiden für*“ und nicht ein „*geschehen lassen*“, als weiteren elementaren Bestandteil der Persönlichkeit an. Die Selektion sollte sich immer im Einklang mit der Vision und der Realität befinden.

In der mittleren Ebene befinden sich die Prinzipien *Vision, kreative vs. emotionale Spannung* und *Unterbewusstsein*.

Nach der Klärung der *persönlichen Vision* steht auf dieser Stufe die *Vision* als relativ gefestigtes Prinzip. Neben dem Spannungsfeld der *Vision vs. Realität* ist hier nun *kreative vs. emotionale Spannung* zu finden. Damit ist das breite Feld zwischen den Gefühlen eines Menschen oder einer Gruppe von Personen und der oben beschriebenen Lücke gemeint. Da jede Handlung mit mindestens einer Emotion unterlegt ist, lassen sich trotz aller augenscheinlichen Professionalität die beiden Punkte nicht voneinander trennen. Es kommt hier darauf an, einen angemessenen Umgang damit an den Tag zu legen. Einerseits sich dieser Gefühle bewusst zu sein, andererseits sich nicht von ihnen überwältigen oder allzu sehr beeinflussen zu lassen.

Dies führt zum nächsten Prinzip: *dem Unterbewusstsein*. Peter Senge zitiert Kazuo Inamori, den Leiter von Kyocera:

„Wenn ich mich konzentriere...trete ich in das Reich des Unbewussten ein. Man sagt, dass der Mensch ein Bewusstsein und ein Unterbewusstsein hat und dass das Fassungsvermögen unseres Unterbewusstseins zehnmal so groß ist...“
(Senge, 2017, S.179)

Peter Senge nimmt ein großes Potential des Unterbewusstseins an, welches nicht annähernd genutzt wird. Er zitiert außerdem Bill O’Brian, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Hanover Insurance:

„Das größte unerforschte Terrain der Welt ist der Raum zwischen unseren Ohren. Ernsthaft, ich bin mir sicher, dass lernende Organisationen Wege finden werden, um die Begabungen, die wir heute als »außergewöhnliche« bezeichnen, in allen Menschen finden.“ (Senge 2017, S.179)

Er empfiehlt, um das Unterbewusstsein produktiver nutzen zu können, irgendeine Form von Mediation. Diese beruhigt das Bewusstsein, sodass das Unterbewusstsein sichtbar in Erscheinung treten und genutzt werden kann. (ebd.)

Andere Begriffe sind auch Intuition, Bauchgefühl oder die Überzeugung, die eine Person hat, aber nicht konkret erklären kann.

Ganz oben im Feld der *Essenzen* führt Senge *Sein*, *Schöpfungskraft* und *Verbundenheit* auf. Die in den unteren Ebenen aufgezählten Elemente bilden den Nährboden für das *Sein*, ein bewusstes *anwesend sein*, aus dem *Schöpfungskraft*, eine Energie und Motivation etwas zu *Erschaffen*, entspringen kann. Wie in dem Punkt *System Denken* ausgeführt, bedarf es zur Beherrschung der fünf Disziplinen einer Sichtweise des „*Alles ist miteinander verbunden und beeinflusst sich gegenseitig*“.

10.3. Mentale Modelle

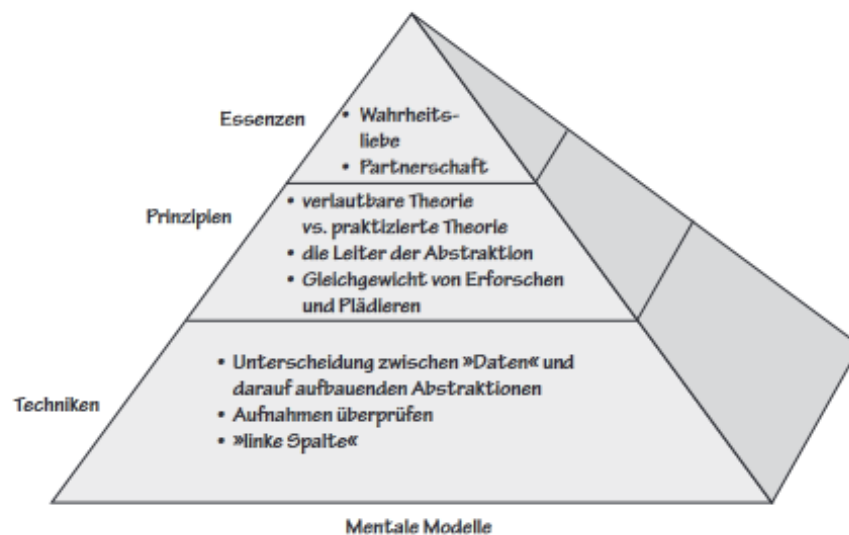


Abbildung 25 Aufbau Lerndisziplin Mentale Modelle Peter Senge (2017)

Peter Senge schreibt in seinem Buch:

„Unsere »mentalen Modelle« bestimmen nicht nur, wie wir die Welt interpretieren, sondern auch, wie wir handeln.“ (Senge, 2017, S. 194)

Er zitiert zudem den Harvardprofessor Chris Argyris:

„Auch wenn Menschen nicht [immer] in Übereinstimmung mit ihren verlaublichen Theorien handeln, handeln sie doch immer in Übereinstimmung mit ihren praktizierten Theorien [ihren mentalen Modellen].“ (Senge, 2017, S. 194)

Demnach agieren Menschen immer nach ihren *inneren Glaubenssätzen*, sie können wie im Sprichwort *„nicht aus ihrer Haut“*. Dennoch sind diese *mentalen Modelle* nicht

zementiert, sondern können nach einem Prozess des Bewusstwerdens verändert werden.

Dazu bedarf es der Anwendung der *Techniken „linke Spalte“ beachten, Aufnahmen überprüfen und der Unterscheidung zwischen »Daten« und darauf aufbauende Abstraktionen*. Die *linke Spalte* ist eine Methode, die Chris Argyris und seine Kollegen zur Fallpräsentation nutzen. Sie wird angewandt, um Situationen zu analysieren, in der die Interaktion zwischen den beteiligten Personen nicht zufriedenstellend verlaufen ist. Dazu wird z.B. ein Blatt Papier in zwei Hälften geteilt. In der rechten Spalte wird der Dialog notiert und die einzelnen Interaktionen, wie bei einem Drehbuch in Szenen aufgeteilt. Im Anschluss wird in der linken Spalte festgehalten was jeweils gedacht, aber **nicht** ausgesprochen wurde. (vgl. Senge) Sie dient dazu:

„Wenn ich klarer erkenne, von welchen Annahmen ich ausgehe und wie ich sie möglicherweise verberge, gibt es mehrere Dinge die ich tun kann, um dem Gespräch eine konstruktive Richtung zu geben. Dazu gehört immer, dass ich dem anderen meinen Standpunkt und ihm die zugrunde liegenden »Daten« erkläre.“
(Senge, 2017, S. 215)

Zusätzlich werden die *„Aufnahmen überprüft“*, zum Beispiel mit dem Fragen: *„Habe ich dich richtig verstanden, dass...?“* oder *„Meinst du damit...?“* Auch die Unterscheidung zwischen *Daten* und *„welche Schlüsse ziehe ich daraus?“*, ist eine wichtige Technik, die hilft zu erkennen das für verschiedene Personen oder Gruppen Daten unterschiedliche Bedeutung haben können oder anders interpretiert werden.

In der mittleren Ebene - *den Prinzipien* – beschreibt Senge *die verlaubliche Theorie vs. praktizierte Theorie, die Leiter der Abstraktion und das Gleichgewicht von Erforschen und Plädieren*.

Das erste genannte Prinzip knüpft an die bereits weiter oben erläuterten *mentalen Modellen* an. Sich der möglichen Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis, der eignen Vorstellung und der tatsächlichen Umsetzung bewusst zu sein, minimiert Frustrationen und kann zur Formulierung realistischer Ziele führen.

Die *Leiter der Abstraktion* stellt dar, wie:

„Unser rationaler Verstand »abstrahiert« konkrete Einzelheiten mit außerordentlicher Leichtigkeit – er setzt zahllose Details durch einfache Begriffe und

denkt dann in begrifflichen Kategorien. Aber genau diese Fähigkeit zum abstrakten begrifflichen Denken behindert uns beim Lernen, wenn wir uns der »Sprünge« vom Besonderen zum Allgemeinen nicht bewusst sind.“ (Senge 2017, S. 210)

Sensibilisierung in dieser Art zu Denken führt dazu, dass eigene Annahmen über etwas oder irgendjemand überprüft und in Frage gestellt werden.

Im *Gleichgewicht von Erforschen und Plädieren* geht es um die Fähigkeit, sowohl den Standpunkt des Gegenübers zu *erforschen*, als auch für meinen Standpunkt zu *plädieren*. Nur durch den Einbezug aller Positionen, kann es eine zufriedenstellende Lösung für die beteiligten Parteien geben. Wichtig hierbei ist es, wirkliches Interesse an der anderen Sichtweise zu haben. Die Daten, auf welche meine Annahme beruht und die ich als Tatsachen ansehe, offen zu legen und ergänzend dazu zu erklären, was ich aus diesen Daten schließe, wie ich zu dieser speziellen Annahme kam, ist ebenfalls ein entscheidender Faktor.

Diese Prinzipien zeigen für das Green Deal Team auf, welche Aufgaben in der Moderation auftreten und wie Schwierigkeiten behoben werden können.

10.4. Gemeinsame Vision

In diesem Punkt soll erörtert werden was die Pfeiler einer gemeinsamen Vision sind. Auf den Coburger Green Deal 2030 gemünzt, haben die Gruppen den neu entstandenen Motor gebaut, der Rahmen, den das Projektteam geliefert hat, ist der Zündfunken und die gemeinsame Vision der Treibstoff. Um den Motor dauerhaft am Laufen zu halten, bedarf es einer steten Zufuhr der Energie. Energie ist nur durch eine gemeinsame Vision zu erreichen.

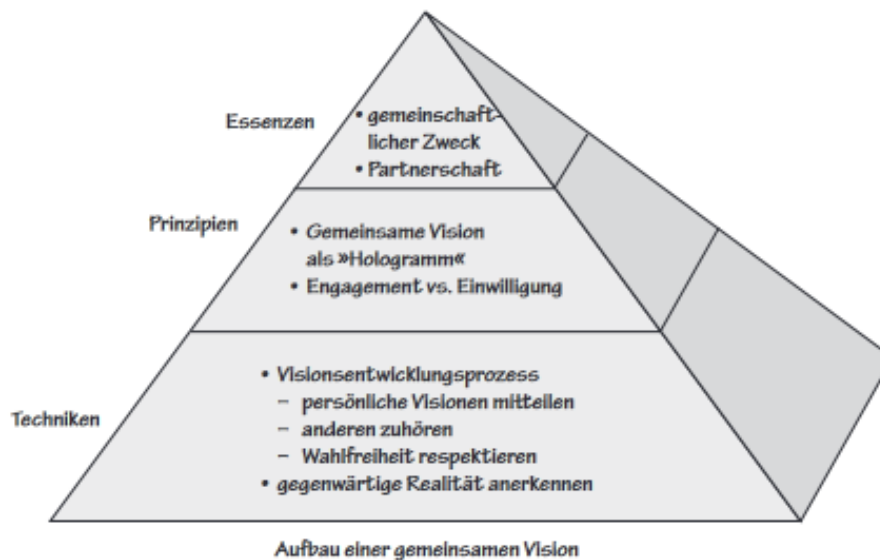


Abbildung 26 Aufbau Lerndisziplin gemeinsame Vision Senge (2017)

Im unteren Bereich auf der Ebene der *Techniken* befinden sich die *gegenwärtige Realität anerkennen* und der *Visionsentwicklungsprozess*.

Die *gegenwärtige Realität anerkennen* ist die elementare Basis einer Vision. Nur wenn die Ausgangslage klar ist und das für alle Beteiligten, kann darauf aufgebaut werden. Unterschiedliche Annahmen zu Beginn führen im Verlauf zu einer großen Streuung und somit zu Spannungen unter den Teilnehmenden. Diese kann sich durch Konflikte oder den Austritt einzelner Personen aus dem Projekt zeigen.

Im *Visionsentwicklungsprozess* unterscheidet Senge:

- *persönliche Vision* mitteilen. Sich der eigenen Vision bewusst sein und sie den anderen verständlich darlegen zu können ist der erste Schritt.
- *anderen zu hören* ermöglicht ein Erfassen deren Vision und führt zum Abgleich mit der eigenen.
- *Wahlfreiheit respektieren*. Es ist in Ordnung, wenn andere meine Vision nicht teilen.

Für Prozesse wie den Green Deal Coburg 2030 bedeutet dies, dass es zu Beginn wichtig ist, sich auf eine gemeinsame Vision zu einigen. Sie ist der gemeinsame Startpunkt. Ein: „*Wir sind für Klimaschutz und Nachhaltigkeit und wollen etwas für Coburg erreichen!*“ ist keine Vision. Eine Vision ist beispielsweise das Coburger Zukunftshaus. Auch im Verlauf des Prozesses ist es wichtig, sich immer wieder dieser gemeinsamen

Vision zu vergewissern, oder sie gegebenenfalls anzupassen, zu erweitern oder komplett zu ändern.

Auf der zweiten Stufe finden sich die *Prinzipien* gemeinsame *Vision als Hologramm* und *Engagement vs. Einwilligung*. Der erstgenannte Punkt beschreibt das Prinzip, dass die gemeinsame Vision anschaulich und für alle „greifbar“ darzustellen ist. Bei rein schriftlichen Konzepten fehlt oft die bildhafte Sprache, die jedoch notwendig ist, um ein gemeinsames Bild der Vision zu schaffen.

Für den *Green Deal Coburg 2030* könnte das Szenario *Zukunftshaus* in Kapitel 9.3.5.1. ein solches Hologramm sein.

10.5. Partizipation

Christiane Hof, Professorin für Erziehungswissenschaft am Institut für Sozialpädagogik und Erwachsenenbildung an der Goethe Universität Frankfurt, et al. beschreiben das Ziel von Partizipation wie folgt:

„Durch die aktive Teilhabe von verschiedenen Akteuren an diesen Prozessen erhofft man sich die Erarbeitung demokratisch legitimierter Handlungskonzepte – bei denen alle unterschiedlichen Positionen benannt und abgewogen werden können. Diese Form der Steuerung politischer Entscheidungen zielt auf einen Konsens, bei der die unterschiedlichen Interessen der Akteure berücksichtigt und vermittelt werden können.“ (Weber et al., 2012, S. 281)

Senge (2017) unterscheidet die möglichen Haltungen zu einer Vision, die hier den Prozessschritten der Partizipation nach Schröder zu geordnet werden.

Form der Einwilligung nach Senge	Wie sie sich zeigt:	Form der Partizipation	Prozessschritte der Partizipation nach Schröder
Engagement	Will die Vision, wird sie verwirklichen, schafft hierfür alle Notwendigkeiten	9. Selbstorganisation	Geht über Partizipation hinaus
Teilnehmerschaft	Will die Vision, hält sich jedoch am dem	8. Entscheidungsmacht	Partizipation

	vorgegebenen Rahmen		
Echte Einwilligung	Sieht die Vorteile der Vision, tut alles was erwartet wird in ein klein wenig mehr	7. teilweise Entscheidungskompetenz	Partizipation
		6. Mitbestimmung	Partizipation
		5. Einbeziehung	Vorstufen der Partizipation
		4. Anhörung	Vorstufen der Partizipation
Formelle Einwilligung	Sieht einigermaßen ein, tut aber nur was nötig ist	3. Information	Vorstufen der Partizipation
Widerstrebende Einwilligung	Keine Einsicht, aber dennoch tätig aus Angst vor z.B. Jobverlust	2. Anweisung	Nicht-Partizipation
Apathie und Nichteinwilligung	Weder für noch gegen die Vision und sieht die Vorteile der Vision nicht	1. Instrumentalisierung	Nicht-Partizipation

Abbildung 26 Eigene Darstellung Vergleich Haltungen zu einer Vision nach Senge (2017) und Stufen der Partizipation nach Schröder (Hellmann & Hollmann, 2017)

Wie in dieser Darstellung deutlich sichtbar wird, tragen nur die obersten drei Formen der Einwilligung nach Senge zu einer effektiven Umsetzung einer Vision bei.

Auf den Coburger Green Deal 2030 übertragen bedeutet dies, dass um eine gemeinsame Vision für die Zukunft Coburgs entwickeln zu können, die Bürgerschaft mitbestimmen und entscheiden darf, sowie deren Entscheidungsrahmen erweitert wird.

Konkret wurde bisher die Bevölkerung durch die Abfrage der Ideen in Projektphase 1 und 2 angehört (Stufe 5). Der Einbezug (Stufe 4), findet durch die Gruppenarbeit der Projektphasen 3 bis 6. Die nach Senge (2017) erstrebenswerten Haltungen zu einer Vision *echte Einwilligung*, *Teilnehmerschaft* und *Engagement* haben im Moment

(Stand 02.07.2023) noch nicht stattgefunden. Formate um zu dieser Haltung zu gelangen, wären gemeinsame Veranstaltungen aller Gruppen und interessierter Bürger:innen, die moderiert und methodisch begleitet werden (siehe Moonshot 12.4.2), mit dem Ziel, beispielsweise *das Zukunftshaus* zu konzeptionieren. Weitere mögliche Partner:innen wären die Hochschule Coburg, Vertreter:innen der Coburger Wirtschaft und andere Akteure. Hierbei könnte die Frage geklärt werden, in welcher Trägerschaft das Zukunftshaus umgesetzt werden kann. Wenn sich die Teilnehmenden dazu entscheiden, selbst z.B. eine UG oder einen eingetragenen Verein zu gründen, wäre die jeweils höchste Stufe das *Engagement* (nach Senge) und die *Selbstorganisation* (nach Schröder) erreicht.

Die *Essenzen* des Prinzips der gemeinsamen Vision *gemeinschaftlicher Zweck* und *Partnerschaft* ergeben sich aus dem Ziel der Zukunftsvorstellung. Es ist das kooperative Entwickeln, das Hand in Hand geht um, sich auf Wunschvorstellungen, die für alle Beteiligten eine attraktive und erstrebenswerte Zukunft ausmalt, zu einigen.

11. Theorie U als unterstützende Methode des Coburger Green Deal 2030

In Paragraph 65 von *Sein und Zeit* schreibt Heidegger über Zukunft folgendes:

„»Zukunft« meint hier nicht ein Jetzt, das, noch nicht »wirklich« geworden, einmal erst sein wird, sondern die Künft, in der das Dasein in seinem eigensten Seinkönnen auf sich zukommt. Das Vorlaufen macht das Dasein eigentlich zukünftig, so zwar, dass das Vorlaufen selbst nur möglich ist, sofern das Dasein als seiendes überhaupt schon immer auf sich zukommt, daß heißt in seinem Sein überhaupt zukünftig ist.“ (Heidegger, 1993, S. 325)

Otto Scharmer bezieht sich in seinem Buch *Theorie U – Von der Zukunft her führen Presencing als soziale Technik* ein Modell – *die Theorie U* – darauf und formuliert das Ziel Veränderungsprozesse anzustoßen und nachhaltig umzusetzen.

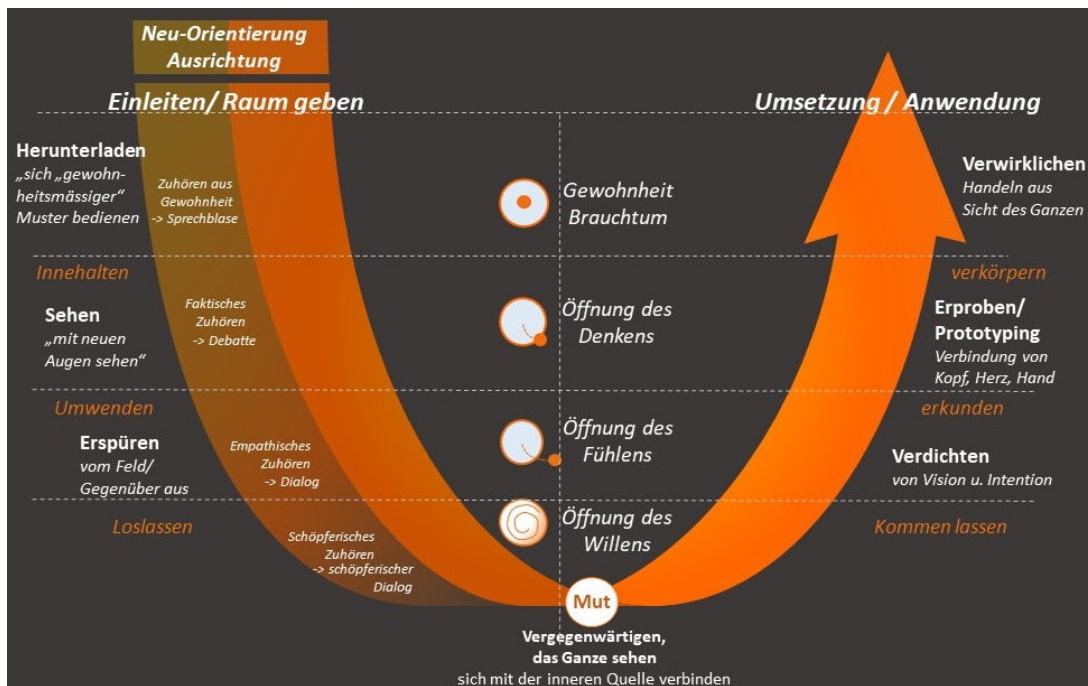


Abbildung 28 das komplette „U“ der Theorie U von Otto Scharmer (pure asset, 2020)

In sieben Schritten beschreibt Otto Scharmer den von ihm entwickelten Prozess. Die oberste Ebene ist sichtbar und ist dem eigentlichen Prozess nicht direkt zugehörig. Sie ist quasi die Ausgangslage und an anderen Ende des U das Ergebnis.

Sein Verständnis von Systemen folgt der Definition von Fritjof Capra, einem österreichisch-amerikanischer Physiker und Philosophen:

„Lebende Systeme sind selbstgenerierende Netzwerke, die, was die Organisation betrifft, funktional geschlossen sind, aber offen für ein stetiges Fließen von Energie und Materie.“ (Capra, 2002)

Das vorgelagerte *downloading*, also ein ledigliches *runterladen* von Informationen und ein eher oberflächliches Kommunizieren repliziert alte Muster aus der Vergangenheit. Die Welt wird mit der gewohnten „Brille“ betrachtet. Andere Denk- und Sichtweisen bleiben außen vor und kommen nicht in Betracht.

Danach folgt zunächst das *innehalten*. Es impliziert das sogenannte *seeing*, was mit einem genauen hinsehen und zuhören beschrieben werden kann. Vorurteile werden fallen gelassen und die Realität aus anderen Perspektiven betrachtet. Die beobachtende Person betrachtet sich, in einer Art Außenperspektive, getrennt vom System.

Im nächsten Schritt, dem *umwenden*, das Scharmer als *sensing* bezeichnet, wird das *hinspüren* erklärt. Es beinhaltet ein Eintauchen in das System, wodurch es ermöglicht

wird, die Situation insgesamt zu betrachten. So verschwimmt die Grenze zwischen den Beobachteten und dem Beobachter und „*das System kann sich selbst wahrnehmen.*“ (Scharmer, ebd.)

Loslassen meint das Aufgeben alter Ideen und Vorstellungen in Bezug auf bisherige Situationen, Systemen und Beziehungen.

Im Scheitelpunkt des Us steht das *presencing*. Dies beschreibt Otto Scharmer mit:

„*sich mit dem Quellort – dem inneren Ort der Stille – verbinden, von dem aus die im Entstehen begriffene Zukunft wahrnehmbar werden kann.*“ (Scharmer, 2015, S.66)

Im Aufschwung befindet sich als Erstes das *kommen lassen*, damit ist gemeint sich nicht gleich in Aktionismus zu stürzen, sondern ruhig und in Stille abzuwarten, welche Ideen und Impulse sich zeigen. Diese sollten zunächst einfach gesammelt werden. Eine Bewertung und Einordnung erfolgt später.

Das *hervorbringen* oder *crystallizing*, ist das Verdichten und Einstufen der vorher gewonnenen Visionen und Intentionen. An dieser Stelle werden die Ideen und Impulse geschärft bzw. ihre Essenz, ihr Kern, herausgearbeitet.

Am oberen rechten Ende des Us steht das *verkörpern*. Hier werden Prototypen erprobt, die die Zukunft durch gemeinschaftliches Tun entwickeln und erkunden.

„*Ein Prototyp ist die Landebahn für die Zukunft*“ (ebd., S. 425)

In der darüber liegenden Ebene findet sich das *performing* oder *in die Welt bringen*. Das Neue wird praktisch angewendet, indem beispielsweise Infrastrukturen aufgebaut oder Alltagspraktiken etabliert werden.

Der *Coburger Green Deal 2030* hätte den U-Prozess erfolgreich durchschritten, wenn am Ende – mit dem Stadtratsbeschluss im Herbst – es gelingen würde eine hohe Bürger:innenbeteiligung, die zu einer stadtweiten Bewegung ausgewachsen ist, zu erreichen. Zudem wären einzelne Prototypen, wie zum Beispiel die den Generationengärten, Mitmachbörse oder ein Konzept für das Zukunftshaus umgesetzt.

11.1. Kommunikative Entwicklungswege und deren Stufen

Phase	Downloading	Debatte	Dialog	Presencing
1	Zuhören1: downloading: Denkgewohnheiten der Vergangenheit	Zuhören2: faktisch-sachliche Verbindung	Zuhören3: persönliche Verbindung	Zuhören4: Verbindung Zu den Quellen
2		Debatte: Unterschiede aussprechen	sich mitteilen und einander zuhören	authentisches Mitteilen und Einanderzuhören
3			Dialog: erkunden, gemeinsam denken	Dialog: auf die tieferen Fragen und Themen hinhören
4				Gemeinsame Gegenwärtigung: sich mit den Quellen des Werdens verbinden; gemeinsamer Flow

Abbildung 29 Tabelle Stufen der Kommunikation (Scharmer, 2015)

In der Tabelle *Stufen der Kommunikation* erklärt Scharmer die Entwicklung der gewünschten Kommunikation. Beginnend von oben links, erweitert sich die folgende Stufe jeweils im Vergleich zu der vorhergehenden bei der Betrachtung nach rechts. Wie eine Treppe, die zu dem Ziel *Presencing* führt, baut sich diese Übersicht auf.

Es beginnt mit dem reinen *Zuhören 1*, welches nur das *downloading* von alten Denkgewohnheiten beinhaltet und somit keinerlei Austausch stattfindet.

Bei der *Debatte*, führt das *Zuhören 2* bereits zu einer *faktisch-sachlichen Verbindung*, deren Kennzeichen ist, dass die Verschiedenheit festgestellt wird und dadurch Situationen differenzierter beschrieben werden. *Unterschiede* werden ausgesprochen.

Im *Dialog* erweitert sich das *Zuhören 3* zu einer *persönlichen Verbindung*, die sich daran ablesen lässt, dass sich die beteiligten Personen oder Gruppen gegenseitig *mitteilen* und einander aufmerksam *zuhören*. Im *Dialog* werden diverse Positionen *erkundet* und ein *gemeinsames Denken* findet statt. Dies beinhaltet nicht nur ein Vorstellen der eigenen Ideen, sondern ein *zusammen Entwickeln* von Ideen.

Auf der vierten und letzten Stufe steht das *Presencing*. Die *Verbindung zu den Quellen*, das *Zuhören 4* zugeordnet wird, meint zusätzlich zu den persönlichen Verbindungen in der vorhergehenden Stufe, ein übergreifendes Feld, das über die einzelnen Personen hinaus geht. Man könnte es vielleicht als den Sinn, die Motivation für das Handeln,

betiteln. Das *authentische Mitteilen* und *Zuhören* ist in dieser Stufe erweitert auf ein *Wahrnehmen* zu der rein gesprochenen Information hinzu. Fragen hierfür wären:

Wie sagt das Gegenüber etwas?

Was meint es damit?

Was fühlt es dabei?

Im *Dialog* führt dies dazu, dass die *tieferen Fragen* und *Themen* Gehör finden und somit *aufgegriffen* werden können. Diese bleiben bei anderen Kommunikationsformen oft verborgen, obwohl sie meist die „richtigen“ Fragen stellen und somit erfolgversprechende Lösungsansätze generieren. Otto Scharmer erklärt in seinem Buch hierzu:

„Das versprachlichen, wie das Denken, ist ein fundamentaler Grundprozess des sozialen Wirklichkeitswerdens, durch den wir die soziale Realität in die Welt bringen. Aber ebenso wie das Denken bleibt auch der Gesprächsprozess oft im Unterbewussten, Vorbewussten und wird nicht wahrnehmbar und damit auch nicht gemeinsam gestaltbar.“ (Scharmer, 2015, S. 302)

Der nächste Schritt, die *gemeinsame Gegenwärtigung*, bezieht sich auf das *mit den Quellen des Werdens verbinden*. Dieser Kontakt entsteht durch den oben beschriebenen Dialog, da dadurch mehr wahrnehmbar wird, als das „faktisch“ Sichtbare. Oft entsteht mithin eine vereinte Energie, die als gemeinsamer Flow erlebt wird. Durch diese Kraft ist es möglich, Dinge zu erreichen oder zu erschaffen, die unerreichbar erschienen.

11.2. Vier Felder der Konversation

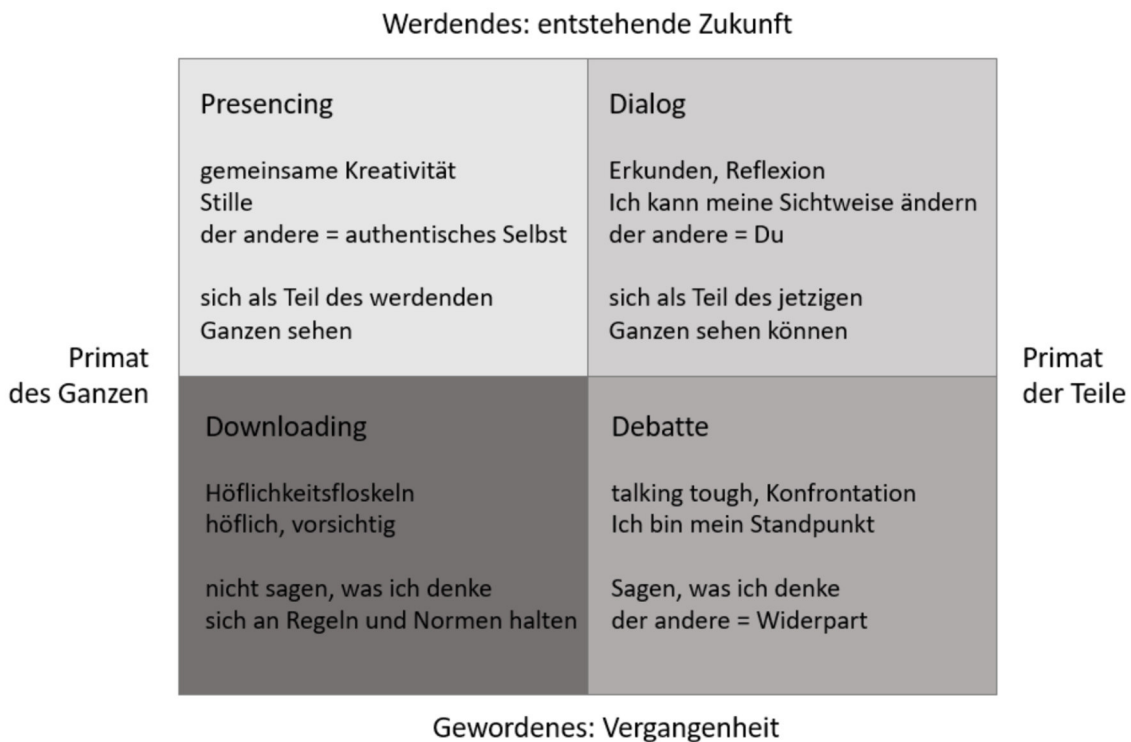


Abbildung 30 Vier Felder der Konversation (Scharmer, 2015)

Die vier Felder der Konversation beschreiben ein Dialogmodell, dass in der linken unteren Ecke das *Downloading* beschreibt, dass oft aus Höflichkeit „die undiskutierbaren Dinge“ verschweigt und deshalb die Reflexion, die Veränderung ermöglichen kann, verhindert. Scharmer sagt:

„Je höher die Komplexität einer Herausforderung, desto größer ist die Notwendigkeit das eigne Gesprächsreperoire zu erweitern und zu lernen wie man aus anderen Feldern der konversationalen Emergenz heraus handelt.“
 (Scharmer 2015, S. 277)

Das zweite Feld rechts daneben beinhaltet die *Debatte*. Sie kennzeichnet, dass hier unterschiedliche Sichtweisen dargelegt werden. Scharmer zeigt in diesem Feld auf, wie die Entwicklung vom *Herunterladen* zum *Sehen* geschieht. Dennoch handelt sich um reine Fakten, Meinungen, etc., die aus der jeweiligen Perspektive vortragen werden. Differenzen können wahrgenommen werden. Ein Austausch erfolgt an dieser Stelle jedoch nicht.

Im dritten Feld darüber, dem *Dialog*, beschreibt Scharmer eine Weitung der Perspektive.

„Der Akteur sieht die Welt nicht mehr als eine Menge äußerer Objekte, sondern seine Aufmerksamkeit wird umgelenkt, schwenkt um und beginnt, vom anderen her oder vom Ganzen her wahrzunehmen.“ (Scharmer 2015, S. 281)

Damit erweitert er den Dialogbegriff, der meist als Austausch zwischen zwei oder mehreren Personen verstanden wird, hin zu einem, die Sichtweise anderer einzunehmen bzw. eine Draufsicht auf das Gesamte zu erhalten. Im Sinne von, das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile, und das es aus mehr als „meinem“ Teil und dem „des anderen“ besteht.

In der linken oberen Ecke ist das vierte Feld angesiedelt. Es beschreibt das *Presencing*. Diese Stufe der Konversation beschreibt eine Atmosphäre, eine Haltung, in der nach einer Phase der Stille, gemeinsam Kreativität entwickelt wird. Dazu bedarf es der Verinnerlichung, dass der andere sein authentisches Selbst zeigt, so wie ich es auch tue. Durch diese Authentizität aller Beteiligten ist es möglich:

„...sich als Teil des werdenden Ganzen sehen zu können...“ (Scharmer, 2015, S. 282)

So kann seiner Meinung nach Werdendes - die Zukunft - entstehen.

11.3. Sektorenübergreifende Kommunikationsformen

Seinem „*vier Felder Modell*“ folgend, zeigt er bei den *sektorenübergreifenden Kommunikationsformen 1 – 4*, von außen nach innen den Kreis betrachtend auf, wie die Güte der Kommunikation in den drei Sektoren Wirtschaft, Politik und zivile Gesellschaft in den Qualitäten des *Herunterladens*, des *Debattierens*, des *Dialogisierens* und des *Presencing* gestaltet sind. Diese entsprechen den vier, in der modernen Gesellschaft evolutionären Stufen, der Kommunikation. (Scharmer ebd.)

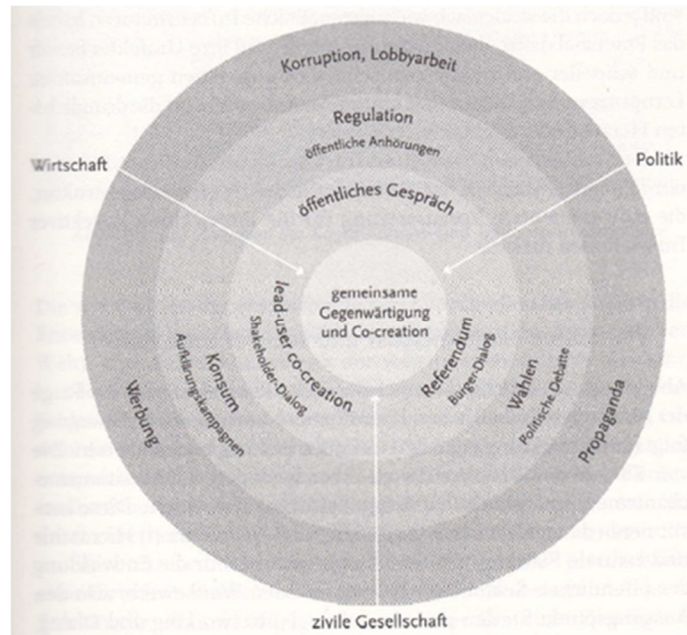


Abbildung 31 Sektorenübergreifende Kommunikationsformen (Scharmer, 2015)

Auf den *Coburger Green Deal 2030* bezogen bedeutet dies, dass sich der Sektor der Politik auf den Weg begeben hat und sich durch die Initiierung dieses Prozesses im dritten Ring, dem Bürgerdialog, befindet. Zur Erreichung des inneren Ringes bedarf es weiterer und anderer Zugänge zur Bevölkerung, sowie der Wirtschaft und Herangehensweisen, die in Zukunft noch entwickelt werden müssen.

Die Ebene der Beschaffenheit der Kommunikation zwischen Politik und Wirtschaft ist, derzeit aus Sicht der Autorin dieser Arbeit unklar. An dieser Stelle könnte die Stadt Coburg gezielt auf die Wirtschaft zu gehen, um sie zum gemeinsamen Weg einzuladen. Ein explizit für die hiesigen Wirtschaftsvertreter initiiertes Format könnte dazu beitragen, dass sie aktiver und konstruktiver eingebunden werden.

Da aus den Coburger-Green-Deal-2030-Gruppen im Moment noch keine festen Strukturen erwachsen sind, beschränken sich die Beziehungen zwischen der zivilen Gesellschaft und der Wirtschaft auf einzelne persönliche Kontakte. Um an dieser Stelle im Presencingprozess voranzuschreiten, müssten sich die Coburger-Green-Deal-2030-Gruppen untereinander absprechen und eine gemeinsame, mit den politischen Vertretern koordinierte, Herantretensweise an die Wirtschaft abstimmen. Hierzu bedarf es einer Vernetzung der Gruppen untereinander und moderierten Arbeitstreffen durch das Green-Deal-Team.

Das Erreichen des Zielpunktes in der Mitte des Kreises und die Nutzung dieser gesellschaftlichen Diskursformen ist laut Scharmer strategisch am Wichtigsten. Er schreibt:

„Solche Infrastrukturen haben das Potential dafür, dass gesamte Systeme und ihre Umfelder besser und schneller eine gemeinsame Entwicklung, einen gemeinsamen Lernprozess durchlaufen und innovative Antworten auf die dringlichsten Herausforderungen finden können.“ (Scharmer 2015, S. 344)

Wie hierfür die Infrastruktur geschaffen werden kann, und wie der Coburger Green Deal 2030 dafür weiterentwickelt werden müsste, sind Punkte, die noch geklärt werden müssen.

11.4. Drei Ebenen Modell der Generierung von sozialer Realität

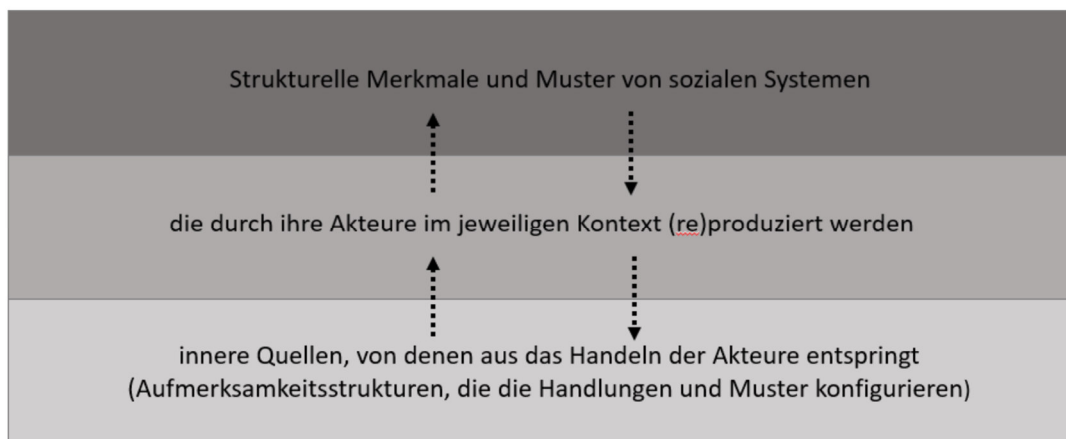


Abbildung 31 Drei Ebenen Modell der Generierung von sozialer Realität (Scharmer, 2015)

In seinem Buch stellt Otto Scharmer unter anderen 21 Thesen auf, die die soziale Feldtheorie erklären sollen. Eine davon – die erste – lautet:

„Soziale Systeme werden von ihren Akteuren hervorgebracht und bestimmen gleichzeitig den Kontext für eben deren Handeln.“ (Scharmer, 2015, S. 233)

Er beruft sich auf Wanda Orlikowski, eine Organisationstheoretikerin und Informationssystemwissenschaftlerin sowie Karl E. Weik, ein emeritierter Professor für Organisationsverhalten und –psychologie, dessen beide Aussagen er zu der obigen zusammenfasst. Im Sinne von Paul Watzlawick, ein österreichischer Kommunikationswissenschaftler, dessen Axiome wie „man kann nicht nicht kommunizieren“ (Bender, o. D.), inzwischen Allgemeingut sind, meint er damit, dass Systeme von den Beteiligten kreiert werden. Diese Personen handeln weiterhin in diesem System und jede dieser Handlung ist in einen spezifischen Kontext eingebettet. Das bedeutet, dass jede Handlung, oder

deren Unterlassung, Folgen für das gesamte System hat und sie nicht einzeln betrachtet werden können, da sie immer mit anderen Menschen oder Systemen verbunden sind. Dies gilt es zu beachten, weil einfache „wenn – dann“ Handlungen in der Regel in sozialen Systemen nicht funktionieren, bzw. auch andere Folgen, als die erwünschten haben können.

Peter Senge zitiert dazu in seinem Buch *Die fünfte Disziplin Kunst und Praxis der lernenden Organisation* Donella Meadows, eine US-amerikanische Umweltwissenschaftlerin:

„Durch eine wirklich tiefe und andere Betrachtungsweise gelangt man allmählich zu der Erkenntnis, dass das System sein Verhalten selbst verursacht.“
(Senge, 2017, S. 57)

Die Motivation und/oder Inspiration für das Handeln speist sich durch die *inneren Quellen* der Akteure. Sie beeinflusst die *Aufmerksamkeitsstruktur*, also das *wohin?* und *auf was?* sich die Aufmerksamkeit und Wahrnehmung fokussiert. Dies beeinflusst ganz entscheidend, welche Schritte eingeleitet werden und welche Muster aktiviert werden.

Es ist sehr wichtig, sich der gemeinsamen Quelle bewusst zu sein, um eine dauerhafte Resilienz und Durchhaltekraft zu entwickeln, die auch die Anstrengungsbereitschaft während einer Durststrecke aufrecht erhält. Diese Quelle kann in einer Vision oder einem Leitbild für das jeweilige soziale System formuliert werden. In regelmäßigen Abständen sollte in der Gruppe evaluiert werden, ob sich daran etwas geändert hat oder ob sie weiterentwickelt werden muss.

11.5. Unterschiedliche Typen der Komplexität

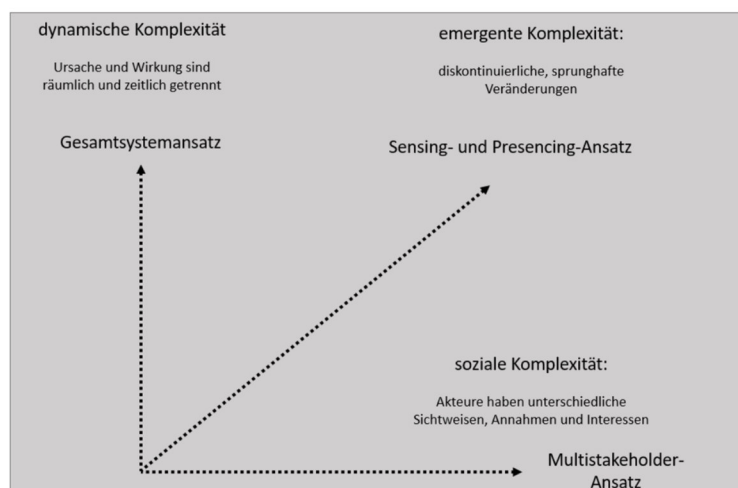


Abbildung 33 Drei Typen von Komplexität (Scharmer, 2015)

Otto Scharmer (2015) unterscheidet drei Typen von Komplexität:

Dynamische Komplexität, bei der Ursache und Wirkung räumlich und zeitlich getrennt sind, bezeichnet er als *Gesamtsystemansatz*.

Emergente Komplexität, bei der diskontinuierliche sprunghafte Veränderungen geschehen, betitelt er als *Sencing- und Presencing-Ansatz*.

Soziale Komplexität, bei der die Akteure unterschiedliche Sichtweisen, Annahmen und Interessen haben, benennt er *Multistakeholder-Ansatz*.

Der Klimawandel ist ein Beispiel für *dynamische Komplexität*. Eine sequentielle Herangehensweise, also das Problem in kleine Portionen zu unterteilen und diese einzeln zu lösen, ist nicht zielführend und wenig erfolgversprechend. Auf Grund der starken Vernetzung und der dadurch entstehenden Beeinflussung der einzelnen Komponenten und Systeme, ist es wichtig, ganzheitliche Lösungsansätze umzusetzen.

Die gesamtgesellschaftliche Relevanz des Klimawandels zeigt, dass bei diesem Thema ebenso eine hohe *soziale Komplexität* gegeben ist. Deshalb ist es sehr wertvoll, dass mit dem Coburger Green Deal 2030 ein Prozess initiiert wurde, der alle Beteiligten einbezieht.

Sein Hauptaugenmerk richtet er auf den zweiten Typ, die *emergente Komplexität*. Diese lässt sich mit folgenden Merkmalen skizzieren:

1. Die Lösung des Problems ist unbekannt.
2. Die Problemformulierung ist noch nicht abgeschlossen.
3. Wer die wichtigsten Beteiligten und Stakeholder sind, ist noch unklar.

Weiter führt er aus:

„»Emergente Komplexität« beschreibt eine Situation, in der Zukunft nicht durch die Trends und Verlaufskurven der Vergangenheit vorhergesagt werden kann. Die Situation ist offen und verändert sich fortwährend. Je größer die emergente Komplexität, desto weniger können wir uns auf die Erfahrungen der Vergangenheit verlassen.“ (Scharmer, 2015, S. 85)

Auf den Coburger Green Deal 2030 herunter gebrochen bedeutet dies, dass es noch keine Lösungen gibt, die aber durch die Gruppen und deren Initiative entwickelt werden sollen. Was als Problem gesehen wird, definieren die Gruppen und Einzelpersonen, die Ideen einreichen. Es ist noch nicht absehbar, wer aktiv zur Lösung beiträgt, Akteure der Coburger-Green-Deal-2030-Gruppen und andere Personen sowie Partner finden sich momentan und hoffentlich ebenso in Zukunft.

12. Vernetzung: weitere hilfreiche Methoden

12.1. Kommunikationkanäle

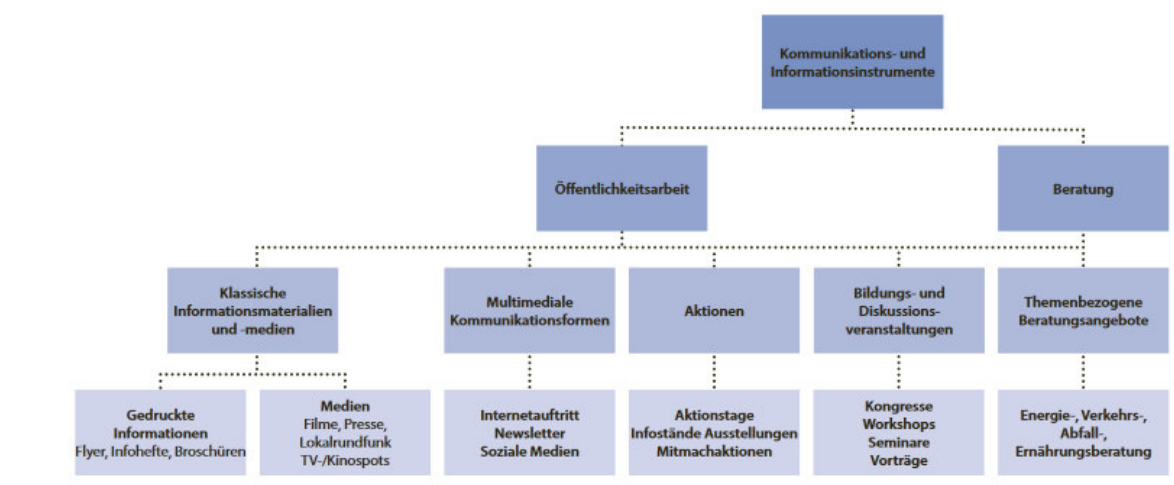


Abbildung 34 Kommunikations- und Informationsinstrumente nach Miosga (Miosga, 2023)

Wie bereits oben im Text erwähnt, sollte eine Kommunikationsstrategie geplant sein, die möglichst alle Felder des oben abgebildeten Diagramms bedient. Die virtuellen Kanäle wie Social Media und kollaborative Tools müssen gleichwertig genutzt und regelmäßig mit Content gespeist werden, um auch in der Kommunikation möglichst barrierefrei und offen für alle Bevölkerungsgruppen zu sein. Visuelle Darstellungen, auch durch Wortwolken statt Übersichten, können zu einer guten usability beitragen. Aber auch die herkömmlichen Medien wie Tageszeitung, Radio und Regionalfernsehen werden in die Kommunikation eingebunden, um beispielsweise die ältere Bevölkerung einzubeziehen. Um eine möglichst hohe Transparenz und somit Akzeptanz bei den Bürger:innen zu erzielen müssen die Informationen und Inhalte stets aktuell sein und regelmäßig gepflegt werden.

Wie eine positive Kommunikation gestaltet werden kann und welche Methoden angewendet werden können, wurde in den vorgehenden Kapiteln beleuchtet.

12.2. Nudging

Nudging, was mit *anstupsen* übersetzt werden kann, wurde 2009 sowohl in den USA als auch in Großbritannien, als alternativer Verhaltensansatz in der öffentlichen Politik etabliert. Es soll die individuelle Autonomie und die bewusste Entscheidungsfindung stärken. Es wird „*einfach gemacht*“, eine gute Entscheidung zu treffen (vgl. Viale, 2022).

Nudging, auch wenn es sicher nicht als solche bezeichnet wurde, hat meine Mutter bereits während meiner Kindheit erfolgreich eingesetzt. Wenn sie fragte, ob ich einen Apfel essen wolle, antwortete ich regelmäßig mit: „nein!“. Kam sie etwa fünf Minuten später mit einem Teller voller klein geschnittenen Apfelspalten zur mir, dann habe ich sie mit viel Genuss aufgegessen. Oft wird Nudging im Ernährungsbereich eingesetzt. Die kurz vor oder an der Kasse einer Kantine appetitlich bereitstehenden Obstkörbe sollen dazu animieren mehr von den gesunden Früchten zu konsumieren.

Natürlich verläuft das Nudging auf einem schmalen Grad, auf dessen eine Seite die vermeintlichen angestrebten positiven Effekte stehen und auf der anderen Seite die Manipulation. Viale (ebd.) führt dazu die Begriffe *nudgood* und *nudevil* ein. Der erste beschreibt:

„[Nudgood]... *is the promotion of conscious reasoning activity in making a decision.*“ (Viale, 2022, S. 160)

Hier steht das bewusste Empowerment der einzelnen Person in ihren individuellen Denkprozessen bei der Entscheidungsfindung im Vordergrund. Es wird anders, als beim *nudevil*, nicht per se davon ausgegangen, dass es „*die eine gute Entscheidung*“ gibt, sondern dass die betreffende Person selbst befähigt ist, eine „*für sich gute Entscheidung*“ zu treffen.

Der zweite Begriff des *nudevil* legt den Fokus auf die einseitige Hervorhebung einzelner positiver Aspekte die andere, oft negative Elemente, negieren. Auch die Süßigkeiten im Kassenbereich fallen unter diese Kategorie.

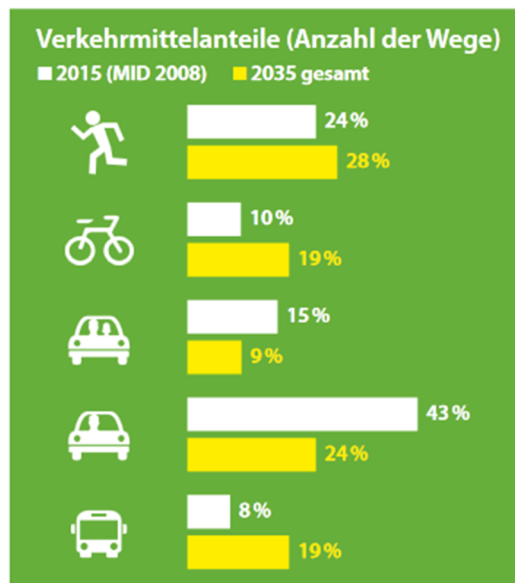


Abbildung 35 Welche Wege müssten reduziert werden um das 1,5° Ziel einhalten zu können (Miosga, 2023)

Ein Beispiel dafür, wie die beiden zuletzt genannten Punkte verknüpft werden können, zeigt die Abbildung 34. Für eine Reduzierung der Wege in einer Stadt bedarf es einerseits der Information, andererseits des „Anstupsers“. Wie aus der Abbildung ersichtlich wird, geht es nicht darum, auf das Auto komplett zu verzichten, sondern vor allem Fahrten die alleine im Auto zurückgelegt werden, zu reduzieren. Mit Aktionen wie „1x in der Woche bleibt das Auto stehen“, würde beispielsweise eine allein zur Arbeit im PKW fahrende Person bereits ihre persönliche Nutzung um gut 20 Prozent reduzieren (bei einer regulären fünf-Tage-Woche). Das entspricht der o.g. Berechnung.

Das Wissen, welches Verhalten für welche Wege geändert werden müsste, in Kombination mit Anreizen, könnten zu einer für das Klima positiven Verhaltensänderung bei der Bevölkerung in Coburg führen.

Die Stadtverwaltung kann eine gebündelte Aktion zur Reduktion CO₂ in der Stadt Coburg initiieren. Sie könnte die Information durch Plakate etc. streuen und alle Firmen einbindet. Die teilnehmenden Unternehmen würden für ihre Mitarbeitenden das Deutschlandticket als Jobtickets anbieten oder ein Testangebot der SÜC. Die Idee: Coburger 9€-Ticket, d.h. für einen Monat vergünstigt und unkompliziert den ÖPNV in der Stadt zu nutzen. Erlangen erhebt ab 2024 keine Nutzungsgebühren mehr für den städtischen Busverkehr, vielleicht wäre das in Coburg auch möglich (Reiner & Goeckel, 2023).

12.3. Sichtbarkeit verschiedener Bevölkerungsgruppen

Mit der Methode „Personas“ können repräsentativ einzelne Bevölkerungsgruppen sichtbar gemacht werden.

„Personas veranschaulichen typische Vertreter einer Zielgruppe. Sie haben Erwartungen, Werte, Wünsche und Ziele und zeigen menschliche Verhaltensweisen. Eine Persona ist die Personifizierung bzw. der Prototyp einer Zielgruppe und hilft dabei, Annahmen über Kunden zu treffen.

Als fiktive Anwender werden Personas mit konkreten Merkmalen wie Name, Foto, Wohnort, Lebenslauf, Familienstand, Alter, Einkommen, Ausbildung, Fähigkeiten, Einstellungen, Hobbies etc. beschrieben. Sie repräsentieren aber nicht den Durchschnitt einer Zielgruppe, sondern erscheinen als Personen, die Muster im Nutzungsverhalten erkennen lassen. Aus diesem Grund entwickeln Unternehmen oft auch mehrere Vertreter einer Zielgruppe.“ (t2informatik GmbH, 2023)

Besonders Personenkreise, die sich bisher nicht für den Green Deal Coburg 2030 engagieren, könnten in den Fokus genommen werden, um ihre Bedarfe, Bedürfnisse sowie Interessen herauszufinden, um Maßnahmen daraus ableiten, die dazu führen könnten, dass sie sich ebenfalls engagieren.

12.4. Alternative Beteiligungsformen

Da Menschen verschiedene Zugänge zu Themen haben, ist es wichtig, nicht nur über die oben im Text beschriebene „reine“ Informationsvermittlung an die Menschen heranzutreten, sondern auch Alternativen aus dem kreativ-künstlerischen Bereich für die Bürger:innen anzubieten. Stellvertretend für die diversen Herangehensweisen soll in den nächsten beiden Punkten auf eine theaterpädagogische und eine innovative Methode eingegangen werden.

12.4.1. Beispiel Soziales Presencing-Theater

Ein besonderes Format, das Otto Scharmer als Teil seiner Theorie U entwickelt hat, ist das *Soziale Presencing-Theater*. Diese neue Kunstform ermöglicht, die Anwendung der Theorie U:

„...für die übrigen Kulturkreise zugänglich und erlebbar und zum Ausgangspunkt eigener Transformationsprozesse gemacht werden – wobei Elemente von Aktionsforschung, Theater, kontemplativen Praktiken, intentionaler Stille, schöpferischerem Dialog und Open Space zu einer kollektiven Technik verbunden werden.“ (Scharmer, 2015, S. 457)

Ähnlich dem „Theater der Unterdrückten“ TdU und dessen Fortentwicklung „Legislatives Theater“ des brasilianischen Regisseurs, Theaterautor und Theatertheoretikers Augusto Boal der sagt:

„Unter der Verwendung von Pädagogik und Theater, haben beide mit unterdrückten Menschen dieser Welt an der Entwicklung von kritischen Bildungen und Aktionen gearbeitet, um soziale Systeme der Unterdrückung zu überwinden.“ (Augusto Boal - Paulo Freire Zentrum, 2019)

soll das Soziale Presencing-Theater die Menschen befähigen, selbst aktiv ihre Zukunft in ihrem direkten Umfeld und darüber hinaus zu gestalten.

Armin Staffler (2009) schreibt in seinem Buch „Augusto Boal“ dass,

„Das TdU ist eine lebendige Bewegung mit gesellschaftspolitischen Ansprüchen und gleichzeitig ein offenes System.“ (Staffler, 2009, S. 11)

Da laut Scharmer das Publikum einer Sozialen-Presencing-Theaterproduktion in zwei Stunden durch die Bewegung des U geführt wird (Scharmer, 2015), bietet sich dieses Format zum Klären von Problemstellungen oder Ideenentwicklung vor Ort an. Im Rahmen z.B. eines Stadtteilspaziergangs mit dem Oberbürgermeister, oder für Bürgerbeteiligungsprojekt z.B.: *„Wie sollen öffentliche Räume gestaltet werden, damit sie für die Anwohnenden attraktiv und somit belebt und nutzbar sind?“* könnte diese Methode eingesetzt werden.

Für die Umsetzung könnte ein Team aus geschulten Honorarkräften des Landestheaters und Mitarbeitenden des Zukunftshauses gebildet werden, das sowohl aufsuchend vor Ort, als auch zu bestimmten, übergreifenden Themen im Zukunftshaus tätig wird.

12.4.2. Moonshot

Mit der Moonshot Methode können in einem sehr kurzen Zeitraum, in der Regel 72 Stunden, Ideen bis zur Umsetzungsreife entwickelt werden.

Übersetzt aus dem englischen wird *Moonshot* mit *Mondschuss*. Dieser Begriff wurde 1962 in einer Rede vom US-Präsidenten John F. Kennedy geprägt. Er sprach darin über Visionen und Ideen für die Zukunft, darunter auch das Apollo-Programm, das wortwörtlich den Mondschuss inkludiert. *Moonshots* rühmen sich einer außergewöhnlichen Innovation, die auf lange Zeit erfolgreich sein wird (vgl. Müller, 2022).

Diese Methode haben Gerhard Hofer und Elvira Pöschka entwickelt, um:

„...disruptive Visionen, bahnbrechende Lösungsansätze und geniale Forschungsarbeiten in nur drei Tagen marktfähig zu machen.“ (Ahrend & Redmann, 2023 ebd. S. 264)

Dazu wird eine handverlesene interdisziplinäre High-Performance-Community zwischen mindestens 30 und maximal 150 Personen benötigt. Diese arbeiten in einem vorbereiteten und moderierten Arbeitsumfeld gemeinsam an Vision und Mission (Businessmodell als Big Picture), Unternehmenskultur (Strategie, Organigramm etc.), Finanzierung (wie wird das Vorhaben finanziert?) und Forschung (Zielgruppen ermitteln, Marktanalyse). Weitere Gruppen beschäftigen sich mit Vertrieb und Distribution (Vertriebsstrategie, Roll-out, Off- und Onlinestrategie), Unternehmensstruktur (welche Gesellschaftsform und-vertrag, Businessplan?), Pitch (wo und in welcher Form?), Kommunikation (Name, Marke etc.) sowie Marketing und Public Relations (Kick-off, Customer Journey etc.). Außerdem werden die Themen Teambuilding (Gründerteam, Missing Competences, HR-Basiskonzept), Digitalisierung (digitale Transformation von Beginn an mitdenken) sowie das Roadmapping (Objectives, Key Results, kritische Pfade) bearbeitet. (vgl. Ahrend, Redmann)

Mit Hilfe dieser Methode könnte das Coburger Zukunftshaus innerhalb kürzester Zeit Gestalt annehmen. Das Green Deal Team kann den organisatorischen Rahmen mit ausreichend Räumlichkeiten für das Zusammentreffen aller und für die jeweiligen Kleingruppen, sowie Catering und Moderation etc. schaffen. Die Akquise der Teilnehmenden ist durch ihre Vernetzung mit allen Green Deal Gruppen und anderen relevanten Akteuren in Coburg möglich. Auch eine Kooperation CDO und mit der Hochschule Coburg z.B. als Wahlpflichtfach für den Studiengang ZukunftsDesign und anderer Studiengänge wäre denkbar. Vorbereitend müsste kontrolliert werden, ob alle relevanten Bereiche abgedeckt sind und evtl. fehlende Expertise, z.B. juristische oder betriebswirtschaftliche, explizit angefragt werden muss.

13. Fazit

Wie in dieser Arbeit aufgezeigt werden konnte, hat eine Kommune einen sehr großen Einfluss und Gestaltungsrahmen um dem Klimawandel entgegen zu wirken. Dies kann jedoch nur erfolgreich geschehen, wenn die gesellschaftliche Transformation vorangetrieben wird. Da dieser Aspekt leider oft vernachlässigt wird liegt ein Schwerpunkt dieser Arbeit auf der Entwicklung, Ausgestaltung und möglichen Umsetzungsansätzen des *Coburger Zukunftshauses*.

Für die Implementierung einer solchen Institution bedarf es, neben den obligatorischen Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel der Einbindung von Stakeholdern, besonders der Fokussierung auf die Bevölkerung und deren speziellen Bedürfnissen, Interessen und Zugangskanälen. Mit einer Strategie, die nur die bereits Interessierten „mitnimmt“, lässt sich dieses Ziel nicht erreichen.

Um möglichst viele Coburger:innen zu erreichen wird Bildung von klein auf (durch die Einführung der Kompetenzkette), Niedrigschwelligkeit sowohl Barrierefreiheit als auch Offenheit für alle (durch aufsuchende Arbeit, breite Angebotspalette, einladende Gestaltung und Haltung), Gewinnung von Stakeholdern, aus der Lebenswelt der Menschen stammende Themen und daraus entwickelte Angebote als essenziell angesehen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist hierbei eine an die jeweilige Zielgruppe adressierte Kommunikation.

Nur durch echte Partizipation, und nicht nur Information und Anhörung, kann es gelingen die gesellschaftliche Transformation anzustoßen. Um diesen Prozess in Gang zu setzen und fortlaufend in Bewegung zu halten, werden hilfreiche Methoden und unterstützende Strukturen benötigt, die in Beispielen in dieser Arbeit vorgestellt wurden.

Ich bin sehr gespannt ob und wie das Coburger Zukunftshaus und andere Projekte des *Coburger Green Deal 2030* Gestalt annehmen und freue mich schon jetzt auf den ersten Kaffee im Garten des Zukunftshauses. Außerdem hoffe ich darauf, dass die mindestens fünf Bäume der Suchmaschine Ecosia, die im Zuge meiner Recherchen zu dieser Arbeit gepflanzt werden gut anwachsen und gedeihen.

Danksagung

Für die Inspiration für die Mitmachbörse möchte ich mich bei Silke Carl bedanken. Mit der Einreichung dieser Idee beim Green Deal Coburg 2030 begann vor gut einem Jahr die Reise zu dieser Arbeit.

Mit dem Gruppenstart mit dem Kongress im Februar formte sich unsere Strategiegruppe mit Silke Carl, Helena Lakemann, Irmgard Pfaffelmoser, Christin Ströbel und Jörg Wicklein, die im Fugenlos zusammen mit Stefan Schwuchow von der Hochschule Coburg den Prototypen des Zukunftshauses (siehe Abbildung 22) entwarf. Aus dem Modell entstand das Szenario *Coburger Zukunftshaus*. Wir haben viele Ideen entwickelt, diskutiert und arbeiten gemeinsam mit dem Green Deal Team, Karin Engelhardt und Katharina Probst, zusammen um diese auch umsetzen zu können. Die Kommunikationsgruppe mit Karin Janker (speziell herzlichen Dank für deine Hinweise zum Szenario!) und Birgit Rose unterstützt uns dabei. Vielen Dank an alle für euer Engagement und euren Input! (Für alle später und/oder punktuell Hinzukommenen gilt dies natürlich auch)

Die beiden Bücher von Peter Senge und Otto Scharmer hätten ohne den Hinweis von meinem betreuenden Professor des Studiengangs ZukunftsDesign der Hochschule Coburg, Dr. Josef Löffl, vermutlich nicht ihren Weg in diese Arbeit gefunden. Danke schön dafür!

Am Ende, aber am Wichtigsten: Nicht nur für die Unterstützung und das Verständnis während des Schreibens dieser Arbeit, sondern auch während der Zeit des Studiums möchte ich mich ganz herzlich bei Alex, Christian und meiner Familie bedanken!!!

Literaturverzeichnis

Alle Onlinequellen wurden zuletzt am 02.07.2023 aufgerufen.

Ahrend, K. & Redmann, K. (2023). Innovationsökosysteme: Netzwerke nutzen und Innovationskraft steigern . Schäffer-Poeschel.

Alina Wetzchewald. (o. D.). Exnovation und Verkehrswende | oekom verlag.

<https://www.oekom.de/buch/exnovation-und-verkehrswende-9783987260339>

Augusto Boal - Paulo Freire Zentrum. (2019, 22. Januar). Paulo Freire Zentrum.

<https://www.pfz.at/paulo-freire/augusto-boal/>

Bauer, S. (2021). Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung. bpb.de.

<https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/umweltpolitik-287/8983/leitbild-der-nachhaltigen-entwicklung/>

Behrendt, S., Göll, E. & Korte, F. (2018). Effizienz, Konsistenz, Suffizienz. Strategieanalytische Betrachtung für eine Green Economy. ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/328065606_Effizienz_Konsistenz_Suffizienz_Strategieanalytische_Betrachtung_fur_eine_Green_Economy

Bendel, O. (2023). Definition: Storytelling. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/storytelling-124946>

Bender, S. (o. D.). Die 5 Axiome der Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick.

<https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>

Bmuv. (o. D.). Übereinkommen von Paris. bmuv.de. <https://www.bmuv.de/gesetz/uebereinkommen-von-paris>

Bocksch, R. (2022a, Dezember 5). Vor allem die Älteren engagieren sich ehrenamtlich. Statista Infografiken. <https://de.statista.com/infografik/28885/anteil-der-ehrenamtlichen-in-deutschland/>

Bocksch, R. (2022b, Dezember 5). Vor allem die Älteren engagieren sich ehrenamtlich. Statista Infografiken. <https://de.statista.com/infografik/28885/anteil-der-ehrenamtlichen-in-deutschland/>

Bürgerbeteiligung in den Kommunen | Statistikportal.de. (o. D.). Statistische Ämter des Bundes und der Länder | Gemeinsames Statistikportal. <https://www.statistikportal.de/de/nachhaltigkeit/ergebnisse/ziel-16-frieden-gerechtigkeit-und-starke-institutionen/buergerbeteiligung>

Capra, Fritjof. (2002). Verborgene Zusammenhänge. Vernetzt denken und Handeln in Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft. Scherz Verlag.

Das Klima-Handbuch für Kommunen : den solidarisch-ökologischen Wandel erfolgreich gestalten. (2020, 11. Februar). <https://nachhaltige-kommunalentwicklung.bayern/news-details-meldungen/das-klima-handbuch-f%C3%BCr-kommunen-den-solidarisch-%C3%B6kologischen-wandel-erfolgreich-gestalten>

Daseinsvorsorge – KommunalWiki. (o. D.). KommunalWiki. <https://kommunalwiki.boell.de/index.php/Daseinsvorsorge>

Den solidarisch-ökologischen Wandel erfolgreich gestalten. (o. D.).

<https://www.fes.de/fes-in-bayern/angebote-ausstellungen/den-solidarisch-oe-kologischen-wandel-erfolgreich-gestalten>

Deutscher Bundestag: Abschlußbericht der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungeneiner nachhaltigen zukunftsverträglichen Entwicklung. (1998). Deutscher Bundestag.

<https://dserver.bundestag.de/btd/13/112/1311200.pdf/btd/13/112/1311200.pdf>

Deutscher Bundestag - Startseite. (o. D.). Deutscher Bundestag. <https://dserver.bundestag.de/>

- Die Städteinitiative „Lebenswerte Städte durch angepasste Geschwindigkeiten“.
(o. D.). Lebenswerte Städte und Gemeinden. <https://www.lebenswerte-staedte.de/>
- Dröge, S. (2022). Der europäische Green Deal. bpb.de.
<https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/green-new-deals-2022/345729/der-europaeische-green-deal/>
- Du hast nach Geels multi level Perspective gesucht - Gedankenstrich.org. (o. D.).
Gedankenstrich.org. <https://gedankenstrich.org/index.php?s=Geels+multi+level+Perspective>
- Durchschnittliche Nutzung des Internets durch Personen nach Altersgruppen. (o. D.).
Statistisches Bundesamt. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/IT-Nutzung/Tabellen/durchschnittl-nutzung-alter-ikt.html>
- Eisemann, L. (2021, 1. Juni). Steuerbare urbane Stoffströme - Möglichkeiten und Grenzen der. Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/steuerbare-urbane-stoffstroeme-moeglichkeiten>
- Europäischer Grüner Deal. (2021, 14. Juli). Europäische Kommission. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de
- Gemeinsame Strategie gegen Einsamkeit entwickeln. (o. D.). BMFSFJ.
<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/gemeinsame-strategie-gegen-einsamkeit-entwickeln-198694>
- Heidegger, M. (1993). Sein und Zeit. Adler's Foreign Books Incorporated.
- Hellmann, G. & Hollmann, J. (2017). Stufenmodell der Partizipation. In Prozessschritte der Partizipation. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13742-7_15

- Helmholtz Klima Initiative. (2022). Planetare Grenzen: Neun Leitplanken für die Zukunft. Helmholtz-Klima-Initiative. <https://www.helmholtz-klima.de/planetare-belastungs-grenzen>
- Hügli, A. (1997). Philosophielexikon: Personen und Begriffe der abendländischen Philosophie von der Antike bis zur Gegenwart.
- Keller, K. C. (2019, 27. Oktober). Foresight Guide für den Mittelstand. <http://www.zukunftswissenschaft.de/e-fogumi/>
- Klüfers, P., Masala, C., Tepel, T. & Tsetsos, K. (2017). Strategic Foresight – Die Zukunft antizipieren. Sirius - Zeitschrift für strategische Analysen, 1(1), 53–67. <https://doi.org/10.1515/sirius-2017-0004>
- Kommunale Selbstverwaltung. (o. D.). innenministerium.bayern.de. <https://www.innenministerium.bayern.de/kub/komselfverwaltung/index.php>
- Loorbach. (o. D.). <https://www.semanticscholar.org/paper/Transformative-innovation-and-translocal-diffusion-Loorbach-Wittmayer/a8ca71a463e9f3bd79b57dbc71a31aa2e84a33cc>
- Michael, C. (2023, 25. Januar). Zu wenig Bewerber - Nachwuchsmangel bei Bayerns Polizei. Neue Presse Coburg, Germany. <https://www.np-coburg.de/inhalt.zu-wenig-bewerber-nachwuchsmangel-bei-bayerns-polizei.04722a9b-92a0-4e03-8d39-4a7fe2899cae.html>
- Minsch, J. (1993). Nachhaltige Entwicklung Idee - : Kernpostulate: ein ökologischer-ökonomisches Referenzsystem für eine Politik des ökologischen Strukturwandels in der Schweiz in der Schweiz.
- Miosga, M. (2023). Wandel erfolgreich gestalten (1. Aufl.) [Buch Softcover]. Manfred Miosga (Hrsg.), Julia Marx (Hrsg.), Elena Michel (Hrsg.), Lena Roth (Hrsg.).
- mitmachen | Stadt Coburg. (o. D.). <https://mitmachen.coburg.de/de-DE/>.

Müller, K. (2022). Was bedeutet "Moonshot"? Netzwelt. <https://www.netzwelt.de/abkuerzung/204667-bedeutet-moonshot-bedeutung-verwendung.html>

Nachhaltige Kommunalentwicklung Bayern. (2023, 7. November). <https://www.kommunal-nachhaltig.de/home>

Öko-Institut e.V. (oeko.de). (o. D.). Öko-Institut e.V. (oeko.de).

<https://www.oeko.de/e-paper/was-sollen-wir-essen-gesunde-und-umweltschonende-ernaehrung/artikel/exnovation-1/>

'Our Struggle for Global Sustainability Will Be Won or Lost in Cities,' Says Secretary-General, at New York Event | UN Press. (2012, 23. April).

<https://press.un.org/en/2012/sgsm14249.doc.htm>

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH. (2022). Die Donut-Ökonomie als strategischer Kompass [PDF]. Stéphane Beemelmans, Claus Wechselmann.

Pkw-Dichte im Jahr 2021 auf Rekordhoch. (o. D.). Statistisches Bundesamt.

https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/09/PD22_N058_51.html

Press corner. (o. D.). European Commission - European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/fs_19_6714

Radke, V. (2013). Nachhaltige Entwicklung: Konzept und Indikatoren aus wirtschaftstheoretischer Sicht. Springer-Verlag.

Recherche - SD.NET RIM | Stadt Coburg. (o. D.). <https://ris.coburg.de/recherche/?terms=Green+Deal>

Reiner, M. & Goeckel, K. (2023, 30. Juni). Kein Ticket ab 2024: Erlangen beschließt kostenlosen Nahverkehr. BR24. <https://www.br.de/nachrichten/bayern/kein-ticket-ab-2024-erlangen-beschliesst-kostenlosen-nahverkehr,Tig0mwv>

RKI - Archiv 2022 - Hitzebedingte Mortalität in Deutschland 2022. (o. D.).

https://www.rki.de/DE/Content/Infekt/EpidBull/Archiv/2022/42/Art_01.html

- Rocque, A. (1980). Sein und Zeit. Von Martin Heidegger. 14. Auflage mit den Randbemerkungen. Tübingen: Max Niemeyer Verlag. 1977. 437 S. 28, – DM. Dialogue, 19(2), 327–328. <https://doi.org/10.1017/s0012217300024975>
- Ross, F. (2019). Kate Raworth - Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st Century Economist (2017). Regional and Business Studies, 11(2). <https://doi.org/10.33568/rbs.2409>
- Scharmer, C. O. (2015). Theorie U: von der Zukunft her führen ; Presencing als soziale Technik ; [Öffnung des Denkens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens] (4. Aufl.).
- Schmidt, H. (2023, 1. Januar). Untersuchung zu Transformationsprozessen der Energiesysteme und zum. Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/untersuchung-zu-transformationsprozessen-der>
- Schneidewind, U. (2018). Die Große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels.
- SDG-Indikatoren für Kommunen. (2021, 10. November). <https://www.bertelsmannstiftung.de/de/publikationen/publikation/did/sdg-indikatoren-fuer-kommunen>
- Senge, P. M. (2017). Die Fünfte Disziplin Kunst und Praxis der lernenden Organisation (11. Aufl.). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Servicestelle Kommune in der einen Welt. (o. D.). SKEW. <https://skew.engagement-global.de/>
- Spiegel, D. (2023, 13. April). a-1925f8ac-ef01-4ba0-b899-f6c848b5b90c. DER SPIEGEL, Hamburg, Germany. <https://www.spiegel.de/start/arbeitsmarkt-generation-z-anspruchsvoll-und-weniger-loyal-zu-firmen-a-1925f8ac-ef01-4ba0-b899-f6c848b5b90c>

Stadt Coburg. (2022, 21. Januar). CO2-neutral unterwegs: Stadt Coburg fördert E-Mobilität für Bürger*innen, Vereine unter Unternehmen - Mein Coburg. Mein Coburg. <https://www.mein-coburg.de/e-mobilitaets-foerderung/>

Stadt Coburg. (2023, 6. April). Stadt Coburg fördert regenerative Energien mit bis zu 500.000 € pro Jahr - Mein Coburg. Mein Coburg. <https://www.mein-coburg.de/stadt-coburg-foerdert-regenerative-energien-mit-bis-zu-500-000-e-pro-jahr/>

Staffler, A. (2009). Augusto Boal : Einführung. Oldib Verlag.

Stallmann, M. (2023, 1. Januar). Dreifache Innenentwicklung - Definition, Aufgaben und Chancen für. Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/dreifache-innenentwicklung>

t2informatik GmbH. (2023). Was sind Personas? - Wissen kompakt - t2informatik. t2informatik GmbH. <https://t2informatik.de/wissen-kompakt/personas/>

Too Good To Go GmbH. (2022, 15. Februar). Gemeinsam gegen Lebensmittelverschwendung: Too Good To Go gründet „Städte gegen Food Waste“-Initiative. [presseportal.de. https://www.presseportal.de/pm/137942/5146903](https://www.presseportal.de/pm/137942/5146903)

Transform-R Veröffentlichung - Wärmeversorgung. (o. D.). [miro.com. https://miro.com/app/board/uXjVPLPH9KQ=?moveToWidget=3458764536558056909&cot=14](https://miro.com/app/board/uXjVPLPH9KQ=?moveToWidget=3458764536558056909&cot=14)

Über „Demokratie leben!“ (o. D.). Bundesprogramm Demokratie leben! <https://www.demokratie-leben.de/das-programm/ueber-demokratie-leben>

Verbreitung ehrenamtlicher Arbeit in Deutschland 2022 | Statista. (2022, 19. Juli). Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/173632/umfrage/verbreitung-ehrenamtlicher-arbeit/>

Viale, R. (2022). Nudging. MIT Press.

Wanderbaumallee Fürth – mobiles Grün und Begegnung für Fürth. (2023, 28. April).

<https://wanderbaumallee-fuerth.de/>

Was ist TZI - RCI International. (o. D.). [https://www.ruth-cohn-institute.org/was-ist-](https://www.ruth-cohn-institute.org/was-ist-tzi.html)

[tzi.html](https://www.ruth-cohn-institute.org/was-ist-tzi.html)

Weber, S. M., Göhlich, M., Schröer, A., Fahrenwald, C. & Macha, H. (2012). Organisation und Partizipation: Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Springer-Verlag.

Springer-Verlag.

Weck, A. (2023, 7. Februar). Neueste Zahlen: Wie es um die Remote-Arbeit in

Deutschland steht. t3n Magazin. [https://t3n.de/news/remote-hybrid-buero-](https://t3n.de/news/remote-hybrid-buero-deutschland-1532901/)

[deutschland-1532901/](https://t3n.de/news/remote-hybrid-buero-deutschland-1532901/)

Welzer, H. (2017). Die nachhaltige Republik: Umriss einer anderen Moderne.

Wilke, S. (o. D.). Abfälle privater Haushalte. Umweltbundesamt. [https://www.umwelt-](https://www.umweltbundesamt.de/daten/private-haushalte-konsum/wohnen/abfaelle-privater-haushalte#nur-geringer-ruckgang-beim-hausmull)

[bundesamt.de/daten/private-haushalte-konsum/wohnen/abfaelle-privater-](https://www.umweltbundesamt.de/daten/private-haushalte-konsum/wohnen/abfaelle-privater-haushalte#nur-geringer-ruckgang-beim-hausmull)

[haushalte#nur-geringer-ruckgang-beim-hausmull](https://www.umweltbundesamt.de/daten/private-haushalte-konsum/wohnen/abfaelle-privater-haushalte#nur-geringer-ruckgang-beim-hausmull)

Wissenschaft in Davos im Vordergrund — Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung.

(o. D.). [https://www.pik-potsdam.de/de/aktuelles/nachrichten/wissenschaft-](https://www.pik-potsdam.de/de/aktuelles/nachrichten/wissenschaft-steht-in-davos-im-vordergrund)

[steht-in-davos-im-vordergrund](https://www.pik-potsdam.de/de/aktuelles/nachrichten/wissenschaft-steht-in-davos-im-vordergrund)

Wolff, R. (2018, 3. Dezember). UN-Klimakonferenz in Kattowitz: Klimastreik bewegt

die Welt. TAZ Verlags- und Vertriebs GmbH. [https://taz.de/UN-Klimakonfe-](https://taz.de/UN-Klimakonferenz-in-Kattowitz!/5553074/)

[renz-in-Kattowitz!/5553074/](https://taz.de/UN-Klimakonferenz-in-Kattowitz!/5553074/)

Abbildungsverzeichnis

Alle Onlinequellen wurden zuletzt am 02.07.2023 aufgerufen.

Abbildung 1 Ziele des europäischen Green Deal. (2021, 14. Juli). Europäische Kommission. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de aufgerufen am 27.05.2023

Abbildung 2 Übersicht Umsetzung europäischer Green Deal, Dröge, S. (2022). Der europäische Green Deal. bpb.de. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/green-new-deals-2022/345729/der-europaeische-green-deal/> aufgerufen am 27.05.2023

Abbildung 3 Vereinte Nationen. 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (2023, 15. Mai). 17 Ziele - Vereinte Nationen - Regionales Informationszentrum für Westeuropa. Vereinte Nationen - Regionales Informationszentrum für Westeuropa. <https://unric.org/de/17ziele/> aufgerufen 12.06.2023

Abbildung 4 Logo Green Deal Coburg 2030 mitmachen | Stadt Coburg. (o. D.). <https://mitmachen.coburg.de/de-DE/>.

Abbildung 5 Phasenübersicht Planung Green Deal Coburg 2030 mitmachen | Stadt Coburg. (o. D.). <https://mitmachen.coburg.de/de-DE/>.

Abbildung 6 fünf Rollen einer Kommune Miosga, M. (2023). Wandel erfolgreich gestalten (1. Aufl.) [Buch Softcover]. Manfred Miosga (Hrsg.), Julia Marx (Hrsg.), Elena Michel (Hrsg.), Lena Roth (Hrsg.).

Abbildung 7 Aufgaben und Transformationsfelder einer Kommune Miosga, M. (2023). Wandel erfolgreich gestalten (1. Aufl.) [Buch Softcover]. Manfred Miosga (Hrsg.), Julia Marx (Hrsg.), Elena Michel (Hrsg.), Lena Roth (Hrsg.).

Abbildung 8 Kohlendioxid ausstoß in verschiedenen Bereichen des Wohnens, Wilke, S. (o. D.). Abfälle privater Haushalte. Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/daten/private-haushalte-konsum/wohnen/abfaelle-privater-haushalte#nur-geringer-ruckgang-beim-hausmull>

Abbildung x Emissionen im Bereich Wohnen Wilke, S. (o. D.). Abfälle privater Haushalte. Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/daten/private-haushalte-konsum/wohnen/abfaelle-privater-haushalte#nur-geringer-ruckgang-beim-hausmull>

Abbildung 9 Zusammensetzung der Haushaltsabfälle im Jahr 2020 Wilke, S. (o. D.). Abfälle privater Haushalte. Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/daten/private-haushalte-konsum/wohnen/abfaelle-privater-haushalte#nur-geringer-ruckgang-beim-hausmull>

Abbildung 10 Das Lebensmittelsystem mit Interaktion und Feedback nach Grant Miosga, M. (2023). Wandel erfolgreich gestalten (1. Aufl.) [Buch Softcover]. Manfred Miosga (Hrsg.), Julia Marx (Hrsg.), Elena Michel (Hrsg.), Lena Roth (Hrsg.).

Abbildung 11 Einbindung der Mobilitätswende in die dreifache Innenentwicklung Stallmann, M. (2023, 1. Januar). Dreifache Innenentwicklung - Definition, Aufgaben und Chancen für. Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/dreifache-innenentwicklung>

Abbildung 12 Donut Modell nach Kate Raworth PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH. (2022). Die Donut-Ökonomie als strategischer Kompass [PDF]. Stéphane Beemelmans, Claus Wechselmann.

Abbildung 13 planetaren Grenzen nach Rockström, (2022). Planetare Grenzen: Neun Leitplanken für die Zukunft . Helmholtz-Klima-Initiative. <https://www.helmholtz-klima.de/planetare-belastungs-grenzen>

Abbildung 14 „Vier Linsen zur Betrachtung des Donuts“ PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH. (2022). Die Donut-Ökonomie als strategischer Kompass [PDF]. Stéphane Beemelmans, Claus Wechselmann.

Abbildung 15 Was der Donut leisten kann, wo sind die Grenzen?, PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH. (2022). Die Donut-Ökonomie als strategischer Kompass [PDF]. Stéphane Beemelmans, Claus Wechselmann.

Abbildung 16 Dreiklang Suffizienz – Konsistenz – Effizienz, Das Klima-Handbuch für Kommunen : den solidarisch-ökologischen Wandel erfolgreich gestalten. (2020, 11. Februar). <https://nachhaltige-kommunalentwicklung.bayern/news-details-meldungen/das-klima-handbuch-f%C3%BCr-kommunen-den-solidarisch-%C3%B6kologischen-wandel-erfolgreich-gestalten>

Abbildung 17 Beispiel Miroboard Transform-R Veröffentlichung - WärmeverSORgung. (o. D.). miro.com. <https://miro.com/app/board/uXjVPLPH9KQ=?moveTo-Widget=3458764536558056909&cot=14>

Abbildung 18 Mehrebenenansatz nach Geels Du hast nach Geels multi level Per-spective gesucht - Gedankenstrich.org. (o. D.). Gedankenstrich.org. <https://gedankenstrich.org/index.php?s=Geels+multi+level+Perspective>

Abbildung 19 Greta Thunberg mit ihrem Plakat „Schulstreik für das Klima“ Wolff, R. (2018, 3. Dezember). UN-Klimakonferenz in Kattowitz: Klimastreik bewegt die Welt. TAZ Verlags- und Vertriebs GmbH. <https://taz.de/UN-Klimakonferenz-in-Kattowitz!/5553074/>

Abbildung 20 Tabelle Entwicklungsmechanismen bei transformativen Innovationen Loorbach. (o. D.). <https://www.semanticscholar.org/paper/Transformative-innovation-and-translocal-diffusion-Loorbach-Wittmayer/a8ca71a463e9f3bd79b57dbc71a31aa2e84a33cc>

Abbildung 21 Statistik Ehrenamt Verbreitung ehrenamtlicher Arbeit in Deutschland nach Altersgruppe, Bocksch, R. (2022, Dezember 5). Vor allem die Älteren engagieren sich ehrenamtlich. Statista Infografiken. <https://de.statista.com/infografik/28885/anteil-der-ehrenamtlichen-in-deutschland/>

Abbildung 22 Ergebnis Vision Greendeal Strategiegruppe, eigene Darstellung, 2023

Abbildung 23 Aufbau Lerndisziplin Systemdenken, Senge, P. M. (o. D.). Die Fünfte Disziplin (11. Aufl.).

Abbildung 24 Aufbau Lerndisziplin Personal Mastery, Senge, P. M. (o. D.). Die Fünfte Disziplin (11. Aufl.).

Abbildung 25 Aufbau Lerndisziplin Mentale Modelle, Senge, P. M. (o. D.). Die Fünfte Disziplin (11. Aufl.).

Abbildung 26 Aufbau Lerndisziplin gemeinsame Vision, Senge, P. M. (o. D.). Die Fünfte Disziplin (11. Aufl.).

Abbildung 27 Vergleich Haltung zu einer Vision nach Senge und Stufen der Partizipation nach Schröder, eigene Darstellung

Abbildung 28 Das komplette „U“ der Theorie U von Otto Scharmer, <https://www.pure-asset.de/wp-content/uploads/2020/08/TheorieU-1.jpg>

Abbildung 29 Tabelle Stufe der Kommunikation, Scharmer, C. O. (2015). Theorie U: von der Zukunft her führen ; Presencing als soziale Technik ;

[Öffnung des Den-kens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens] (4. Aufl.).

Abbildung 30 Vier Felder der Konversation, Scharmer, C. O. (2015). Theorie U: von der Zukunft her führen ; Presencing als soziale Technik ; [Öffnung des Den-kens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens] (4. Aufl.).

Abbildung 31 Sektorenübergreifende Kommunikationsformen, Scharmer, C. O. (2015). Theorie U: von der Zukunft her führen ; Presencing als soziale Technik ; [Öffnung des Denkens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens] (4. Aufl.).

Abbildung 32 Drei Ebenen Modell der Generierung von sozialer Realität, Scharmer, C. O. (2015). Theorie U: von der Zukunft her führen ; Presencing als soziale Technik ; [Öffnung des Denkens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens] (4. Aufl.).

Abbildung 33 Drei Typen von Komplexität, Scharmer, C. O. (2015). Theorie U: von der Zukunft her führen ; Presencing als soziale Technik ; [Öffnung des Denkens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens] (4. Aufl.).

Abbildung 34 Kommunikations- und Informationsinstrumente nach Miosga Miosga, M. (2023). Wandel erfolgreich gestalten (1. Aufl.) [Buch Softcover]. Manfred Mios-ga (Hrsg.), Julia Marx (Hrsg.), Elena Michel (Hrsg.), Lena Roth (Hrsg.).

Abbildung 35 Welche Wege müssten reduziert werden, um das 1,5° Ziel einhalten zu können, Miosga, M. (2023). Wandel erfolgreich gestalten (1. Aufl.) [Buch Soft-cover]. Manfred Miosga (Hrsg.), Julia Marx (Hrsg.), Elena Michel (Hrsg.), Lena Roth (Hrsg.).