TRANSITION-MANAGEMENT IN STÄDTISCHEN RÄUMEN

LEITFADEN

Drift
Dutch Research Institute for Transitions

Investing in Opportunities
This project has received European Regional Development Funding through INTERREG IV B.
nwe
INTERREG IVB

MUSIC
mitigation in urban areas

TRANSITION-MANAGEMENT IN STÄDTISCHEN RÄUMEN: LEITFADEN

In fünf europäischen Städten wurde erstmals die sog. Transition-Management-Methode angewandt. Bei Transition-Management handelt es sich um einen Governance-Ansatz zur Schaffung von Raum für neue Paradigmen und Praktiken, mit denen der Klimawandel auf kommunaler Ebene angegangen werden kann. Dieser Leitfaden basiert auf den Erfahrungen in den fünf verschiedenen städtischen Räumen und stellt eine Einführung in das Konzept des Transition-Managements dar.

AUTOREN

Chris Roorda[1,2], Julia Wittmayer[2], Pepik Henneman[3], Frank van Steenbergen[2], Niki Frantzeskaki[2], Derk Loorbach[2]

1 – Korrespondenz-Autor: roorda@drift.eur.nl, +31 (0)10 4088824
2 – DRIFT, Erasmus Universität Rotterdam
3 – Meneer de Leeuw

Dieser Bericht wird vom niederländischen Forschungsinstitut DRIFT (Dutch Research Institute for Transitions) der Erasmus-Universität Rotterdam im Rahmen des vom INTERREG-IVb-Programm finanzierten Projekts „Mitigation in Urban Areas: Solutions for Innovative Cities“ (MUSIC) [dt. Klimaschutz in städtischen Räumen: Lösungsansätze für innovative Städte] veröffentlicht. Siehe auch www.drift.eur.nl und www.themusicproject.eu.

Die Autoren danken ihren Partnern aus Aberdeen, Gent, Ludwigsburg, Montreuil und Rotterdam sowie den Teilnehmenden der Transformationsarenen in diesen Städten für ihre großartige Arbeit und Reflexionen zum Thema.

Bitte zitieren Sie diesen Bericht als:
Roorda, C., Wittmayer, J., Henneman, P., Steenbergen, F. van, Frantzeskaki, N., Loorbach, D., *Transition-Management in städtischen Räumen: Leitfaden*. DRIFT, Erasmus Universität Rotterdam, Rotterdam, 2014.

Dieses Werk ist unter der Creative-Commons-Lizenz vom Typ Namensnennung - Keine Bearbeitungen 4.0 International lizenziert. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, besuchen Sie http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/ oder schreiben Sie einen Brief an Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

VORWORT ZUR DEUTSCHEN AUSGABE

BEREITS IM JAHR 2004 hat sich Ludwigsburg auf den Weg gemacht, mit umfassender, anlassfreier Bürgerbeteiligung das Zukunftsprogramm der Stadt zu erarbeiten. Dabei wurde neben 10 weiteren Themenfeldern auch „Energie“ als bedeutender Handlungsschwerpunkt identifiziert.

Gemeinsam mit Bürgerinnen und Bürgern, Politik, Verwaltung und anderen Akteuren wurden hierzu ein Leitsatz und strategische Ziele entwickelt. Energie effizient zu nutzen, zunehmend einzusparen und die regenerativen Energien zu fördern – damit möchte Ludwigsburg bis 2050 klimaneutral werden. Doch die „Energiewende vor Ort“ wird nur erfolgreich sein, wenn alle Akteure der Stadtgesellschaft mitmachen!

Als die Stadt Ludwigsburg angefragt wurde, sich am EU-Projekt MUSIC zu beteiligen, haben wir daher sehr gerne zugesagt. Die Beteiligungsmethode „Transition Management“ hat Ludwigsburg viele Impulse für ihre Energiestrategie und deren Umsetzung gebracht. Engagierte Menschen haben zahlreiche Anregungen eingebracht. Die gemeinsam entwickelte Vision, wie ein klimaneutrales Ludwigsburg im Jahr 2050 aussehen wird und welche Schritte dafür wichtig sind, fand breites Interesse und die entwickelten Maßnahmen und Projekte konnten zum Teil bereits umgesetzt werden.

Wichtig für uns als Stadt war es, in diesem Prozess ganz unterschiedliche Sichtweisen, Vorstellungen und Ideen kennenzulernen und dass die beteiligten Menschen kreativ gemeinsam Ergebnisse entwickelt und deren Umsetzung vorangetrieben haben. Da für jede Kommune die Einbindung ihrer Bürgerinnen und Bürger immer wichtiger wird, um eine nachhaltige Entwicklung gemeinsam voranzubringen, ist „Transition Management“ ein spannender Weg dorthin, von dem alle profitieren können. Wir bedanken uns bei allen Beteiligten, die sich auf diesen neuen Weg in Ludwigsburg eingelassen haben und bei den Fachleuten von DRIFT, die den ganzen Prozess immer kompetent und mit viel Engagement begleitet und vorangebracht haben.

Albert Geiger
Leitung Referat Nachhaltige Stadtentwicklung
Stadt Ludwigsburg

VORWORT

VERTRAUEN SIE MIR, dies ist kein alltägliches Handbuch. Dieser Leitfaden liefert Inspiration und praktische Hinweise wenn es darum geht wie man lokale Nachhaltigkeitsprozesse in Ihrer Stadt begleiten kann. Vor allem aber werden Sie dazu angeregt das Wesen des Wandels selbst, sowie Ihre eigene Rolle in diesem komplexen, oft verwirrenden Prozess, zu hinterfragen.

Der Leitfaden zu Transition-Management in städtischen Räumen, der im Rahmen des MUSIC Projektes entwickelt wurde, ist eine hervorragende Quelle für jeden der glaubt, dass die städtische Governance wie wir sie kennen, statt uns Lösungen zu bieten, oft ein Teil des Problems ist. Die Lernerfahrung der MUSIC Städte zeigt uns, dass das Einschlagen eines alternativen, wenn vielleicht auch anspruchsvolleren Weges zu interessanten Ergebnissen führen kann. Diese Ergebnisse beziehen sich nicht nur auf neue Initiativen zum Klimaschutz, sondern sind auch im Sinne des Sozialen Lernens, des Empowerments und der Entstehung von Partnerschaften zu verstehen.

Basierend auf ICLEI‘s mehr als zwei Jahrzehnten Erfahrung mit lokalen Nachhaltigkeitsprozessen kann ich diese Publikation allen kommunalen Entscheidungsträgern und Beamten nachdrücklich empfehlen. Dies gilt besonders für diejenigen, die Ihre lokalen Nachhaltigkeitsprozesse wieder neu beleben wollen. Allerdings möchte ich Sie warnen: es ist keine einfache Kost.

Sie werden sich gezwungen sehen Ihr Denken und Handeln, Ihre Problemdefinitionen und Lösungsansätze zu hinterfragen. Sie werden ermutigt, sich in ungewöhnliche und vielleicht unbehagliche Situationen zu begeben und sich mit Leuten zu unterhalten mit denen Sie nie zuvor gesprochen haben. Letztendlich werden Sie die Kontrolle über gewisse Prozesse aufgeben müssen und sich auf einige Überraschungen gefasst machen. Klingt das gut? Ja, das finde ich auch.

Ania Rok
Projektleiterin
Governance & Soziale Innovation
ICLEI Europäisches Sekretariat

INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG 6

DAS MUSIC-PROJEKT 7

TRANSITION-MANAGEMENT 9

Transformationsperspektive für städtische Nachhaltigkeitsherausforderungen 9

Der Transition-Management-Ansatz 11

Was bewirkt der Transition-Management-Prozess? 14

DIE ANWENDUNG VON TRANSITION-MANAGEMENT 17

Der Prozess auf einen Blick. 17

I. Weichenstellung für Transition-Management 19

WIE WURDE DIES IN LUDWIGSBURG REALISIERT? 20

II. Erkundung der lokalen Dynamiken 23

WIE WURDE DIES IN GENT REALISIERT? 25

INTERMEZZO: DIE TRANSFORMATIONSARENA 27

III. Festlegung der Transformationsherausforderung 28

WIE WURDE DIES IN MONTREUIL REALISIERT? 29

IV. Erarbeitung einer Zukunftsvision für eine nachhaltige Stadt 32

WIE WURDE DIES IN ABERDEEN REALISIERT? 33

V. Brückensc hlag zwischen Zukunft und Gegenwart 36

INTERMEZZO: TRANSFORMATIONSEXPERIMENTEN 38

WIE WURDE DIES IN LUDWIGSBURG REALISIERT? 39

VI. Einbindung & Verankerung 42

WIE WURDE DIES IN MONTREUIL REALISIERT? 46

VII. Aktiv werden 48

WIE WURDE DIES IN GENT REALISIERT? 49

NACHWORT 53

ANHANG A – GLOSSAR 54

ANHANG B – WEITERFÜHRENDE LITERATUR 56

EINFÜHRUNG

ALS STÄDTISCHE/R BEAMTIN/ER ist Ihnen wahrscheinlich die Zielsetzung der Nachhaltigkeitspolitik Ihrer Stadt bekannt. Als Einwohner der Stadt sind Sie wahrscheinlich über innovative Initiativen und vielleicht sogar auch über die betreffenden Initiatoren informiert. Aber in welchem Verhältnis stehen diese Initiativen zueinander? Wie bauen diese aufeinander auf bzw. wie bedingen sich diese gegenseitig? Was passiert, wenn gewöhnliche politische Entscheidungsprozesse mit innovativen Praktiken und visionären Ideen von richtungsweisenden UnternehmerInnen, AktivistInnen, KünstlerInnen, BürgerInnen und WissenschaftlerInnen verknüpft werden?

Dieser Leitfaden beschreibt den theoretischen Rahmen und einen praxisorientierten Prozess, d. h. einen ***Transition-Management***-Ansatz, mit dem in Ihrer Stadt eine ***Transformation*** zu einer nachhaltigen Gesellschaft[1] bewerkstelligt werden kann. Er beschreibt und veranschaulicht die Anwendung des Ansatzes in fünf europäischen Städten, die das gemeinsame Ziel verfolgen die von der EU für den Klimaschutz bis zum Jahr 2020 gesetzten Ziele zu erreichen oder sogar zu übertreffen. Die fünf teilnehmenden Städte sind Aberdeen (GB), Montreuil (F), Gent (B), Ludwigsburg (D) und Rotterdam (NL). In diesen Städten sollten völlig neue Wege des Denkens, des Arbeitens, der Planung und der Organisation gefunden werden, um diese Zielsetzungen erreichen zu können. Im Rahmen des MUSIC-Projekts (Mitigation in Urban Context, Solutions for Innovative Cities, 2010-2015) erörterten Teams von städtischen BeamtInnen und lokalen ***Pionieren des Wandels*** Nachhaltigkeitsthemen aus der Perspektive tiefgreifender, langfristiger Veränderungen.

„ES IST WIRKLICH INTERESSANT, DASS FÜNF STÄDTE, DIE IN KEINERLEI WEISE MITEINANDER VERBUNDEN SIND, DIE GLEICHEN THEMEN, IDEEN, VORSCHLÄGE UND ZIELE ERÖRTERN. DIES LÄSST MICH HOFFEN, DASS WIR AUF DEM RICHTIGEN WEG ZUR NACHHALTIGKEIT SIND."

Städtische Beamtin der Stadt Ludwigsburg

Wir hoffen, dass dieser Leitfaden auch Sie inspirieren wird gemeinsam Lösungsansätze zu erarbeiten, auf den innovativen Initiativen und inspirierenden Visionen in Ihrer Stadt aufzubauen und damit die Dynamik in Richtung einer nachhaltigen Zukunft positiv zu beeinflussen und zu stärken.

Im folgenden Kapitel wird die Transformationsperspektive als eine Möglichkeit beschrieben, Nachhaltigkeitsherausforderungen in städtischen Räumen zu verstehen und zu beschreiben. Diese Perspektive ist mit dem Governance-Ansatz Transition-Management verknüft, der speziell darauf abzielt, soziale Innovationen zu beschleunigen und transformativen Wandel positiv zu beeinflussen. In Kapitel 3, dem Kern dieses Leitfadens, werden die verschiedenen Phasen des Transitions-Mangements Schritt für Schritt beschrieben.

Die Möglichkeiten eines Leitfadens sind begrenzt. Wie eine am MUSIC-Projekt teilnehmende städtische Beamtin es ausdrückte: „Der wahre Wert des Ansatzes und der Unterschied zu „business as usual" ist nur erkennbar, wenn man ihn am eigenen Leib erfährt. Erst dann lässt sich die Dynamik des Prozesses [...] begreifen. Ein Leitfaden ist eigentlich zu statisch für einen

1 Im Glossar (Anhang A) wird die verwendete Terminologie näher erläutert; in diesem Dokument werden zum ersten Mal genannte Fachbegriffe fett- und kursivgedruckt dargestellt.

solchen lebendigen und drastischen Prozess.“ Um dieser Einschränkung zu begegnen, wird im Leitfaden auf die Ergebnisse und die Erfahrungen aus dem MUSIC-Projekt verwiesen. Darüber hinaus ist auf unserer Website, www.themusicproject.eu, ein vollständiger Überblick über die Prozesse in den fünf verschiedenen Städten zu finden. Zudem ist auf der Website ein kurzer Einführungsfilm zum Projekt sowie zusätzliches, ausführliches Dokumentationsmaterial über einige in diesem Leitfaden beschriebene Methoden verfügbar.

Das MUSIC-Projekt

Einer der Schwerpunkte des europäischen MUSIC-Projekts (Mitigation in Urban Context: Solutions for Innovative Cities) war die Anpassung der Transition-Management-Methode für die transnationale Anwendung in städtischen Räumen. In diesem von INTERREG geförderten Projekt kooperieren fünf Städte aus Nordwesteuropa, nämlich Aberdeen (GB), Montreuil (F), Gent (B), Ludwigsburg (D) und Rotterdam (NL), das Forschungsinstitut DRIFT der Erasmus-Universität in den Niederlanden sowie das Forschungszentrum CRP Henri Tudor aus Luxemburg.

Das Hauptziel des MUSIC-Projekts ist die Anregung und breitenwirksame Umsetzung von Maßnahmen zur Reduzierung des CO_2-Ausstoßes und Energieverbrauchs in Bezug auf die städtischen Strategien und Aktivitäten sowie den städtischen Raum. Im Rahmen dieses Projekts wurden die städtischen BeamtInnen der teilnehmenden Städte von DRIFT dahingehend unterstützt und beraten, wie sie InteressenvertreterInnen vor Ort mobilisieren können, damit diese unter Anwendung des Transition-Management-Ansatzes Maßnahmen zur CO2-Reduzierung in die Wege leiten. In enger Zusammenarbeit mit den fünf Städten hat das Forschungszentrum Henri Tudor ein „Geospatial Urban Energy Information and Support System“ [dt. geografisch-raumbezogenes, urbanes Energieinformations- und Supportsystem] entwickelt, mit dem sich Energiedaten in die Stadtplanung integrieren lassen und die Auswirkungen überwacht werden können. Darüber hinaus wurden in jeder Stadt Pilotprojekte entwickelt, um die Energiesparmaßnahmen in die Praxis umzusetzen.

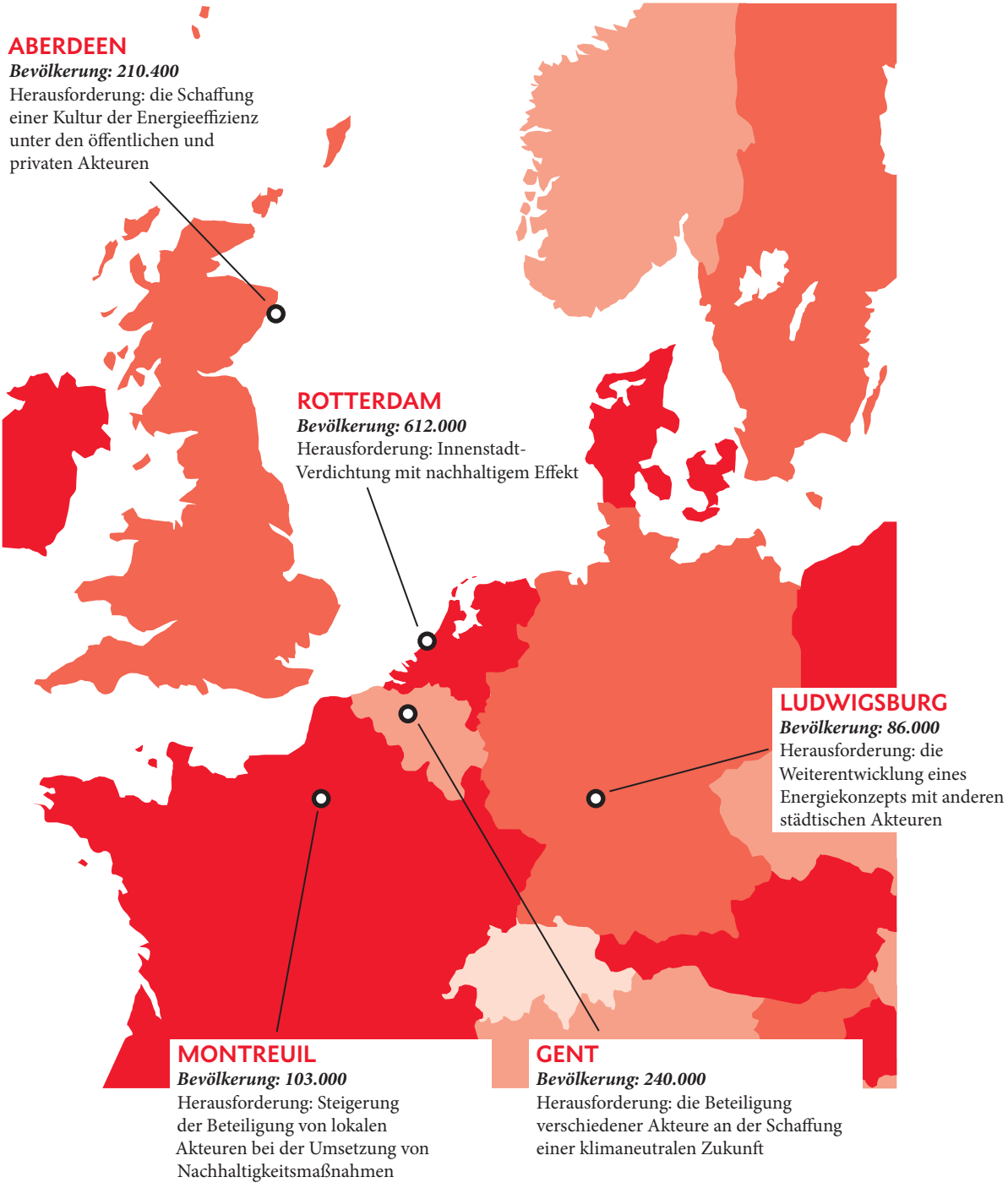

Abbildung 1: Die fünf MUSIC-Städte und ihre Herausforderungen

TRANSITION-MANAGEMENT

TRANSFORMATIONSPERSPEKTIVE FÜR STÄDTISCHE NACHHALTIGKEITSHERAUSFORDERUNGEN

DA MITTLERWEILE MEHR als die Hälfte der Weltbevölkerung in Städten lebt, in Europa sogar über 70 %, ist es nachvollziehbar, dass Städte nicht besonders nachhaltig ausgerichtet sind, einen großen Anteil an der Erschöpfung von Energie- und materiellen Ressourcen haben und sich negativ auf die Ernährungssicherheit, den Anstieg von Treibhausgasemissionen sowie die Belastung der Umwelt auswirken. Gleichzeitig bieten Städte jedoch vielversprechende Möglichkeiten, um Nachhaltigkeitsherausforderungen entschieden anzugehen, vor allem durch politisches und gesellschaftliches Handeln. Lokales Handeln kann Alternativen hervorbringen und Projekte an anderer Stelle oder sogar systematische Programme auf höheren Governance-Ebenen generieren. Lokales Handeln auf städtischer Ebene kann somit tatsächlich einen global spürbaren Effekt haben.

Viele Gemeindeverwaltungen erkennen dies und haben ehrgeizige Nachhaltigkeitsziele und -programme erarbeitet. Damit stehen sie nicht alleine da. Viele BürgerInnen, Unternehmen und Nichtstaatlichen Organisationen (NGOs) haben Initiativen zur Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft entwickelt. Trotz aller Bemühungen werden sie jedoch häufig mit der großen Komplexität in Sachen Nachhaltigkeit konfrontiert. Nachhaltigkeitsprobleme sind kaum klar umrissenen und können am besten als besonders hartnäckig eingestuft werden, da sie oft tief in der Gesellschaft verankert sind und damit grundlegende Veränderungen erfordern.

„WENN WIR WEITERE 10 JAHRE WARTEN, BEKOMMEN WIR DIE NEGATIVEN AUSWIRKUNGEN ZU SPÜREN. MIT DEM MUSIC-PROJEKT UND DEM TRANSITION-MANAGEMENT-PROZESS MÖCHTEN WIR EIGENTLICH DAS VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN SOWIE DEN DRINGLICHKEITSSINN UNSERER BÜRGERINNEN UND BÜRGER WECKEN."

Städtische Beamtin der Stadt Aberdeen

Es ist im besten Fall fraglich, ob diese grundlegenden gesellschaftlichen Veränderungen geplant werden können oder beherrschbar sind. Dennoch gehen viele PolitikerInnen, Stadtverwaltungen, Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen im Grunde davon aus. Kurz gesagt analysieren und formulieren sie klare Herausforderungen, indem sie diese aus ihrem gesellschaftlichen Kontext herauslösen und entsprechende Ziele für eine unmittelbare, stufenweise Verbesserung definieren und vereinfachte Pläne mit sichtbaren Meilensteinen und „SMART"-Zielen umsetzen. Obwohl vorherrschend, schlägt ein solcher Ansatz häufig fehl: Er ist ausschließlich interventionsorientiert und lässt die zugrunde liegenden systemischen Herausforderungen und Probleme außer Betracht. Wir wissen oft nicht, was diese (zugrunde liegenden) Probleme sind - geschweige denn, wie sie zu lösen sind. Auch wenn wir die komplexeren, nicht greifbaren Herausforderungen, die ein Handeln verhindern, in ihrer Gesamtheit verstehen würden, wäre eine Vielzahl von miteinander verknüpften Akteuren, Bereichen und Maßstabsebenen zu berücksichtigen, um diese anzugehen. Wo fangen wir an?

In den letzten Jahrzehnten hat sich mit der Transformationswissenschaft (Transition Studies) ein Forschungsgebiet herausgebildet, das sich schwerpunktmäßig mit der Dynamik grundlegender, langfristiger gesellschaftlicher Veränderungen befasst. Die Transformationsperspektive

thematisiert, dass Transformationen zwar nicht beherrscht, jedoch sehr wohl beeinflusst, gefördert und beschleunigt werden kann. Wenn Komplexität und Unsicherheit als Chancen, und nicht als zu ignorierende oder zu beherrschende Aspekte betrachtet werden, kann die gesellschaftliche Dynamik von z. B. städtischen BeamtInnen positiv genutzt werden. Der Transition-Management-Ansatz bietet dafür die Voraussetzungen.

DER TRANSITION-MANAGEMENT-ANSATZ

Transition-Management basiert auf empirischen und theoretischen Erkenntnissen aus Transformationsstudien und bietet Instrumente, mit denen die Richtung und das Tempo gesellschaftlicher Veränderungsdynamiken in Richtung Nachhaltigkeit beeinflusst werden können. Der Ansatz wurde genutzt, um Transformationen zu nachhaltigen Gesellschaften in z. B. Regionen, Städten oder Stadtteilen anzuregen und Transformationen in sozio-technischen Systemen in Bereichen wie Energie, Wasser und Mobilität einzuleiten. Im Rahmen des MUSIC-Projekts wurde die Transition-Management-Methode in fünf Städten angewandt, um deren Klimaschutzambitionen zu unterstützen.

Der Transition-Management-Ansatz basiert auf den folgenden sechs Prinzipien, mit denen Transformationen beeinflusst werden können:

1. **Verschaffen Sie sich einen Einblick in das System:** Die Komplexität der Herausforderungen muss vollständig akzeptiert werden. Es ist wichtig, die Dynamik und die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Bereichen, Akteuren und Maßstabsebenen zu verstehen. Dies kann durch eine eingehende Prüfung der Ist-Situation sowie durch die Hinterfragung von Annahmen, Problemwahrnehmungen und allgemein vorherrschenden Lösungen erfolgen.
2. **Streben Sie Systeminnovationen in kleinen, aber drastischen Schritten** an: Erkennen Sie den Unterschied zwischen Systemoptimierung und Systeminnovation. Systeminnovation erfordert eine langfristige Perspektive mit kleinen aber drastischen Schritten, die durch die Hinterfragung von Denkweisen und eine offene Einstellung gegenüber unkonventionellen Ideen und Vorgehensweisen entwickelt werden kann.
3. **Lassen Sie genügend Raum für Vielfalt und Flexibilität.** Die Zukunft kann weder vorhergesagt noch geplant werden. Halten Sie sich verschiedene Möglichkeiten offen, indem Sie während der Erarbeitung von Strategien und Vorhaben verschiedene Wege erkunden. Rechnen Sie mit Widerständen und Barrieren und fördern Sie Vielfalt. Das Einbeziehen mehrerer Perspektiven ermöglicht eine gegenseitige Befruchtung und verhindert einen „Tunnelblick".
4. **Gemeinsame Gestaltung:** Weder die Kommunalverwaltung noch irgendein anderer einzelner Akteur kann Nachhaltigkeitsherausforderungen alleine bewältigen. Eine Vielzahl von Menschen und Organisationen treffen täglich Entscheidungen, die zukünftige Entwicklungen beeinflussen. Die Kommunalverwaltung sollte mehrere InteressenvertreterInnen hinzuziehen, die über der Befragung und Anhörung ihrer Meinungen hinaus jede/r als EntscheidungsträgerIn eingestuft werden kann, dessen oder deren Standpunkte und Perspektiven gleichberechtigt eingebracht und berücksichtigt werden.
5. **Schaffen Sie Raum für „Pioniere des Wandels":** Es ist schwierig hoch gesteckte Ziele zu erreichen, wenn der Ausgangspunkt bestehende Interessenvertretungen und erworbene Positionen sind. Daher sollten Akteure hinzugezogen werden, die bereits neue oder alternative Denkweisen anwenden. Diese sog. Pioniere des Wandels können als Vermittler auftreten und einen Wandel einleiten. Sie sollten aktiv mit einbezogen und mit den benötigten Ressourcen und Möglichkeiten unterstützt werden, Innovationen zu realisieren.
6. **Fördern Sie den sozialen und institutionellen Lernprozess:** Lernprozesse sind von entscheidender Bedeutung für den gesellschaftlichen Wandel. Eine offene Einstellung gegenüber Akteuren mit unterschiedlichen Hintergründen ermöglicht einen besseren Einblick in die mit einem Wandel verbundenen Herausforderungen und Chancen. Um neue Vorgehensweisen und die aktuellen Beschränkungen kennenzulernen, muss das unmittelbare Handeln an einer langfristigen Perspektive ausgerichtet werden. Lernprozesse sollten durch genügend Zeit zum Nachdenken und die Schaffung einer Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens und Offenheit stimuliert werden.

Diese Grundsätze werden in vier Interventionsarten operationalisiert: Orientieren, Bestimmen der Agenda, Aktivieren und Reflektieren (siehe Abbildung 2).

- **Orientieren** umfasst eine Analyse und die eigene Positionierung (als städtische/r Beamtin/er sowie der eigenen Stadtverwaltung gegenüber gesellschaftlichen Entwicklungen und Herausforderungen – in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft – sowie anderen gesellschaftlichen Akteuren. Dazu gehört die Entwicklung analytischer Kompetenzen, um den Wandel zu ermöglichen.
- Das **Bestimmen der Agenda** umfasst die Erweiterung des diskursiven und Akteurnetzwerks zur Festigung einer gemeinsamen Ausrichtung. Der Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung eines gemeinsamen Verantwortungsgefühls und gemeinsamer Ziele im Hinblick auf eine nachhaltige Zukunft, damit die verschiedenen Akteure die Agenda auf ihre eigenen Agenden und Praktiken abstimmen können. Dazu gehört die Entwicklung von Vernetzungskapazität, um den Wandel zu ermöglichen.
- **Aktivieren** bedeutet die Umsetzung der gemeinsamen Ausrichtung in Projekten, um aus ihnen zu lernen. Dies verstärkt die Orientierung und fördert Initiativen. Dieses Ziel beinhaltet zudem die Entwicklung von Kapazitäten für den Wandel.
- **Reflektieren** beinhaltet die Förderung einer Kultur der Reflexivität und des Lernens innerhalb der Stadtverwaltung und der Stadt als Ganzes. Reflexion umfasst „Learning by Doing“ und „Doing by Learning“, Lernen von anderen und aufgrund eigener Experimente. Jede Intervention beinhaltet Beobachtung und Reflexion.

Abbildung 2: Interventionsarten des Transition-Management

Im Kapitel *Die Anwendung von Transition Management* wird ausführlicher auf die verschiedenen Interventionsarten eingegangen.

Diese Interventionsarten werden durch eine Reihe von Mitteln umgesetzt. Zum Beispiel mithilfe von ***Systemanalysen***, um den Ist-Zustand der Stadt und ihre Dynamik zu erfassen, und ***Transfomationsexperimenten***, in denen projektmäßig gesellschaftliche Herausforderungen angegangen werden, um alternative Praktiken in einer realisierbaren Größenordnung zu entwickeln. Das Hauptaugenmerk liegt auf der ***Transformationsarena***,, die alle vier Interventionsarten umfasst: Orientieren, Bestimmen der Agenda, Aktivieren und Reflektieren.

Eine Transformationsarena bietet einen informellen, gut strukturierten, temporären Rahmen, in dem eine kleine Gruppe von Pionieren des Wandels unterschiedlicher Herkunft (Unternehmen, Behörden, Forschungsinstitute, NGOs und Bürgerschaft) zusammentrifft. Die GruppenmitgliederInnen erarbeiten in mehreren Sitzungen eine Transformationsherausforderung und entwickeln eine langfristige Vision sowie ***Transformationspfade***, um diese Vision zu verwirklichen. In der Transformationsarena treffen sich Pioniere des Wandels, die sich über aktuelle

Interessen und Standardabläufe hinwegsetzen können. Gemeinsam entwickeln sie eine ***Transformationsagenda***, die als Ausgangspunkt für die Erweiterung der Gruppe dient und neue Aktivitäten, Netzwerke und Kooperationen anregen soll.

Selbstverständlich ist die Anwendung des Transition-Management-Ansatzes kein Ersatz für andere politische Interventionen. Transition-Management stellt lediglich eine Ergänzung zu anderen Governance-Aktivitäten dar. So kann die ***Systemanalyse*** z. B. aufgrund einer vorhandenen CO_2-Grundlagenstudie erstellt werden und die Transformationsagenda Einfluss auf die Gestaltung der Politik nehmen.

„DIE STADT SIEHT JETZT GANZ ANDERS AUS ALS VOR 30 JAHREN. WIR HABEN WÄHREND DES GESAMTEN TRANSFORMATIONSPROJEKTS IMMER WIEDER BETONT, DASS IN GENT BEREITS VERSCHIEDENE TRANSFORMATIONEN STATTGEFUNDEN HABEN, ABER JETZT EINE NEUE VERÄNDERUNG ERFORDERLICH IST, DIE WIR BESCHLEUNINGT IN DIE WEGE LEITEN MÖCHTEN. OB GROSS ODER KLEIN, JEDER MUSS SICH ALS TEIL EINES GRÖSSEREN GANZEN FÜHLEN UND SICH DARÜBER BEWUSST SEIN, DASS DIE ENTWICKLUNG DIESES GRÖSSEREN GANZEN VORANSCHREITET."

Städtische Beamtin der Stadt Gent

WAS BEWIRKT DER TRANSITION-MANAGEMENT-PROZESS?

Die drei wichtigsten potenziellen Ergebnisse einer Umsetzung des im Hauptteil dieses Leitfadens beschriebenen Transition-Management-Ansatzes sind:

- **Richtungssinn;** eine strategische Zukunftsperspektive, die sich mit den unbedingt erforderlichen grundlegenden Veränderungen für die Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft befasst;
- Ein **Anstoß für den Wandel auf kommunaler Ebene**, mit dem neue Initiativen eingeleitet und bereits bestehende Initiativen gestärkt werden, die einen Beitrag zur Realisierung der anvisierten Zukunft liefern;
- Kollektives **Empowerment**, das die städtischen Akteure befähigt, Herausforderungen anzugehen und Chancen für eine nachhaltige Gestaltung der Stadt zu ergreifen.

Trotz unterschiedlicher lokaler Ambitionen und Gegebenheiten wurden diese Ergebnisse in allen fünf MUSIC-Städten in einem kleineren oder größeren Ausmaß erreicht. So gewährt die Anwendung der Methode in den verschiedenen Städten einen Einblick in die Möglichkeiten, die der Transition-Management-Ansatz im Rahmen der städtischen Klimawandel-Governance bietet.

RICHTUNGSSINN

Der Transition-Management-Prozess führt zu einer klaren Ausrichtung in Bezug auf die grundlegenden Veränderungen, die für die nachhaltige Gestaltung der Zukunft einer Stadt erforderlich sind. Während des gesamten Prozesses stellen sog. Pioniere des Wandels den Status quo immer wieder in Frage und erarbeiten somit eine strategische Zukunftsperspektive. Ihre Erkenntnisse und Diskussionen werden in einem Transformationsnarrativ zusammengefasst: Hierin werden die Probleme und die zugrunde liegenden Herausforderungen, die Zukunftsperspektive sowie mögliche Transformationspfade (neu) strukturiert. Durch die gedankliche Auseinandersetzung mit transformativen Veränderungen entsteht eine langfristige Ausrichtung, außerdem werden Chancen für erste unmittelbare Schritte aufgedeckt.

„AM MEISTEN HAT MICH DIE RADIKALITÄT DER TEILNEHMENDEN AN DEN TRANSFOMATIONSARENEN ÜBERRASCHT. WAS IN DEN ARENEN GESAGT WURDE, IST GROSSARTIG, WEIL ES WIRKLICH VIELES IN FRAGE STELLT."

Moderator, Montreuil

In Gent zum Beispiel stieß das Transformationsnarrativ auf große Resonanz: Ein breiteres Spektrum an Akteuren stimmt das Verhalten auf die Klimaziele der Stadt ab und setzt sich (z. B. durch Spin-Off-Aktivitäten) für den Wandel ein. Das Transformationsnarrativ sorgt für eine gemeinsame, eindeutige Ausrichtung der verschiedenen städtischen Akteure und der Stadtverwaltung. Anregungen aus dem Transformationsnarrativ flossen in Aktionspläne verschiedener Referate sowie in die politische Agenda ein und führten zudem zu einer Erhöhung des Klimabudgets sowie einem anderen Beteiligungsverständnis.

Genauso wichtig wie die im Transformationsnarrativ beschriebene Ausrichtung ist die Erarbeitung des Transformationsnarrativs selbst. Dies stellt im Idealfall einen Lernprozess für alle Beteiligten, einschließlich der städtischen BeamtInnen, dar. Ein Mitglied des Transformationsteams in Montreuil behauptet in diesem Zusammenhang zum Beispiel: „In der Arena haben wir im Transformationsteam eine Agenda erarbeitet, aber gleichzeitig auch Raum für Reflexion

geschaffen [...]". Im Anschluss an die Transformationsarena-Sitzungen behaupteten die Teilnehmenden in den fünf MUSIC-Partnerstädten, dass sie ein besseres Verständnis des komplexen gesellschaftlichen Kontextes in ihrer Stadt und hinsichtlich der Bestrebungen zur Gestaltung einer kohlenstoffemissionsarmen Zukunft hätten. Ein solches Verständnis ist nur eine der Voraussetzungen für Wandel.

ANSTOß FÜR WANDEL AUF KOMMUNALER EBENE

Der Transition-Management-Prozess ist zudem ein Anstoß für unmittelbaren Wandel. Idealerweise regt eine strategische Zukunftsperspektive neue Initiativen an, und bietet zudem Chancen, bestehende Initiativen zu erkennen und auf diese Zukunftsperspektive auszurichten. Diese aufgrund des Transformationsnarrativs klar ausgerichteten Aktivitäten sind erste Schritte auf dem Weg in eine kohlenstoffemissionsarme Zukunft im städtischen Raum.

Die meisten Stadtverwaltungen sind sich voll und ganz darüber bewusst, dass sie die Aufgaben auf dem Gebiet der Reduzierung des CO_2-Ausstoßes sowie des Energieverbrauchs nicht alleine bewältigen können. Ludwigsburg ist ein Beispiel dafür. Da die Stadtverwaltung für nur 2 % des gesamten städtischen CO_2-Ausstoßes verantwortlich ist, versucht sie andere städtische Akteure zu mobilisieren, um eine Reduzierung der Treibhausgasemissionen zu erreichen. Wie eine städtische Beamtin darlegt: *„Unsere Frage lautet: Wie können wir die Energiewende vor Ort schaffen? Eine Person oder eine Behörde kann niemals so einfallsreich und kreativ und so engagiert sein, wie die gesamte Bevölkerung. Wenn jeder seinen Teil dazu beiträgt, können wir alle gemeinsam Großes vollbringen. Mich motiviert, dass ich meinen kleinen Teil dazu beitragen kann"*.

Die Transfomationsarena-Sitzungen generierten in allen Städten Spin-Off-Aktivitäten unter Beteiligung einer größeren Gruppe von Akteuren. Bei diesen Aktivitäten handelte es sich um diverse Projekte auf dem Gebiet von Bildung und Transport, über die Mobilisierung von Verbrauchern bis hin zur Valorisierung von Abwasser. Diese Aktivitäten können als „Keime des Wandels" betrachtet werden, da sie das Potenzial in sich tragen, die Zukunftsvision zu realisieren und ein breiteres Spektrum an Akteuren mit einzubeziehen. Neben dem Anstoß neuer Aktivitäten setzen die Städte sich dafür ein, bestehende Initiativen und Praktiken zu fördern und ggf. zukunftsorientiert auszurichten. Der Transition-Management-Prozess hat damit einen wichtigen Beitrag zur Mobilisierung und Bündelung der kreativen Kräfte in den Städten geleistet.

„AM WERTVOLLSTEN WAR DIE DYNAMISCHE ATMOSPHÄRE VON MENSCHEN, DIE DEN WANDEL VERKÖRPERN WOLLEN."

Städtische Beamtin der Stadt Gent

EMPOWERMENT

Im besten Fall ermöglichen der Transition-Management-Prozess sowie die daraus resultierende strategische Zukunftsperspektive allen Akteuren eine noch wirksamere Förderung einer Transformation in Richtung einer nachhaltigen Zukunft. Der Ansatz fordert das Verständnis von Menschen über „Mögliches" und „Unmögliches" heraus, um sie so zu befähigen an etwas zu arbeiten, was bisher als unmöglich erschienen war. Der Prozess ist auch eine Lernerfahrung, die städtischen BeamtInnen, BürgerInnen, Unternehmen, Institutionen und anderen Akteuren Möglichkeiten bietet, mit herkömmlichen Rollen zu experimentieren, diese neu zu definieren und neue Wege des Umgangs miteinander zu finden.

Das derzeitige wirtschaftliche und politische Klima in Europa bietet Kommunalverwaltungen und ihren Behörden Chancen für eine Neuorientierung. Die Frage ist, welche Rolle die Kommunalverwaltung in Zukunft spielen sollte? Eine neue Rolle, die städtische Beamte derzeit für sich entdecken, ist, anderen Akteuren Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie ihre gesellschaftlichen

Ambitionen, wie z. B. die Gestaltung einer kohlenstoffemissionsarmen Zukunft, verwirklichen können. Ein Mitglied des ***Transformationsteams*** aus Aberdeen drückt dies folgendermaßen aus: *„[…] mit dem Transition-Management-Prozess möchten wir eigentlich das Verantwortungsbewusstsein sowie den Dringlichkeitssinn in der Bevölkerung wecken*". Viele der ***Arena-Teilnehmenden*** in den fünf Partnerstädten des MUSIC-Projekts sind der Meinung, dass sich der Prozess positiv auf ihre Möglichkeiten und ihre Motivation, eine Rolle auf dem Weg zu einer kohlenstoffemissionsarmen Stadt zu spielen, ausgewirkt hat. Gleichzeitig zeigt die Erfahrung jedoch, dass Stadtverwaltungen auch immer eine fördernde Rolle haben sollten.

Neben einer Änderung der Verhältnisse zwischen Kommunalverwaltung, Behörden und anderen Akteuren der Stadt führt der Transition-Management-Prozess auch zu neuen Denkansätzen im Hinblick auf die Arbeitsweise innerhalb der Stadtverwaltung. Die städtischen BeamtInnen konnten durch die Anwendung des Ansatzes Raum für neue Wege der Zusammenarbeit innerhalb ihrer Organisationen schaffen. Es gelang ihnen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, die Empfänglichkeit der Stadtverwaltung für ko-kreative und offene Ansätze zu erhöhen.

„WIR FÜHREN LEDIGLICH MENSCHEN ZUSAMMEN UND LASSN SIE MITEINANDER REDEN. WIR ÜBERNEHMEN ZWAR DIE GESPRÄCHSFÜHRUNG, MACHEN ABER KEINE VORGABEN. WIR LASSEN DIE TEILNEHMENDEN IHRE EIGENEN IDEEN EINBRINGEN. WIR LASSEN SIE ZUERST SELBST DAS PROBLEM EINKREISEN. DIES FÖRDERT DIE EIGENSTÄNDIGE ERARBEITUNG VON SZENARIEN UND LÖSUNGEN FÜR DAS PROBLEM."

Städtische Beamtin der Stadt Aberdeen

DIE ANWENDUNG VON TRANSITION-MANAGEMENT

DER PROZESS AUF EINEN BLICK

DIE IN DIESEM KAPITEL beschriebene Prozess-Struktur und die dazugehörigen Methoden dienen als Leitlinie für die Umsetzung des Transition-Management-Ansatzes. Es handelt sich nicht um ein allgemein anwendbares Konzept, sondern eine Struktur, die an die spezifischen Gegebenheiten sowie die Entwicklungen während des gesamten Prozesses angepasst werden muss.

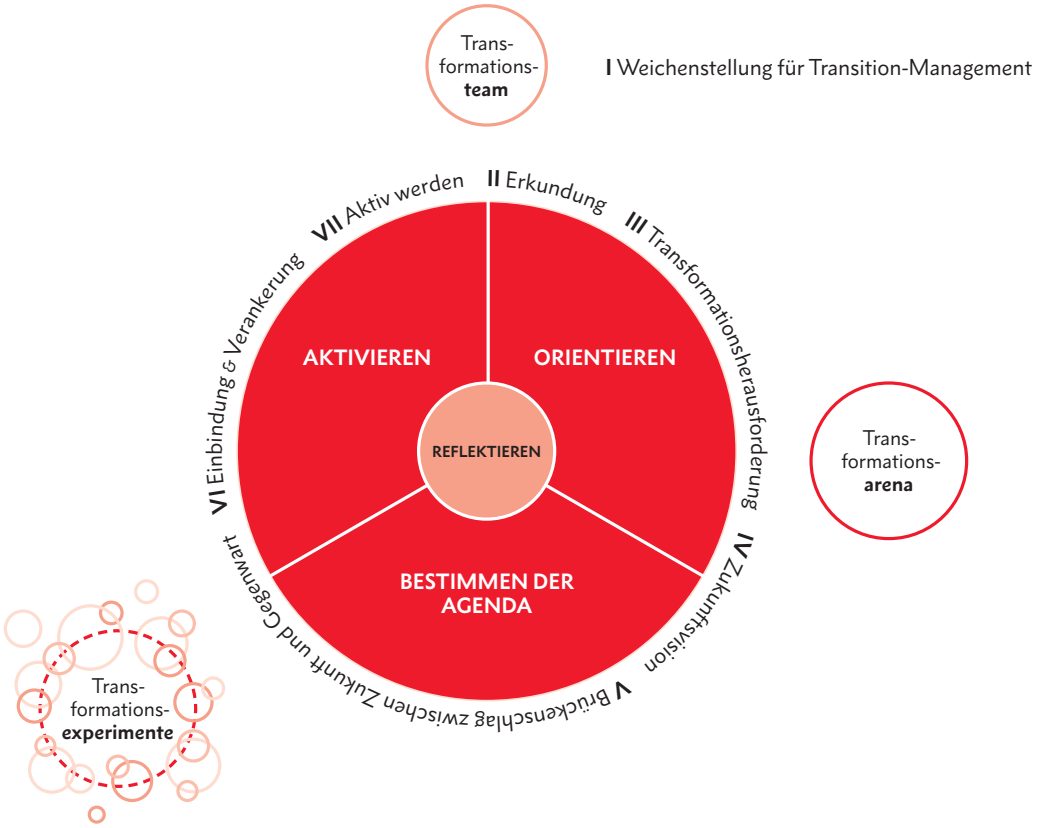

Abbildung 3: Die Transition-Management Prozess-Struktur, siehe Tabelle auf Seite 18

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Prozess-Struktur mit sieben (sich teilweise überlappenden) Phasen, die während der Umsetzung des Prozesses durchlaufen werden:

I. Weichenstellung für Transition-Management	Bildung eines **Transformationsteams**, um den Prozess voranzutreiben und in den lokalen Kontext einzubetten.
II. Erkundung der lokalen Dynamiken	Anhand von Befragungen und Sekundärforschung erfasst das Transformationsteam die Dynamiken der Stadt und erarbeitet eine **System- und Akteursanalyse**. Aufgrund der Akteursanalyse werden "Pioniere des Wandels" mit unterschiedlichem Hintergrund eingeladen, um als Gruppe an mehreren **Transformationsarena**-Sitzungen teilzunehmen.
III. Festlegung der Transformationsherausforderung	Die Pioniere des Wandels erkunden die Transformationsherausforderungen und erarbeiten eine gemeinsame **Problemdefinition**.
IV. Erarbeitung einer Zukunftsvision für eine nachhaltige Stadt	Anschließend finden ein gegenseitiger Austausch und eine Erarbeitung möglicher Zukunftsperspektiven statt, um **visionäre Zukunftsbilder** für die Stadt zu entwickeln.
V. Brückenschlag zwischen Zukunft und Gegenwart	In der letzten Phase der Transformationsarena erarbeiten die Pioniere des Wandels **Transformationspfade**, um die grundlegenden Veränderungen und die dafür erforderlichen Aktionen zu definieren, die notwendig sind, um die für die Zukunft ins Auge gefassten Vorstellungen zu erreichen. Die in der Transformationsarena vorgebrachten Ideen werden zusammengefasst und in einer **Transformationsagenda** veröffentlicht.
VI. Einbindung & Verankerung	Maßnahmen werden ergriffen, um die Transformationsagenda zu veröffentlichen und es damit anderen zu ermöglichen, diese zu übernehmen und an ihre eigene Agenda und Praktiken anzupassen.
VII. Aktiv werden	Es werden sog. **Transformationsexperimente**, d. h. spürbare, unmittelbare Aktionen im Sinne der Transformationsagenda, eingeleitet oder den Vorgaben aus der Agenda angepasst. Durch diese Aktionen werden weitere Akteure miteinbezogen. Erkenntnisse aus diesen Experimenten können auf eine vermehrt strategisch ausgerichtete Ebene gehoben werden.

Die vorgeschlagene Abfolge der Phasen ermöglicht es den Prozesses in den Griff zu bekommen, wobei dieser nicht unveränderlich festgeschrieben ist. Zum Beispiel könnte eine Stadt sich auch dazu entscheiden, zuerst Transformationsexperimente anzustoßen, um mehr Alternativen zu erforschen und aufgrund einer anschließenden Reflexion über die größere Bedeutung dieser Experimente visionäre Zukunftsbilder und Transformationspfade ableiten.

In den folgenden Abschnitten wird näher auf jede einzelne Phase eingegangen und der Prozess anhand der Erfahrungen in den fünf europäischen Städten, die an dem MUSIC-Projekt teilgenommen haben, illustriert. Auch den Herausforderungen, mit denen sich die Städte konfrontiert sahen, wird Platz eingeräumt.

I. WEICHENSTELLUNG FÜR TRANSITION-MANAGEMENT

WAS

Wie bereits aus den vorherigen Kapitel hervorging, handelt es sich bei Transition-Management nicht um „ein beliebiges weiteres Projekt" – es handelt sich um einen reflexiven Prozess, der die Arbeitsweise der Stadtverwaltung in Frage stellt. Wie in jedem anderen Projekt ist daher eine gute Vorbereitung der Schlüssel zum Erfolg. Das bedeutet, dass der Ansatz auf die lokalen Prioritäten und Möglichkeiten abgestimmt werden muss und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Anwendung geschaffen werden müssen.

Der Transition-Management-Prozess verläuft nicht in einem Vakuum; er muss auf die politischen Prioritäten, die gesellschaftlichen Dynamiken sowie die lokalen Möglichkeiten abgestimmt werden. Ein erster Schritt zur Zuschneidung des Ansatzes ist die Festlegung eines Themengebiets. So reichten die Themengebiete im MUSIC-Projekt z. B. von der Schaffung einer klimaneutralen Stadt (Gent) bis hin zur Ökologisierung und Verdichtung der Innenstadt (Rotterdam). Ein weiterer Schritt umfasst Überlegungen über die möglichen Ergebnisse. So konzentrierte sich Gent auf die Befähigung der Beteiligten und weiterer nachträglich hinzugezogener Akteure (Empowerment), um diese in seine ehrgeizigen Ziele im Hinblick auf die Reduzierung der Kohlenstoffemission der Stadt einzubinden, während in Rotterdam die Erarbeitung einer Leitperspektive zum besseren Verständnis der spezifischen Herausforderungen und Chancen Priorität hatte.

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg ist eine enge Koordination. Zu diesem Zweck stellt die Stadtverwaltung ein Kernteam (***Transformationsteam***) zusammen. Das Team entwirft einen Prozessplan und stellt angemessene finanzielle und zeitliche Ressourcen sicher. Zudem setzt sich das Team für die Steigerung der Akzeptanz und persönlichen Einsatz für das Projekt innerhalb der Stadtverwaltung ein. Dabei findet eine weitere Optimierung und Kontextualisierung des Ansatzes im Hinblick auf den aktuellen politischen Kontext statt. Selbstverständlich beschränken sich die Aktivitäten des Transformationsteams nicht auf diese Phase: Das Team ist für die Organisation des gesamten Prozesses verantwortlich.

WARUM

In dieser anfänglichen Analyse- und Vorbereitungsphase geht es darum, eine solide Grundlage für den Transition-Management-Ansatz zu schaffen. Dies ist von größter Bedeutung, da es sich um einen offenen Ansatz handelt, der oft im Widerspruch zur Logik herkömmlicher politischer und administrativer Vorgehensweisen steht. Der Wunsch nach beherrschbaren Schritten und vorhersehbaren Ergebnissen kann den Prozess unter Druck setzen, da dieser basierend auf den Transition-Management-Prinzipien seinem Wesen nach weder kontrollierbar ist noch Ergebnisse vorab festgelegt werden können. Daher ist für jede Anwendung des Ansatzes die Schaffung von mentalem und organisatorischem Raum für Reflexion von entscheidender Bedeutung. Dazu gehört die Stärkung von Vertrauen in die Möglichkeiten jenseits "Business-as-usual" sowie Offenheit gegenüber Reflexion und Lernprozessen.

Eine gründliche Vorbereitung kann zudem gewährleisten, dass auch die im Rahmen des Prozesses erarbeiteten Ergebnisse (z. B. Zukunftsvision und experimentelle Pilotprojekte) unterstützt werden. Die Auswirkungen von Transition-Management hängen stark von dessen Zustimmung oder Ablehnung durch andere Beamte der Stadtverwaltung ab. Das Transformationsteam sollte von Anfang an ein breit gefächertes internes Netzwerk aufbauen. Somit können die Prozessergebnisse allen relevanten Ämtern zur Verfügung gestellt und von diesen beurteilt werden, ohne dass sich diese übergangen fühlen. Darüber hinaus sollte das Team den persönlichen Einsatz und das Interesse anderer KollegInnen der Stadtverwaltung anregen. Indem diese mit einbezogen werden, sind sie eher dazu bereit, ihr Know-how und ihre Ressourcen mit einzubringen.

Darüber hinaus könnten sie sich auch von dieser Art der Interaktion, die darauf abzielt in gesellschaftliche Dynamiken einzugreifen, inspirieren lassen und Erkenntnisse daraus gewinnen.

Wie wurde dies in Ludwigsburg realisiert?

Ludwigsburg war bereits sehr aktiv in der Durchführung von Beteiligungsprozessen zur städtischen Nachhaltigkeitspolitik. In der Phase zur „Weichenstellung für Transition-Management" lag der Schwerpunkt daher auf der Aufdeckung von Unterschieden und Synergiemöglichkeiten der verschiedenen Prozesse. Zu diesem Zweck bestand das Transformationsteam aus zwei Beamten und einer Praktikantin des Referats für nachhaltige Stadtentwicklung, dem Leiter des Fachbereichs für Bürgerschaftliches Engagement, einer Transformationsexpertin und einem externen Moderator.

In diesem Team wurde erörtert, wie der Transition-Management-Ansatz auf unterschiedliche Zielgruppen, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Kommunalverwaltung, zugeschnitten werden könne. Letztendlich wurde der Ansatz in eine laufende Initiative zur Erstellung eines „Stadtentwicklungskonzepts" integriert. Im Rahmen dieser Initiative findet alle drei Jahre ein Beteiligunstreffen statt. Der Transition-Management-Ansatz wurde hierbei für das Themenfeld Energie gewählt. Er wurde als Prozess dargestellt, der es der Bevölkerung sowie Fachleuten ermöglicht, sich eingehender mit diesem Thema zu befassen, als es im Rahmen früherer Beteiligungsprozesse realisierbar war. Das Transformationsteam nahm sich nach jeder der Sitzungen sowie während der halbjährlichen Sitzungen der MUSIC-Partner Zeit zur Reflexion, um den Prozess auf die Gruppendynamik und die sich bietenden Chancen abzustimmen.

WIE

Bildung des Transformationsteams

Unter Berücksichtigung des Schwerpunkts des Prozesses sowie der gewünschten Ergebnisse bildet die initiierende Organisation ein Transformationsteam – eine Kerngruppe, deren Hauptaufgabe es ist, den Transition-Management-Prozess auf die Gegebenheiten abzustimmen und voranzutreiben. Idealerweise besteht das Transformationsteam aus drei bis fünf MitarbeiterInnen der initiierenden Organisation mit sowohl strategischen als auch inhaltlichen Kenntnissen. Externe ExpertInnen auf einem bestimmten Gebiet (z. B. ExpertInnen für Energiepolitik), ExpertInnen für Transition-Management und/oder ein/e Moderator/in können zur Unterstützung hinzugezogen werden.

Das Transformationsteam steuert und unterstützt den Prozess, organisiert die interne und externe Kommunikation des Teams und stimmt ihn auf aktuelle (politische) Prozesse ab. Das Team ist zudem für den logistischen Ablauf, die Prozessbegleitung, substanzielle Beiträge zu den Transformationsarena-Sitzungen sowie die Anpassung des Transformationsnarrativs, das in der Transformationsagenda enthalten ist, zuständig. Dies sind alles anspruchsvolle und zeitaufwendige Aufgaben. Es ist daher wichtig, frühzeitig die verschiedenen Rollen, Zuständigkeiten und den erforderlichen Zeitaufwand festzulegen. Darüber hinaus sollten die Teammitglieder aufgrund der anspruchsvollen Prozessaufgaben motiviert sein und über die richtige Mischung von Kompetenzen (z. B. analytischer, kommunikativer, vernetzungsmäßiger und lobbyistischer Art) verfügen.

Prozessgestaltung

Zuerst legt das Transformationsteam den Prozessfokus hinsichtlich des Themenfeldes und der angestrebten Ergebnisse fest. Es stimmt den Ansatz außerdem auf andere Aktivitäten und Ambitionen sowie die Dynamiken des lokalen Kontextes ab, wobei vorherrschende Diskurse, ggf. umformuliert, mit einfließen und aktuelle Herausforderungen und Diskussionen berücksichtigt werden. Das Team mobilisiert finanzielle Mittel und Unterstützung für den gesamten Prozess

oder bestimmte Elemente des Prozesses, z. B. Analyse und Problemstrukturierung, Visionsentwicklung und Brückenschlag zwischen Zukunft und Gegenwart, Einbindung und Verankerung).

Die Erarbeitung eines Prozessplans ermöglicht ein besseres Verständnis des innovativen Ansatzes und gewährleistet die Unterstützung innerhalb der Organisation. Allerdings sollte ein solcher Prozessplan als „work in progess", also sich in ständiger Bearbeitung befindend, betrachtet werden, und im Laufe des Prozesses unter Berücksichtigung neuer Möglichkeiten und der Gruppendynamik in der Arena angepasst werden.

Bei der Erstellung eines Prozessplans könnte das Team die folgenden Aspekte in Erwägung ziehen:

- Themenfelder und angestrebte Ergebnisse des Transition-Management-Prozesses;
- Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung innerhalb des Transformationsteams;
- Für den Prozess verfügbare Ressourcen (zeitliches Engagement und verfügbare finanzielle Mittel usw.);
- Die Einbindung von externen Parteien und unterstützenden politischen Akteuren;
- Verhältnis zu relevanten laufenden und geplanten Aktivitäten und Prozessen (innerhalb des Referats, anderer Referate und in der gesamten Stadt)
- Die geschätzte Intensität der Phasen sowie deren zeitliche Planung;
- Die Einbindung von Reflexionsmöglichkeiten in den Prozessablauf (z. B. Planung von Reflexionssitzungen, Beteiligung von externen ExpertInnen, Gespräche mit Arena-Teilnehmenden).

Der Prozessplan ist eine Momentaufnahme der Erwartungen und dient dem Verständnis des Prozesses. Da sich Prozess und Kontext gegenseitig beeinflussen, muss die Planung auf den Prozessverlauf abgestimmt werden. Überdies können spezifische Aspekte, wie die Art und Weise der Moderation der Sitzungen, die Art und der Umfang der Kommunikation sowie die unterstützenden Maßnahmen für die späteren Transformationsexperimente, erst im Laufe der Zeit ausgearbeitet werden. Der große Einfluss des Kontextes führt dazu, dass jede Anwendung des Ansatzes einzigartig ist.

Interne Netzwerke
Eine Vernetzung mit anderen städtischen BeamtInnen (d. h. MitarbeiterInnen und FunktionsträgerInnen der öffentlichen Verwaltung) ist nicht nur erforderlich, um eine positive Einstellung zum Prozess und dessen Unterstützung zu erreichen, sondern auch, um eine Verbindung zu anderen politischen Initiativen herzustellen. Das Transformationsteam kann sich zudem um den Einsatz und die Verpflichtung relevanter KollegInnen bemühen, die ihr Know-how, zeitliche Ressourcen, Kommunikationskanäle und/oder Kontakte einbringen können. Diese Anstrengungen können zum Beispiel durch die Besprechung von Zwischenergebnissen, wie die Ergebnisse der Systemanalyse, im Rahmen von referatsübergreifenden Sitzungen, durch die Festlegung von Ansprechpartnern in den verschiedenen Referaten und die Einladung einer (begrenzten) Gruppe von städtischen BeamtInnen aus anderen Referaten zu den späteren Arena-Sitzungen und anderen Anlässen, organisiert werden.

HERAUSFORDERUNGEN

1. ***Die Erzielung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen interner Unterstützung und genügend Flexibilität***
   Unterstützung in einer Stadtverwaltung zu finden, gleicht einem Drahtseilakt. Einerseits sollten Transition-Management-Prozesse idealerweise erst in das Rampenlicht rücken, wenn die Transformationsagenda vorliegt (siehe Phase V). Solange er im Verborgenen bleibt, kann der Prozess schlank und flexibel gestaltet werden, so dass Teilnehmende den Status quo in Frage stellen und Möglichkeiten erkunden können, die über die bestehenden Interdependenzen und Interessen hinausgehen. Andererseits ist ein gewisses Maß an Engagement der Stadtverwaltung für die Zuteilung der benötigten

zeitlichen Ressourcen und die interne Unterstützung erforderlich – ein klarer (jedoch nicht statischer) Prozessplan hilft in dieser Hinsicht. Ein gewisses Maß an Sichtbarkeit ist ebenfalls notwendig, damit Ideen aufgegriffen werden und Unterstützung für Folgeaktionen entsteht. Gegebenenfalls können ausgewählte städtische BeamtInnen aus verschiedenen Referaten zu frühen Arena-Sitzungen eingeladen werden, um die strategische Präsenz zu stärken. Diese Sitzungen genießen durch ihren inspirierenden und zum Nachdenken anregenden Charakter in der Regel hohe Anerkennung. Zudem sollten zusätzliche Anstrengungen unternommen werden, um die kooperative und offene Einstellung der Teilnehmenden in der Arena-Gruppe zu gewährleisten.

2. ***Die Beibehaltung des Transition-Management-Prozesses als Katalysator des Wandels***
   Eine Verknüpfung des Transition-Management-Prozesses mit bestehende Projekten kann ein bedeutender strategischer Schritt sein, um Akzeptanz zu schaffen, Unterstützung zu generieren und bestehende Projekte zu bereichern. Dies ist, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, in allen Partnerstädten des MUSIC-Projekts gelungen. Die Einbindung des Ansatzes in laufende Prozesse könnte jedoch dazu führen, dass der Transition-Management-Prozess ausgehöhlt wird; d. h., der ursprüngliche Schwerpunkt könnte sich verschieben oder in den Hintergrund gedrängt werden, um in die anderen Agenden „eingepasst" zu werden. Dies war zum Teil in Rotterdam der Fall: Der Prozess wurde auf drei Fokusgruppentreffen beschränkt, in denen an einer Vision einer Ökologisierung und Verdichtung der Innenstadt mitgewirkt wurde. Obwohl es aufgrund dieser erarbeiteten Vision gelang, das Thema auf die städtische Agenda zu heben, wurden die spezifischen Potenziale des Transition-Managements nicht genutzt (z. B. Rekonzeptionalisierung der Situation aus Systemperspektive und Aufbau neuer Netzwerke und Konstellationen).

3. ***Die Schaffung von geistigem und organisatorischem Raum zur Reflexion***
   Die Schaffung von geistigem und organisatorischen Raum zur Reflexion ist von entscheidender Bedeutung für die Anwendung des Transition-Management-Ansatzes. Es sollte unbedingt Zeit zum Lernen und für Reflexion eingeräumt werden, auch innerhalb der Stadtverwaltung. In allen Partnerstädten des MUSIC-Projekts waren die Möglichkeiten dafür aus Zeitgründen und durch den Wunsch nach steuerbaren Prozessschritten beschränkt. Eine weitere Beschränkung stellte der Wunsch nach vorhersehbaren und sichtbaren Ergebnissen dar; die Auswirkungen von Transition-Management sind in der Regel indirekt und somit schwer zuzuordnen. Vor allem in Aberdeen und Gent hatte das Transformationsteam mit einer geringen Anerkennung durch die Stadtverwaltung während und unmittelbar nach den Arena-Sitzungen zu kämpfen. Nachdem die Auswirkungen im Laufe der Zeit sichtbarer wurden, wurde auch die Einstellung gegenüber dem Prozess deutlich positiver. Ein Stadtbeamter bemerkte, dass eine Änderung der Erwartungshaltung der Arena-Teilnehmenden sowie der Stadtverwaltung erforderlich sei – ein Zeitraum von etwa fünf Jahren wäre ein idealer Zeitrahmen für die Beurteilung der Arena-Ergebnissen. Die unmittelbaren Auswirkungen sind von sowohl immaterieller als auch indirekter Art: Die Spin-Off-Aktivitäten und die Einbindung anderer Akteure, Strategien und Agenden sind es, die den entscheidenden Beitrag leisten. Obwohl schwer messbar, müssen diese Auswirkungen genau beobachtet werden, um die im Rahmen des Prozesses unternommenen Anstrengungen und Investitionen zu rechtfertigen. Zu diesem Zweck müssen andere Indikatoren als einfache, quantitative Indikatoren verwendet werden, zusammen mit einem, vorzugsweise reflexiven, Monitoring-Ansatz.

II. ERKUNDUNG DER LOKALEN DYNAMIKEN

WAS

Um den Klimawandel anzugehen, sind neben Kenntnissen über den politischen Kontext auch Kenntnisse über den breiteren Kontext der in den Städten herrschenden Dynamiken erforderlich. Die Stadtverwaltung ist zweifelsohne nicht der einzige Akteur, der auf die Umwelt bedacht ist; andere Akteure, wie Vereine, Bürgerinitiativen und Unternehmen setzten sich ebenfalls für eine nachhaltige Umwelt ein. In dieser zweiten Phase wird auf die Erforschung, die Erfassung und das Verständnis der breiter gefassten städtischen Dynamiken eingegangen.

„ICH WURDE DAMIT KONFRONTIERT, WIE WENIG ICH EIGENTLICH WUSSTE, WAS IN MEINER EIGENEN STADT PASSIERT“

Städtische Beamtin der Stadt Gent

Dieses Verständnis wird durch zwei analytische Methoden gewonnen: eine System- und eine Akteursanalyse. Ziel dieser Analysen ist es, Komplexität verständlich zu machen und einen Ko-Kreationsprozess mit Akteuren aus unterschiedlichen Millieus zu ermöglichen. Das Transitionteam vollzieht die Systemanalyse, um einen integrierten Überblick und ein besseres Verständnis der ausgewählten Themenfelder zu erlangen, und die Akteursanalyse, um die für diese Themen relevanten Akteure zu erfassen. Die beiden Analysen stehen in einem engen Zusammenhang: Erstere ist die Grundlage für die Ermittlung der für spezifische Themenfelder relevanten Akteure. Aufgrund der Akteursanalyse lässt sich im Gegenzug feststellen, welche Akteure für eine Befragung in Betracht kommen, um verschiedene Perspektiven der Systemanalyse zu untersuchen.

WARUM

Transition-Management bietet städtischen BeamtInnen sowie politischen EntscheidungsträgerInnen einen Rahmen, um lokale Dynamiken zu beeinflussen, von Akteuren zu lernen und mit diesen und Initiativen in Kontakt zu treten, die einen Beitrag zur Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft leisten (könnten). Um in diese Dynamiken einzuspielen, müssen diese jedoch zuerst erkannt werden. Dies erfordert eine Orientierung nach außen, die in kommunalen Organisationen häufig fehlt. Außerdem ist Transition-Management auf Systemveränderungen ausgerichtet, während Politikgestaltung sich vor allem an schrittweisen Veränderungen orientiert. In diesem Zusammenhang ist die Entwicklung einer neuen Sichtweise in Bezug auf den Umgang mit Herausforderungen und Dynamiken von Bedeutung. Dies ist aufgrund der System- und Akteursanalyse möglich.

Die Systemanalyse wird durchgeführt um – soweit möglich – die Komplexität der Welt, in der wir leben, zu erfassen. Ein Verständnis der aktuellen Situation unterstützt die Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft: Wie beeinflussen sich verschiedene Elemente gegenseitig? Wie hat sich der Status quo entwickelt? Die Systemanalyse ermöglicht ein systemisches und systematisches Verständnis der Gegenwart; sie gibt einen Einblick in langfristige Veränderungsdynamiken und Interaktionen zwischen verschiedenen Domainen. Die Analyse unterscheidet zwischen Symptomen und tief verwurzelten Problemen und verlagert den Schwerpunkt von oberflächlichen Lösungen hin zu systemischen Herausforderungen und Chancen.

Die Systemanalyse ist ein wichtiges Sprungbrett für die partizipative Formulierung der Transformationsherausforderung und die gemeinsame Visions-Entwicklung in den späteren Arena-Diskussionen. Da die Analyse eine ganzheitliche und langfristige Perspektive anregt, ermöglicht sie den Mitgliedern des Transformationsteams und den beteiligten Pionieren des Wandels, über das eigene Fachgebiet hinauszublicken, ihre Überzeugungen und Wertvorstellungen in Frage zu stellen und unterschiedlichen Sichtweisen zu unterscheiden. Darüber hinaus schafft

die Systemanalyse für alle Beteiligten eine gemeinsame Informationsbasis und ein gemeinsames Verständnis von ihrer Stadt.

Die Akteursanalyse ermöglicht den Mitgliedern des Transformationsteams mit den Pionieren des Wandels in ihrer Stadt in Kontakt zu treten und bietet einen strukturierten Überblick über die Akteure des ausgewählten Themenfelds und der damit verbundenen Zielsetzung. Somit bildet diese Analyse die Grundlage für die Auswahl der Arena-Teilnehmenden und die weiterführende Beteiligung in den späteren Phasen des Transition-Management-Ansatzes. Die Zusammensetzung der Gruppe hat einen großen Einfluss auf die Diskussionsqualität während der Sitzungen und die Ergebnisse.

WIE

Systemanalyse

Der Detaillierungsgrad der Systemanalyse hängt von deren Nutzung durch das Transformationsteam ab. So kann die Analyse z. B. lediglich für die Vorbereitung einer Präsentation für ein fundiertes Kick-off-Meeting in der Arena verwendet werden. Andererseits könnte es sich jedoch auch um eine aufwendige Grundlagenstudie unter Berücksichtigung fundierter Kenntnisse und unterschiedlichster Perspektiven handeln. Der Umfang der Analyse wird durch die definierten Ziele und den Kontext des Prozesses, die Auswahl der Analysetechniken und die Art der Berichterstattung, die von einer Präsentation bis hin zu einem offiziellen Strategiedokument reichen kann, bedingt. Unabhängig von der Analysebreite und -tiefe empfehlen wir die folgenden Schritte:

- Bestimmung der räumlichen, zeitlichen und thematischen Systemgrenzen (z. B. CO_2-Emissionen durch Energienutzung und Mobilität im größeren Stadtgebiet in den letzten 40 Jahren).
- Strukturierung des Systems durch die Identifizierung der relevanten Bestände aus den Bereichen Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft (z. B. Erwerbstätige, Luftqualität, Wohnungsbau). Definieren Sie deren Merkmale und Indikatoren sowie deren Beziehungen.
- Sammlung von Daten zur Bewertung des Systemzustands. Dies betrifft qualitative und quantitative Daten aus Studien, Strategiedokumenten und statistischen Datenbanken. Persönliche Gespräche mit potenziellen KandidatInnen für die Transformationsarena, ExpertInnen und InteressenvertreterInnen bringen unterschiedliche Perspektiven in die Analyse ein. Dieser Schritt kann in Verbindung mit einer Akteursanalyse erfolgen.
- Analyse der Daten. Im Grunde erfolgt die Datenanalyse durch das Transformationsteam. Gegebenenfalls kann das Team jedoch auch externe BeraterInnen oder KollegInnen aus anderen Referaten hinzuziehen, die im Rahmen von Interessengruppen- und Expertensitzungen in den Prozess eingebunden werden können.

Die Analyse sollte:

- Einen Überblick über das System und eine detaillierte Analyse seines Ist-Zustands und seiner Eigenschaften verschaffen, in dem die Merkmale und Elemente des Systems sowie die Zusammenhänge und Interdependenzen zwischen diesen identifiziert werden;
- Eine Analyse der Geschichte des Systems generieren, einschließlich der historischen Entwicklungen und wichtigen Ereignisse. Die Vergangenheit kann helfen, Entwicklungsabhängigkeiten zu erklären und Parallelen zur Gegenwart aufzudecken;
- Die Identifizierung der Probleme aus einer Systemperspektive darstellen. Das Verständnis der Interdependenzen zwischen Systemelementen oder Merkmalen ist in dieser Hinsicht besonders aufschlussreich, da sie oft einen Einblick in Ursachen und Symptome geben.

Akteursanalyse

Es gibt eine Vielzahl von Verfahren und Techniken zur Durchführung der Akteursanalyse. Der Transition-Management-Ansatz kennzeichnet sich durch einen persönlichen Ansatz, wobei an

Akteure als Einzelpersonen und nicht als Vertreter ihres Arbeitgebers oder ihrer Vereinigung herangetreten wird. Die Analyse berücksichtigt zudem persönliche Kompetenzen und Befugnisse. Bei den zu verwendenden Methoden kann es sich um Sekundärforschung, Interviews und (partizipative) Analyse-Workshops handeln.

Die Akteursanalyse umfasst drei Schritte:

- Zunächst wird ein umfassender, potenzielle Akteure enthaltender Katalog erarbeitet und ein Satz von Basiskriterien entwickelt, um ihre Relevanz zu bewerten. Die Auswahl der Personen erfolgt aufgrund von Anregungen aus dem Transformationsteam, Daten aus der Systemanalyse und der „Schneeballmethode": bereits ausgewählte Personen werden gebeten, andere für das Thema und die Zielvorstellungen des Prozesses in Betracht kommende Personen vorzuschlagen.
- Im Anschluss an die Erstellung der Liste werden die KandidatInnen in Kategorien eingeteilt und zugeordnet. Die Zuordnung (Mapping) ermöglicht die Erfassung verschiedener Hintergründe, Kompetenzen und Interessen. In diesem Schritt kann auch zwischen verschiedenen Fähigkeiten differenziert werden: Innovationsfähigkeit (die Fähigkeit, neue Ideen zu entwickeln), transformative Fähigkeit (die Fähigkeit, andere für den Wandel zu mobilisieren) und verstärkende Fähigkeit (Position innerhalb der herrschenden Hierarchie). In dieser Phase sollte auch (erneut) geprüft werden, wer und welche Perspektiven fehlen könnten.
- Aufgrund dieser Klassifizierung und Zuordnung wird im dritten Schritt festgelegt, welche Personen für die Arena-Gruppe und welche für eine spätere Beteiligung am Prozess in Betracht kommen.

Das wichtigste Ergebnis dieser Analyse ist eine engere Auswahlliste mit geeigneten Akteuren für die Transformationsarena, die vom Transformationsteam als Grundlage für die Einladung der Arena-Teilnehmenden verwendet werden kann (siehe „Intermezzo: die Transformationsarena"). Weitere Teilnehmende können später nachträglich zur Teilnahme an der Arena eingeladen werden. Dies sollte sich jedoch nicht nachteilig auf die Gruppendynamik auswirken.

Wie wurde dies in Gent realisiert?

Die ersten vier Monate des Transition-Management-Prozesses standen in Gent im Zeichen der Datenerfassung, Gesprächsführung, Systemdefinition und Datenstrukturierung. Unter Verwendung einer großen Anzahl von Quellen und verschiedener Techniken, wie z. B. einer Bewertung sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Aspekte, einer historischen Übersicht und einer Trendanalyse, wurde eine ausführlich ins Detail gehende Systemanalyse durchgeführt. Aufgrund der Analyse wurden Problembereiche und Stärken der Stadt identifiziert, die in Zukunftsszenarien einfließen könnten, und Zusammenhänge zwischen ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Themenfeldern aufgezeigt.

Erste Ergebnisse der geführten Gespräche und Sekundärforschungen wurden in Form einer Diashow zusammengefasst und auf einer Expertensitzung sowie bei der ersten Arena-Sitzung präsentiert. Die Diskussionen flossen in eine aktualisierte Version der Analyse ein. Die Systemanalyse und die anschließenden Diskussionen führten zu einer Verbreiterung der Problemwahrnehmung vom Schwerpunkt Klima und Energie hin zu einer ganzheitlichen Sicht. Darüber hinaus vermittelt die Übersicht über die historische Entwicklung der Stadt den Eindruck, dass ein Wandel möglich ist.

Parallel dazu wurde eine Akteursanalyse durchgeführt, um Gesprächspartner für die Systemanalyse sowie potenzielle Teilnehmende an der Klima-Arena zu identifizieren. Aus den Gesprächspartnern wurden 17 Mitglieder für die Kerngruppe der Arena aus-

gewählt. Dabei handelte es um Menschen unterschiedlichen Alters, Geschlechts und Millieus, die sich für die Zukunft ihrer Stadt einsetzen möchten und entweder bereits innovative Ideen haben oder diesen aufgeschlossen und auch unterstützend gegenüberstehen. Der Gruppe gehörten zum Beispiel ein Jugendsozialarbeiter, ein Umweltwissenschaftler, ein Naturschutzbeauftragter einer Nichtregierungsorganisation, Akteure aus dem Kulturbereich, StudentInnen und MitarbeiterInnen der Universität Gent, lokale Unternehmer und ein Mitarbeiter des Hafenamts an.

HERAUSFORDERUNGEN

1. ***Über den Horizont institutioneller Perspektiven hinausblicken***
   Der Erfolg eines Transition-Management-Prozesses hängt weitgehend von einem guten Gespür für die Systemdynamik und die städtischen Akteure ab. Die Mitglieder des Transformationsteams müssen sich deshalb von ihrer, oft unbewussten, Sichtweise aus institutioneller Perspektive befreien. Sie müssen zudem Ihre Annahmen und Methoden in Frage stellen; dies ist keineswegs eine einfache Aufgabe. In den Partnerstädten des MUSIC-Projektes waren die Transformationsteams häufig positiv überrascht durch die aus den Gesprächen mit Akteuren in ihrer Stadt gewonnenen Erkenntnissen; dennoch erforderte es Mut, eine lernorientierte Denkweise anzunehmen und sich für andere Perspektiven zu öffnen.

2. ***Selektive Beteiligung von „Pionieren des Wandels“***
   Die meisten städtischen BeamtInnen und politischen EntscheidungsträgerInnen sind es gewohnt, im Rahmen von Entscheidungsprozessen mit InteressenvertreterInnen zusammenzuarbeiten. Transition-Management versucht nicht, InteressenvertreterInnen mit einzubeziehen oder eine bestimmte Bevölkerungsgruppe zu repräsentieren, sondern konzentriert sich auf die Auswahl von Pionieren des Wandels. Jedes Konzept gezielter Einbindung führt auch zu Reibung. So können beispielsweise Bedenken hinsichtlich der demokratischen Legitimität aufkommen. Diese lassen sich jedoch vermindern, wenn klargestellt wird, dass Transition-Management kein Entscheidungsprozess ist: Transition-Management schafft einen Rahmen für gegenseitige Inspiration zwischen gesellschaftlichen Akteuren, in dem neue Ideen, Verbindungen und Aktionen entstehen können.
   Es ist auch möglich, dass KollegInnen der Stadtverwaltung oder PolitikerInnen Druck ausüben, um bestimmte Einzelpersonen einzubeziehen oder ausschließen. Daher sollten im Vorfeld Kriterien festgelegt werden, damit die endgültige Auswahl der Teilnehmenden erklärt werden kann. Die Zusammenstellung einer Gruppe von Teilnehmenden aus vielen unterschiedlichen Millieus ist hier ausschlaggebend (Sektor, Bereich, Alter, Geschlecht usw.). Schließlich könnte verlangt werden, anstelle der Pioniere des Wandels „starke“ Akteure einzubeziehen (insbesondere mit finanziellen Ressourcen und Entscheidungskompetenz), da man mit diesen eine größere Einflussnahme verbindet. Der Transition-Management-Prozess ist darauf ausgerichtet, die Grenzen dessen, was „möglich“ oder „unmöglich“ ist, zu verschieben. Das Einbeziehen von „starken“ Akteuren könnte die Qualität der Arena-Ergebnisse leicht gefährden, indem es nicht gelingt die bisherigen ausgetretenden Pfade zu verlassen.

Intermezzo: Die Transformationsarena

Ein wichtiges Instrument des Transition-Management-Ansatzes ist die Transformationsarena. Die Transformationsarena ist der Rahmen, in dem die Gegenüberstellung und Besprechung der unterschiedlichen Perspektiven, Erwartungen und Agenden stattfindet und Synergiepotenziale identifiziert werden können. Die Arena hat einen temporären Charakter und umfasst eine Reihe von Sitzungen, an denen eine kleine, aber vielfältig zusammengesetzte Gruppe von Pionieren des Wandels teilnimmt. Der Fokus dieser Sitzungen liegt auf kritischer Reflexion und der Erarbeitung einer Zukunftsvision. Diese Sitzungen schaffen einen informellen, aber gut strukturierten „geschützten" Raum, der abgeschirmt ist vor bestehenden Interessenvertretungen, erworbenen Positionen und Standardabläufen. Die Transformationsarena ist als solche ein Governance-Instrument mit einer Vielzahl von Akteuren, um das transformative Potenzial der Pioniere des Wandels zu erschließen und zukunftsorientierte Netzwerke aufzubauen.

Nach den ersten beiden Phasen des Transition-Management-Prozesses werden also mehrere Pioniere des Wandels zu den Arena-Sitzungen eingeladen. In den nachfolgenden Phasen strukturiert die Arena-Gruppe die Transformationsherausforderung (Phase III), entwickelt visionäre Zukunftsbilder (Phase IV) und Transformationspfade und erarbeitet eine Transformationsagenda (Phase V). Aus diesem Prozess sollte eine Gruppe von Botschaftern des Wandels hervorgehen, die in der Lage sind neue Ideen in die Praxis umsetzen und auf ihre sozialen Netzwerke zurückzugreifen und diese einzubinden. Diese Sitzungen sollten konkrete Richtlinien für die Entwicklung von Strategien bieten, um bestehende Strukturen, Kulturen und Praktiken verändern zu können und gleichzeitig auch neue Projekte, Kooperationen und Experimente anregen.

Aber wer sind die Arena-Teilnehmenden? Die Gruppe besteht aus ca. 10-15 vom Transformationsteam aufgrund der System- und Akteursanalyse ausgewählten und eingeladenen Pionieren des Wandels. Sie werden nicht als InteressenvertreterIn behandelt, sondern als Einzelpersonen, die bereit sind, ausgetretene Pfade zu verlassen und Alternativen in Betracht zu ziehen bzw. anzuwenden, die den Status quo durchbrechen können. Eine weitere Voraussetzung ist, dass sich die Einzelpersonen sowohl mit dem anliegenden Thema verbunden fühlen als auch eine aufgeschlossene Haltung gegenüber anderen Perspektiven haben. Darüber hinaus liegt der Schlüssel zum Erfolg der Arena in der Vielfalt. Die Gruppe sollte daher aus Menschen aus unterschiedlichen Milieus (z. B. aus Unternehmen, Behörden, Forschungsinstituten und der Bevölkerung), Wissensgebieten und Bereichen (z. B. Energie, Kultur, Bildung, Mobilität, Jugendarbeit, Industrie) und mit unterschiedlichen Kompetenzen (z. B. Führungsqualitäten, Kreativität, analytische Fähigkeiten, Koalitionsbildungsfähigkeiten) bestehen.

III. FESTLEGUNG DER TRANSFORMATIONSHERAUSFORDERUNG

WAS

Wie der Klimawandel und andere ökologische Herausforderungen bewältigt werden können, hängt stark davon ab, wie diese Probleme wahrgenommen und definiert werden. In dieser Phase geht es darum, ein gemeinsames Verständnis der zugrunde liegenden Probleme und Transformationsherausforderungen zu schaffen. In den ersten Transformationsarena-Sitzungen werden die anliegenden Themen auf der Grundlage der Systemanalyse besprochen.

Aufgrund der Diskussionen kann die Analyse erweitert und verbessert werden. Was allerdings noch wichtiger ist: Die Diskussionen führen zu einem gemeinsamen Verständnis des Themas und einer gemeinsamen Definition der Transformationsherausforderung. Dies ist der Ausgangspunkt für die anschließende Sitzung zur Visionsentwicklung in der Arena-Gruppe.

„DIE SYSTEMANALYSE WAR WICHTIG, UM DAS NIVEAU DER ARENA-DISKUSSIONEN ANZUHEBEN“

Städtische Beamtin der Stadt Gent

WARUM

In den ersten Transformationsarena-Sitzungen lernen die Sitzungsteilnehmenden ihre gegenseitigen Perspektiven und Wertvorstellungen kennen. Dies ermöglicht ihnen, ihr Wissen und ihre Erfahrungen auszutauschen und zu erweitern. Sie lernen, in ihre Denkweise langfristige Veränderungsdynamiken und bereichsübergreifende Interaktionen einzubeziehen. Dies hilft, institutionelle Perspektiven hinter sich zu lassen. Eine gemeinsame Problemwahrnehmung kann das individuelle und gemeinsame Gefühl von Dringlichkeit und Engagement fördern.

Die daraus resultierende Definition der Transformationsherausforderungen ist auch über die Arena-Gruppe hinaus von Bedeutung: eine eindeutige Definition ermöglicht in den nachfolgenden Schritten eine bessere Positionierung des Prozesses und genauere Entscheidungen. Darüber hinaus kann diese bereits zur Gestaltung der Debatte in der Stadt verwendet werden.

„DURCH DIE GENAUE DEFINITION DER HERAUSFORDERUNGEN KONNTEN WIR DIE INSTITUTIONELLE SICHTWEISE AUSKLAMMERN“

Städtischer Beamter von Montreuil

WIE

Für die Definition der Transformationsherausforderung sind eine oder mehrere Sitzungen vorgesehen. Das Transformationsteam beginnt mit einer kurzen und inspirierenden Präsentation der Systemanalyse. Diese Präsentation definiert das ausgewählte Thema und die damit verbundenen Probleme in einer zum Nachdenken anregenden Art und Weise und leitet dadurch intensive Diskussionen rund um z. B. folgende Fragen ein: Was sind die wichtigsten Hindernisse für eine CO_2-Reduktion und warum gibt es diese nach wie vor? Was ist der Zusammenhang zwischen Lebensstil und Mobilität? Was sind die Trends im Hinblick auf die Einstellung zu Energiefragen im Baugewerbe? Welche Stärken der Stadt sollten aufrechterhalten werden? Zu Beginn hat die Diskussion einen sondierenden, divergierenden und offenen Charakter. Später

sollte wieder zu gemeinsamen Ideen zurückgefunden werden, um Schlussfolgerungen für die Systemanalyse zu ziehen und die wesentlichen Herausforderungen zu formulieren: Was sollte sich grundlegend ändern, um das Thema (im Falle des MUSIC-Projekts die Transformation zu einer kohlenstoffemissionsarmen Stadt) erfolgreich in den Griff zu bekommen?

Zur Unterstützung der Diskussion können verschiedene Techniken zur Anwendung kommen. Dabei kann es sich z. B. um die Einführung drastischer Perspektiven von externen Akteuren, Exkurse zur Unterstützung einer Neudefinition der Herausforderungen, die visuelle Darstellung von Daten mittels GIS-Werkzeugen oder interaktive Sitzungen unter Verwendung von partizipativen Modellierungstechniken handeln. Wenn sich die Diskussionen über mehrere Sitzungen hinziehen, kann das Transformationsteam die Erkenntnisse aus jeder abgehaltenen Sitzung verwenden, um die Systemanalyse weiter auszuarbeiten, und diese dann in den Folgesitzungen präsentieren. Die Aktivitäten des Transformationsteams sollten die Arena-Diskussionen widerspiegeln und letztendlich in der Formulierung einer gemeinsamen Transformationsherausforderung münden, die von allen Teilnehmenden unterstützt wird.

„UM EIN PROBLEM ZU LÖSEN, MUSS MAN SICH AN DER ERARBEITUNG DER PROBLEMDEFINITION BETEILIGEN, UND ICH GLAUBE, WIR HABEN RECHT GUTE ARBEIT GELEISTET“

Arena-Teilnehmende aus Aberdeen

In diesen Diskussionen werden viele Lösungsansätze eingebracht (z. B., welche Aktionen möglich sind bzw. möglich sein sollten). Diese Ansätze können in einem „Ideenbuch“ gesammelt werden, damit der Fokus in dieser Phase auf die Herausforderungen und die Problemdefinition gerichtet bleibt.

Wie wurde dies in Montreuil realisiert?

In der vorherigen Phase wurde vom Transformationsteam aufgrund mehrerer intensiver Brainstorming-Sitzungen und rund 40 Gesprächen mit führenden Akteuren eine Systemanalyse durchgeführt. Diese Analyse führte zu der Erweiterung des ursprünglichen Fokus auf den Klimaschutz und umfasste die folgenden Themenfelder: Lokale Wirtschaft, „grüne Stadt“, Sozialverhalten und Beteiligung, sanfte und friedliche Mobilität, Nutzungsmischung, Diversität und sozialer Zusammenhalt.

Während der ersten Transformationsarena-Sitzung wurde die umfangreiche Analyse des Transformationsteams aus Montreuil von den 25 teilnehmenden Pionieren des Wandels befürwortet. Diese erste Sitzung ebnete den Weg für die Fortsetzung des Transition-Management-Prozesses in Montreuil. In der zweiten Arena-Sitzung wurden die Teilnehmenden anhand einer speziellen Workshop-Methode intensiver an der Analyse beteiligt und Teile der Analyse neu definiert. Dies führte zu einer Neuformulierung der Herausforderungen. So schlug das Transformationsteam im Hinblick auf die „lokale Wirtschaft“ z. B. anfänglich die Herausforderung „Wie können wir grüne Wirtschaftsaktivitäten entwickeln?“ vor. Diese wurde letztendlich in „Wie können wir wirtschaftliche Aktivitäten verlagern und die Selbstversorgung mit Lebensmitteln fördern?“ und „Ist die Stadt die angemessene Maßstabsebene, um über die lokale Wirtschaft zu diskutieren?“ umformuliert. Die Ergebnisse aus dieser und der nächsten Sitzung wurden gesammelt und in Form einer aufwendig gestalteten Übersicht der Transformationsanalyse an die Arena-Teilnehmenden zurückgegeben. Diese bildeten im weiteren Prozessverlauf den gemeinsamen Referenzrahmen für die Arena-Teilnehmenden.

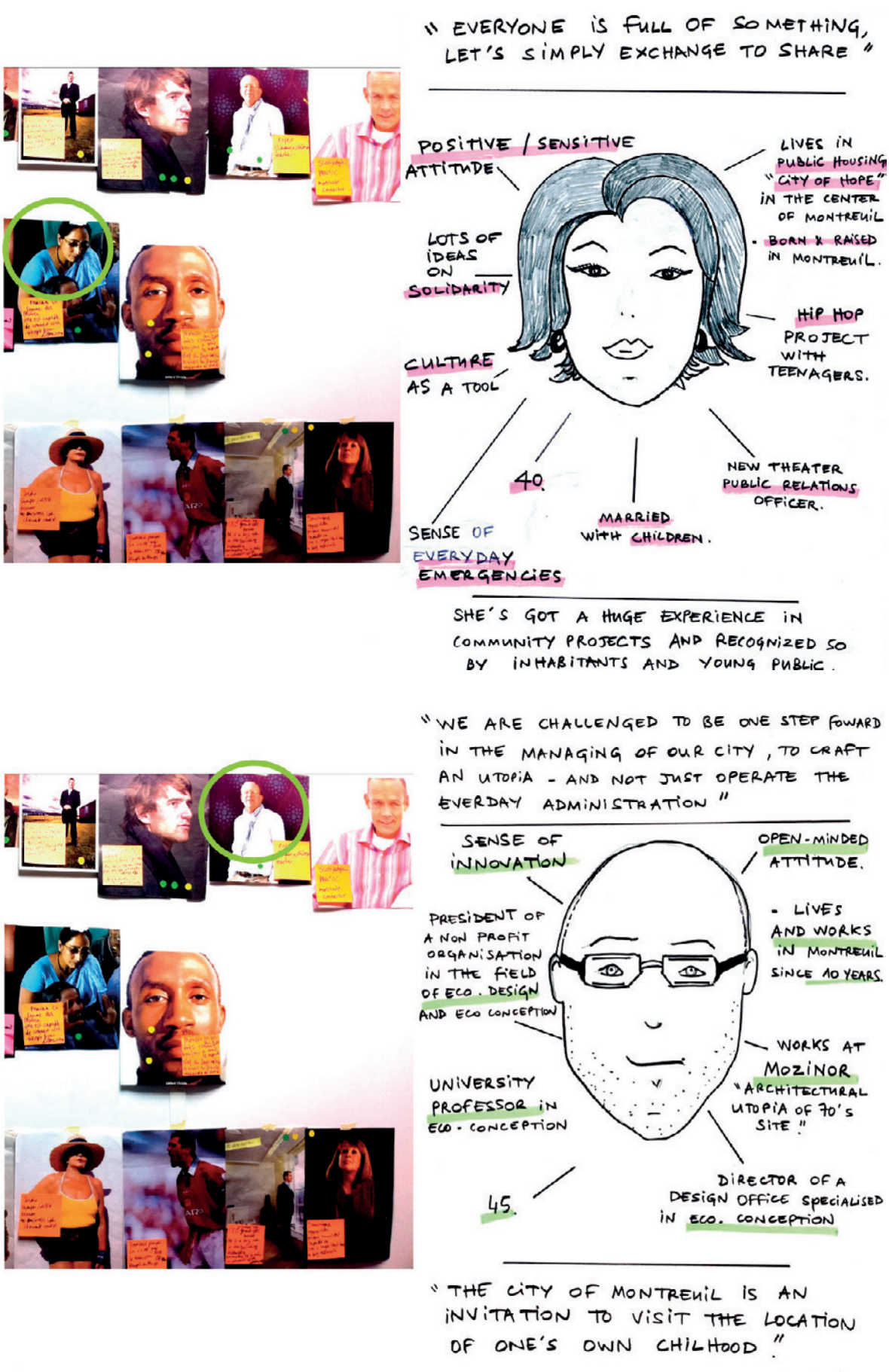

Abbildung 4: Abbildungen verwendet während einer kreativen Übung als Teil der Akteursanalyse

HERAUSFORDERUNGEN

1. ***Problembewältigung***
   Ob in Deutschland, Belgien oder Großbritannien, über Probleme spricht man nicht gerne. Lieber greift man zu Maßnahmen. Wenn man über Probleme redet, fühlen sich Menschen außerdem schnell angegriffen, in die Defensive gedrängt oder sogar zu Rechtfertigungen gezwungen, weil sie fürchten, vor ihren KollegInnen oder einer Gruppe ihr Gesicht zu verlieren, wenn sie das wahre Ausmaß der Probleme offenbaren. Es ist zudem ein institutioneller Reflex, davon auszugehen, dass Prozesse mit einer deutlichen Abgrenzung und Definition von Problemen beginnen. Transition-Management geht hingegen von der Hinterfragung von Annahmen und Problemwahrnehmungen der Akteure aus. Die Herausforderung besteht darin, die Teilnehmenden davon zu überzeugen in eine gemeinsame Problemstrukturierung zu investieren, sowie darin, diesen Prozess unter Verwendung angemessener Moderationsmethoden erfolgreich zu steuern. Das Transformationsteam sollte keine Bedenken haben, die grundlegenden Probleme zu benennen und die Arena-Gruppe damit zu konfrontieren.

2. ***Balancieren zwischen gruppendynamischen Prozessen und dem ursprünglichen Fokus***
   Das Transformationsteam kann sich aufgrund der Erkenntnisse aus der Systemanalyse (siehe Phase II) dazu entscheiden, Herausforderungen zu definieren. Es ist jedoch ein gewisses Risiko damit verbunden, bei den Vorbereitungen über das Ziel hinauszuschießen. Gezielte Beiträge sind zwar wichtig, es bleibt jedoch von entscheidender Bedeutung, eine offene Einstellung gegenüber Ideen aus den Diskussionen zu wahren. Dadurch ist es sogar gegebenenfalls möglich, dass die Teilnehmenden selbst einen neuen Prozessschwerpunkt festlegen.

IV. ERARBEITUNG EINER ZUKUNFTSVISION FÜR EINE NACHHALTIGE STADT

WAS

Es ist leicht, über eine nachhaltige oder kohlenstoffemissionsarme Stadt zu reden, aber desto schwieriger sich genaue Vorstellungen darüber zu machen, was dies tatsächlich *bedeutet*. Diese Phase konzentriert sich auf den Austausch verschiedener Perspektiven für die Zukunft und die Entwicklung einer gemeinsamen Zukunftsperspektive. In einer Reihe von Transformationsarena-Sitzungen werden die Teilnehmenden dazu angeregt, neue und kreative Denkweisen zu entwickeln, um eine Vision für eine nachhaltige Zukunft ihrer Stadt zu entwickeln. In den Arena-Diskussionen werden visionäre Zukunftsbilder entwickelt: Dabei handelt es sich um Leitideen für die Zukunft, die in einer Vision – einem kohärenten Handlungsrahmen, in dem eine Zukunftsperspektive skizziert wird – zusammengefasst werden können.

WARUM

Die langfristige Vision ist die Grundlage für Strategien und die zeitnahen Aktionen, die in späteren Phasen formuliert werden. Sie gibt einen Einblick in die Möglichkeiten einer nachhaltigen Zukunft. Somit kann die Vision verwendet werden, um Aktionen zu unterstützen und mit einem breiteren Publikum zu kommunizieren.

Der Erarbeitungsprozess einer Zukunftsvision ist jedoch genauso wichtig wie die Vision selbst. Es ermöglicht den Teilnehmenden, sich der „Diktatur der Gegenwart" zu entziehen und regt sie an, Zukunftsperspektiven zu entwickeln und sich über diese auszutauschen. Im Rahmen des Prozessverlaufs findet die Arena-Gruppe zu einer gemeinsamen Ausdruckweise und Ausrichtung. Auf individueller Ebene entwickeln die Akteure ein Gespür für Chancen, da sie selbst eine aktive Rolle bei der Gestaltung der Zukunftsvision spielen.

„NICHT JEDER IST ERPICHT AUF NACHHALTIGKEIT. WAS MENSCHEN HINGEGEN WICHTIG IST, SIND IHRE ARBEIT, IHR EINKOMMEN, UMWELTFREUNDLICHKEIT, ODER, DASS IHRE KINDER SICHER ZUR SCHULE GEHEN KÖNNEN."

Städtischer Beamter der Stadt Rotterdam

WIE

Die Visionsentwicklung erfolgt im Rahmen von zwei oder mehreren Arena-Sitzungen und umfasst die folgenden vier, nicht unbedingt sequenziellen, partizipativen Maßnahmen:

- **Austausch von verschiedenen Zukunftsperspektiven:** Ziel dieses Schrittes ist es, verschiedene Ideen über die Zukunft der Stadt zu sammeln. Auf dieser Grundlage können genaue Vorstellungen entstehen. In diesem Schritt stehen eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, einschließlich Präsentationen von Teilnehmenden und externen Gästen, Filme (aus dem Internet), Collagen oder Plakate, die Reflexion über bestehende Visionen sowie Erkenntnisse aus der Systemanalyse.
- **Formulierung von richtungsweisenden Nachhaltigkeitsprinzipien:** Die wichtigsten *richtungsweisenden Nachhaltigkeitsprinzipien* werden durch die Reflexion über ausgewählte Herausforderungen (Phase III) und Zukunftsideen im Plenum oder in kleineren Gruppen formuliert. Dies sind die Grundprinzipien der Zukunftsvision. Beispiele dafür wären: „Lokale Unternehmen, die einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung der Stadt und ihrer Bürgerinnen und Bürger leisten" oder „Die vollständige Un-

abhängigkeit von fossilen Brennstoffen".

- **Entwicklung visionärer Zukunftsbilder:** In diesem Schritt werden die richtungsweisenden Nachhaltigkeitsprinzipien durch *visionäre Zukunftsbilder* erweitert und belebt. Diese Visionen werden in einer Diskussion mit offenen und reflektierende Fragen entwickelt – zum Beispiel: „Was bedeutet das Schließen von Materialkreisläufen für Gent?" „Wie sieht ein auf Fuß- und Radverkehr ausgerichtetes Aberdeen aus?", „Welche Flächen (Dächer, Straßen usw.) können für die energieautarke Ausrichtung von Rotterdam genutzt werden?", „Wie leben Menschen in einem energieneutralen Stadtteil?"
- **Ausarbeitung der Vision:** In diesem Schritt werden die unterschiedlichen Ideen, die aus den Diskussionen hervorgegangen sind, auf einen Nenner gebracht. Die Arena-Gruppe unterzieht die visionären Zukunftsbilder einer kritischen Bewertung („Ist das die Zukunft, in der wir leben wollen?", „Wer profitiert von dieser Entwicklung und wer nicht?") und diskutiert Synergieeffekte zwischen den Ideen. Die Zukunftsvision wird erarbeitet, indem die verschiedenen visionären Zukunftsbilder in einen kohärenten Handlungsrahmen, der auf den richtungsweisenden Nachhaltigkeitsprinzipien basiert, eingebettet werden.

Um eine offene Atmosphäre zu schaffen und Gruppenenergie nutzen zu können, sind eine gezielte Moderation und die Schaffung eines angemessenen Prozessumfelds von Bedeutung. Ein inspirierendes Prozessumfeld kann z. B. geschaffen werden, indem die Sitzungen an verschiedenen Orten stattfinden und die Herausforderungen und Chancen der Stadt somit auch direkt vor Ort erkundet werden können.

Zwischen den Arena-Sitzungen verarbeitet das Transformationsteam die eingebrachten Ideen und Beiträge. Jede Sitzung könnte mit einer Präsentation anfangen, die auf die vorherigen Sitzungen aufbaut und die Ergebnisse der Sitzung strukturiert, zusammenfasst und ergänzt. Parallel zu den Diskussionen erfasst das Transformationsteam die Ideen in einem Visionsdokument. Dabei kann das Team gegebenenfalls von einer Untergruppe motivierter Arena-Teilnehmenden oder einer externen Partei unterstützt werden, die einen Beitrag zur Visualisierung der Ideen leisten könnte. Das Transformationsteam kann sich in Rücksprache mit der Arena-Gruppe dazu entscheiden, die in dieser Phase erarbeitete Vision in einer attraktiven Art und Weise zu veröffentlichen. Die Vision kann jedoch auch in die umfangreichere Transformationsagenda einfließen, die im Anschluss an die nächste Phase veröffentlicht wird (siehe Phase V).

Wie wurde dies in Aberdeen realisiert?

In Aberdeen wurden von der Arena-Gruppe zwei Zeithorizonte für die Vision und die möglichen Transformationspfade definiert: 2030 gilt als dringliches Ziel, alle realisierbare Maßnahmen umzusetzen (machbare Optionen); bis 2050 sollten im Rahmen des Prozesses Vorbereitungen für die Zeit getroffen werden, nachdem die Ölindustrie die Stadt verlassen hat. Die Gruppe einigte sich auf fünf Leitprinzipien: Aberdeen als Stadt mit Chancen; Aberdeen als lebenswerte und für Besucher attraktive Stadt; Aberdeen als lernende Stadt; Aberdeen als zugängliche Stadt; Aberdeen als energieeffiziente und flexible Stadt. Aufgrund der Aussagen, Ideen und Argumente der Arena-Gruppe entstand für jedes Leitprinzip ein visionäres Zukunftsbild. Diese Zukunftsbilder verkörpern zusammen die Zukunftsvision für Aberdeen, in der die Praktiken, die Lebensart und die Merkmale eines nachhaltigen Aberdeens im Jahr 2050 beschrieben werden.

HERAUSFORDERUNGEN

1. ***Den Schritt in die Zukunft wagen***
   Wie kann über das Denkbare hinaus gedacht werden? Da unserem Denken in erster Linie immer unser gegenwärtiger Denkrahmen zugrunde liegt, erscheint es unver-

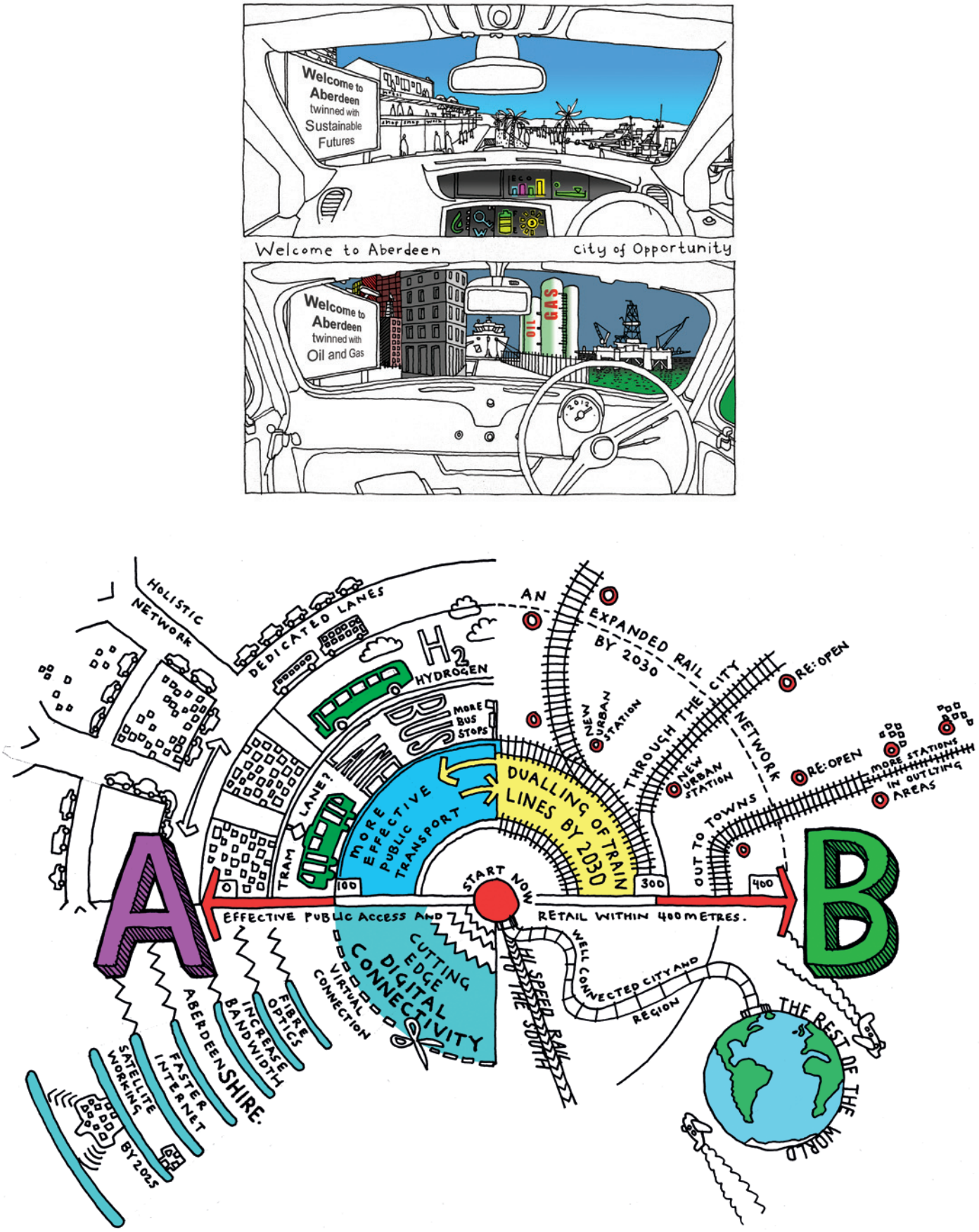

Abbildung 5: Erstellte Visualisierungen zu Zukunftsvision und Backcasting in Aberdeen

meidlich, dass auch unsere Zukunftsvisionen darauf basieren. Zudem denken Menschen meistens nicht gerne zukunftsorientiert: „Aber... das geht nicht!“ und „Es muss realistisch sein!“, hört man oft. In den Arena-Gruppen der Partnerstädte des MUSIC-Projekts war es deshalb eine herausfordernde aber auch inspirierende Aufgabe, die Arena-Gruppen zu einer zukunftsorientierten Arbeitsweise anzuregen. Um über das hinauszudenken, was heute möglich ist, war es sinnvoll, die Gruppe 30 Jahre zurückdenken zu lassen, um festzustellen, wie viel sich in dieser Zeit grundlegend verändert hat. Darüber hinaus war es hilfreich, wenn die Diskussionen visuell durch fantasievolle Skizzen eines Illustrators unterstützt wurden.

2. ***Erstellung einer aussagekräftigen Vision***
   Diskussionen zur Visionsentwicklung bieten eine hervorragende Gelegenheit, um unterschiedliche und eventuell widersprüchliche Zukunftsperspektiven zu identifizieren. Ähnlich wie bei der Problemstrukturierung ist es eine Herausforderung, institutionelle Perspektiven loszulassen. Es wäre falsch, nach Konsens zu suchen, ohne widersprüchliche Ideen zu erörtern: Die daraus resultierende Vision wäre kaum mehr als eine Ansammlung hohler und populärer Phrasen und kaum visionär zu nennen. Die Diskussionen sollten daher visionäre Zukunftsbilder anregen, die konzeptionell vielschichtig genug sind, um aussagekräftig zu sein. Diese brauchen jedoch nicht vollständig ausgearbeitet zu werden, da sie nicht dazu bestimmt sind, die Zukunft vorauszusagen. Sie sollten vielmehr richtungsweisend sein und eine bestimmte Richtung anstreben.

3. ***Die Bestimmung des richtigen Tempos***
   Diese Phase erfordert eine Balance zwischen der „Bestimmung einer Richtung“ und „Fortschritt“: Während einige Teilnehmende mehr Zeit für die Ausarbeitung der Vision und der Transformationspfade fordern, wollen andere schnell konkrete Ergebnisse. Übereiltes Handeln lässt keine Zeit für die ausführliche Ausarbeitung der Problemrahmung und der visionären Zukunftsbilder. Dies ist jedoch unerlässlich für die Richtungsbestimmung von Initiativen und das Anstoßen von Debatten. Zudem kann ein überstürzter Prozess dazu führen, dass Teilnehmende ihr Verantwortungsgefühl verlieren. Dennoch sollte der Prozess vorangetrieben werden, um den Elan aufrechtzuerhalten, Dynamik zu entwickeln und Chancen ergreifen zu können. Die erforderliche Balance kann z. B. durch die Arbeit in Untergruppen bzw. eine flexiblere Gestaltung der Phasen erreicht werden.

V. BRÜCKENSC HLAG ZWISCHEN ZUKUNFT UND GEGENWART

WAS

In dieser Phase geht es darum, einen Brückenschlag zwischen der in der vorherigen Phase entwickelten Zukunftsvision und der Gegenwart herzustellen. In den Partnerstädten des MUSIC-Projekts war dies ein entscheidender Schritt, um im Hinblick auf eine kohlenstoffemissionsarme Zukunft wieder auf den Boden der Tatsachen zurückzukommen und wieder einen Bezug zu greifbareren und konkreteren Ideen, wie diese Zukunft zu erreichen ist, herzustellen.

Es werden mehrere Transformationspfade entwickelt, die jeweils einen möglichen Weg aus der Gegenwart in die anvisierte Zukunft beschreiben, z. B.: „Von einer ölabhängigen Wirtschaft zu einer vielfältigen Wirtschaft und einer Vielfalt von Beschäftigungsformen“ (Aberdeen) und „Verbraucher treiben den Markt voran“ (Gent). Dabei handelt es sich nicht um konkrete Pläne oder detaillierte Szenarien, sondern um inspirierende Handlungsrahmen mit kurz-, mittel- und langfristigen Zielen und Aktionsideen. Die Transformationspfade geben einen Einblick in die Voraussetzungen, die erforderlich sind, um die anvisierte Zukunft zu erreichen. Nachdem die Arena-Gruppe eine Reihe von Transformationspfaden definiert, priorisiert und erarbeitet hat, können Arbeitsgruppen eingerichtet werden, um einige der zeitnahen Aktions- und Projektideen weiter zu operationalisieren.

Am Ende dieser Phase kann eine Transformationsagenda festgelegt werden. In diesem Dokument werden die verschiedenen Pfade und Aktions- und Projektideen sowie die Themen zum Wandel und die visionären Zukunftsbilder zusammengefasst.

WARUM

Während die Entwicklung visionärer Zukunftsbilder zu Vorstellungen einer nachhaltigen Zukunft führen, ermöglichen es die ***Backcasting***-Sitzungen den Arena-Teilnehmenden, sich Vorstellungen darüber zu machen, ob und in welcher Weise eine solche Zukunft zu erreichen ist. Die einzelnen Teilnehmenden lernen, Chancen für sich und ihre Netzwerke zu erkennen, um die Zukunftsvision zu realisieren. Die Transformationsagenda dient somit als Kompass für zukünftige Strategien und Aktionen. Eine eindeutig festgelegte Transformationsagenda kann zudem als Instrument für den weiteren Einsatz verwendet werden, da Akteure ihre eigenen Strategien und Initiativen an dieser Agenda ausrichten können.

Die Entwicklung von Transformationspfaden und Aktions- und Projektideen ermöglicht eine Identifizierung von Interessen, Motiven, Strategien und somit eine gemeinsame Ausrichtung der einzelnen Pläne und Strategien. Die Teilnehmenden werden sich zudem möglicher Antriebsfaktoren und Barrieren bewusst, entwickeln so eine andere Betrachtungsweise der bestehenden Initiativen und Entwicklungen und geben diesen im Kontext der Transformationspfade eine neue Bedeutung.

Schließlich fördert diese Phase sowohl das persönliche als auch das Gruppenengagement, da die Teilnehmenden dazu aufgefordert werden, die Transformationsagenda zu unterstützen.

„MAN SIEHT SO VIELE NETTE MENSCHEN, DIE ALLE DAS GLEICHE ZIEL HABEN. DIES REGT EINEN DAZU AN, AUCH EINEN SCHRITT WEITER ZU GEHEN.“

Arena-Teilnehmende aus Gent

WIE

Backcasting

Um die Transformationspfade zu entwickeln, befasst sich eine oder mehrere Transformationsarena-Sitzung(en) mit dem Thema Backcasting. Dabei handelt es sich um eine Methode, gemeinsam Wege aus der anvisierten Zukunft in die Gegenwart zu finden. Dabei wird die Zukunft als Ausgangspunkt genommen und Schritt für Schritt zurückgeblendet. Um zukunftsorientierte Strategien zu formulieren, die über „Business-as-usual" hinausgehen und nicht durch Eigeninteressen eingeschränkt werden, ist es von wesentlicher Bedeutung, von der anvisierten Zukunft auszugehen.

Der erste Schritt in den Backcasting-Sitzungen besteht darin, eine Reihe von Transformationspfaden zu identifizieren. Dazu können die Teilnehmenden z. B. aufgefordert werden, grundlegende Veränderungen in der „von – zu"-Form zu formulieren (z. B. „Von Besitz zu Nutzung" oder „Von einer zentralen zu einer dezentralen Energieproduktion") und diese in einer Gruppendiskussion zusammenzufassen.

Nachdem die Transformationspfade identifiziert worden sind, legt die Arena-Gruppe deren Priorität fest, zum Beispiel durch die Erörterung der als am wichtigsten und als persönlich am motivierendsten eingestuften Pfade. Die Pfade (oder eine Auswahl davon) können in der Arena-Gruppe oder ihren Untergruppen weiter ausgearbeitet werden. Dies unter der Voraussetzung, dass die Ergebnisse anschließend der gesamten Gruppe vorgelegt werden. Typische Fragen für die Ausarbeitung der Pfade sind:

- "Welche Veränderungen waren nötig, um die Vision zu realisieren?" (*z. B. „Was ist im Jahr 2050 Alltag geworden, was im Jahr 2010 noch als außergewöhnlich betrachtet wurde und umgekehrt?", „Was hat sich in Hinblick auf Institutionen, Gewohnheiten, Techniken, Infrastrukturen, etc., grundlegend geändert?"*)
- „Was waren rückblickend aus der Perspektive des Jahres 2050 die Meilensteine (ca. 3) der vergangenen Jahre (z. B. im Jahr 2030, 2018)?"
- „Welche den Meilensteinen entsprechenden Maßnahmen und Aktionen waren erforderlich?"
- „Welche Antriebsfaktoren und 'Trittsteine' haben zur Realisierung dieser Veränderungen beigetragen, und welchen Hindernisse wurde dabei begegnet?"
- „Welche Akteure waren für das Erreichen der betreffenden Meilensteine von Bedeutung?"

Bestimmung zeitnaher Maßnahmen

Im nächsten Schritt legt die Arena-Gruppe zeitnahe Maßnahmen fest, die den Transformationspfaden folgen. Generell wird zwischen Transformationsexperimenten und anderen Spin-Off-Aktivitäten unterschieden. Transition-Management ist besonders auf Transformationsexperimente ausgerichtet. Dabei handelt es sich um Initiativen mit dem Ziel, die im Rahmen der Transformationspfade dargestellten Veränderungen der Strukturen, Kulturen und Praktiken zu erforschen und kennenzulernen (siehe *Intermezzo: Transformationsexperimenten* auf Seite 38). Neben Experimenten können auch andere Spin-Off-Aktivitäten definiert werden. Diese haben gegebenenfalls einen weniger tiefgreifenden und explorativen Charakter, tragen aber genauso dazu bei, die Transformationsagenda voranzubringen. Die Ideen für Initiativen aus den vorherigen Phasen fließen hier auch mit ein.

Die Entwicklung von Transformationsexperimenten ist ein Balanceakt zwischen Radikalität und Machbarkeit. Die Projekte sollten "Business-as-*un*usual" verkörpern und den Status quo herausfordern aber gleichzeitig auch machbar und sichtbar sein. Die Definition und Entwicklung der ersten umfassenden Serie von Transformationsexperimenten erfordert einen kreativen Rahmen – zu der gegebenenfalls eine größere Gruppe von Akteuren hinzugezogen werden muss. Anschließend werden diese von der Arena-Gruppe aufgrund der folgenden Kriterien priorisiert:

- Radikalität (“Unterscheidet sich das Experiment grundlegend im Hinblick auf die vorherrschenden Praktiken?)
- Inhalt (“Stellt sich das Experiment wirklich der im Rahmen der Transformationspfade definierten gesellschaftlichen Herausforderung?”)
- Machbarkeit (“Kann das Projekt zeitnah realisiert werden, von uns oder unter Einbindung anderer Parteien?”)
- Strategischer Wert (“Können wir aus diesem Projekt Erkenntnisse ziehen, die uns behilflich sind, die anvisierten grundlegenden Veränderungen zu erreichen?”)
- Kommunikations- und Mobilisierungswert (“Hat das Experiment einen Aha-Effekt; haben Menschen einen Bezug dazu?”)

Eventuell unter Beteiligung einer größeren Gruppe von Akteuren können sich zusätzliche Arena- oder Untergruppen-Sitzungen mit der weiteren Operationalisierung der verschiedenen unmittelbaren Aktionen befassen (siehe dazu auch Phase VII, Aktiv werden). Zu diesem Zeitpunkt kann die Arena-Gruppe auch angeben, welche Personen und Organisationen im weiteren Verlauf beteiligt werden sollten, und potenzielle Verbindungen zu laufenden relevanten Initiativen und Entwicklungen identifizieren (dies in Vorbereitung auf Phase VI, Einbindung und Verankerung).

Intermezzo: Transformationsexperimenten

Transformationsexperimente, manchmal auch als Leuchtturmprojekte oder bahnbrechende Maßnahmen bezeichnet, sind zeitnahe Aktionen, mit denen alternative Strukturen, Kulturen und Praktiken erkundet werden können. Ein Transformationsexperiment ist daher ein Ziel an sich, aber auch ein Instrument, um grundlegend andere Wege zur Erfüllung gesellschaftlicher Bedürfnisse zu erforschen und kennenzulernen – heute und in der Zukunft. Transformationsexperimente unterscheidet von anderen Innovationsprojekten, dass diese anstatt von spezifischen Innovationen (d. h. Lösungen) von gesellschaftlichen Herausforderungen ausgehen.

Ein gutes Beispiel dafür ist das von der Mobilitäts-Arena in Gent erarbeitete Projekt „Lebende Straßen“ („Leefstraat“). Ähnlich wie in anderen Städten führt das Thema Mobilität zu einer extrem polarisierenden gesellschaftlichen Diskussion, vor allem in Bezug auf die Begrenzung des städtischen Autoverkehrs. Die Pioniere des Wandels in Gent entwickelten eine andere Perspektive und sahen die nachhaltige Mobilität als Triebkraft für die zukünftige Entwicklung hin zu einer nachhaltigen Stadt. Ihre Strategie erfordert eine mehrjährige Versuchsphase, in der die benötigte Unterstützung für die schwierigen Entscheidungen zur Förderung einer nachhaltigen Mobilität in Gent geschaffen werden kann.

Die temporäre „lebende Straße“ ist eines dieser Experimente. Die Transformationsagenda umfasste ein visionäres Zukunftsbild von Straßen für Menschen anstatt für Autos. Die Arbeitsgruppe erarbeitete aus dieser Zukunftsvision anschließend ein realisierbares Projekt mit Eventcharakter. Sie luden Anwohner ein, ihre Straßen vorübergehend – mindestens einen Monat – für den Autoverkehr zu sperren und sie stattdessen als Lebens-, Begegnungs- und Spielraum zu nutzen, um so diese Situation zu erfahren und zu sehen, wie dies organisiert werden kann. Im gleichen Monat wurden den Anwohnern auch andere Mobilitätsangebote zur Verfügung gestellt.

Im ersten Jahr nahmen zwei Straßen an dem Projekt teil und wurden für einen Monat zu einer autofreien Zone erklärt. Dies regte bei Anwohnern und in den Medien die Diskussion über die Zukunft der Mobilität in Gent und die Möglichkeit dieser „Unmöglichkeit“ an. Aus dem Experiment konnte zudem eine Vielzahl von Erkenntnissen gewonnen werden: Von institutionellen Aspekten, wie Grenzen der aktuellen Sicher-

heitsbestimmungen, bis hin zu kulturellen Aspekten, wie die Motivationen sich für oder gegen eine autofreie Straße zu entscheiden. Das Projekt wird fortgesetzt: Die Anzahl der sich daran beteiligenden Straßen nimmt zu (in diesem Jahr nehmen 10 Straßen teil). Gleichzeitig propagiert das Projektteam das Konzept, um das Denken der politischen EntscheidungsträgerInnen und MobilitätsexpertInnen zu beeinflussen.

Die Transformationsagenda festlegen

Die bisherigen Ergebnisse des Prozesses werden in einer Transformationsagenda zusammengefasst, worin die Transformationsherausforderung, die visionären Zukunftsbilder, die Transformationspfade sowie die zeitnahen Aktionen einfließen. Die Gestaltungsmöglichkeiten der Transformationsagenda sind vielfältig: Diese kann z. B. in Form einer Broschüre, einer Zeitschrift, einer Website, eines Films oder eines Postkartensatzes veröffentlicht werden. Die Arena-Teilnehmenden bekennen sich ausdrücklich zu dieser Transformationsagenda, indem sie als Co-Autoren genannt werden. Auch eine gut ausgearbeitete und ideenreiche Transformationsagenda bleibt immer eine Momentaufnahme und kann jederzeit umgeschrieben, überarbeitet und verbessert werden. Sie umfasst eine strategische Perspektive, ein Transformationsnarrativ, die als Ausgangspunkt für neue Initiativen und Strategien sowie als Instrument zur Einbindung anderer Parteien, wie in den folgenden Kapiteln beschrieben, verwendet werden kann.

Wie wurde dies in Ludwigsburg realisiert?

Die Arena-Gruppe in Ludwigsburg hat die inspirierende Vision "Ein Tag im Leben von Ludwig und Ludwiga im Jahr 2050" entwickelt, die von mehr deskriptiven visionären Zukunftsbildern – z. B. in Hinblick auf Mobilität und Grünflächen – ergänzt wurde. Durch eine umfangreiche Backcasting-Sitzung konnte die Arena-Gruppe ihre Vision in die heutige Zeit zurückverlegen. In drei Plenarsitzungen sowie zwei zusätzlichen Sitzungen in kleinen Gruppen wurden 21 Handlungsfelder (so wurden in Ludwigsburg die Transformationspfade bezeichnet) mit Meilensteinen (2035, 2025 und 2015) erarbeitet und die wichtigsten Akteure identifiziert.

Es fanden drei Vertiefungstreffen statt, in denen die Vision und die daraus resultierende Agenda anderen städtischen Akteuren präsentiert wurden. Während dieser Treffen wurden die Transformationspfade weiter diskutiert und operationalisiert. Mit diesen Treffen sollten zudem neue Akteure erreicht werden, damit diese die Transformationsagenda in ihre eigenen Agenden einbinden.

Abbildung 6: Ergebnis einer Backcasting-Sitzung in Ludwigsburg

Abbildung 7: Impression des Experiments „Lebende Straßen“ in Gent

HERAUSFORDERUNGEN

1. ***Fortlaufendes Infragestellen von „Business-as-usual“***
   Durch die Verlegung des Schwerpunkts in die Gegenwart wird sich die Arena-Gruppe schmerzlich von der Diskrepanz zwischen der gewünschten Zukunft und den aktuellen Gegebenheiten bewusst. Dies kann sehr entmutigend sein: „Ist das, was wir hier diskutieren, wirklich möglich?“. Möglicherweise neigt man dazu, die Ambitionen sowie die Radikalität der Transformationsagenda und der vorgeschlagenen Experimente herunterzuschrauben. Dies würde dazu führen, dass sie ihre (potenzielle) symbolische Bedeutung verlieren. Die Auseinandersetzung mit der Bedeutung der Experimente sowie deren Erkenntnisse im Zusammenhang mit der Transformationsagenda ermöglicht eine dauerhafte Fokussierung auf die den Experimenten zugrunde liegende Vision und motiviert, nicht wieder auf „Business-as-usual” zu verfallen. Eine weitere Voraussetzung zur Überwindung dieses Problems wird bereits in den früheren Phasen geschaffen: Der Prozess sollte den Arena-Teilnehmenden ausreichend Zeit einräumen, die Problemdefinition, Vision, Transformationspfade und Aktions- und Projektideen genau festzulegen, damit diese nach der Veröffentlichung als gemeinsam geteilte Grundlage dienen können.

2. ***Vermeidung der Gefahr von „Planungsdenken“***
   Die Agenda ist keine Blaupause, obwohl diese oft als solche betrachtet wird. Überlegungen über die Zukunft bezwecken nicht, die Zukunft vorherzusagen, sondern sind vielmehr ein Mittel, um die Zukunft zu beeinflussen. Es geht darum, die Konturen verschiedener möglicher Zukunftsszenarien zu skizzieren und Veränderungen durch die Entwicklung von Transformationspfaden in den Griff zu bekommen. Beispiele aus anderen Städten können der Arena-Gruppe zeigen, dass Backcasting Möglichkeiten und Agenden für zeitnahes Handeln, sowie konkrete Strategien und Maßnahmen und die (sozialen, rechtlichen, finanziellen und institutionellen) Voraussetzungen bietet, die erforderlich sind, um diese zu verwirklichen.

3. ***Um wessen Agenda handelt es sich?***
   Aufgrund des informellen Charakters der Transformationsarena kommen sicherlich Fragen auf wie: „Wessen Agenda ist dies?“ und „Steht es uns zu, eine Agenda für die Stadt zu entwickeln?“ Die Stadtverwaltung könnte sich zögerlich zeigen, wenn es darum geht, eine Agenda mit Ideen zu veröffentlichen, die darüber hinausgehen, was für möglich gehalten wird (anstatt diese als Agenda der Arena-Gruppe zu betrachten). Die Arena-Gruppe könnte daran zweifeln, ob sie in der Lage ist, die Agenda umzusetzen (anstatt diese als Möglichkeit zu betrachten, die Agenden anderer zu beeinflussen). Umgekehrt könnte die Gruppe die Agenda zu einer Wunschliste an andere Akteure, z. B. der Kommunalverwaltung, machen (anstatt auch die eigene Rolle im Prozess zu betrachten). Letztendlich ist es eine Agenda für die Stadt, verfasst von einer temporären Gruppe von Pionieren des Wandels. Eine klare Definition vermeidet Missverständnisse: Die Transformationsagenda hat keinen obligatorischen Charakter; ihr Einfluss beruht letztendlich auf der Kraft der in ihr hervorgebrachten Ideen. Dies bedeutet auch, dass die Arena-Gruppe akzeptieren sollte, das die Agenda nicht in ihrer Gesamtheit „umgesetzt“, sondern gegebenenfalls umgestaltet und fragmentarisch übernommen wird.

VI. EINBINDUNG & VERANKERUNG

WAS

Nachdem die Transformationsagenda festgelegt wurde, wird es Zeit, den sicheren Rahmen der Transformationsarena zu verlassen und der Welt entgegen zu treten. Die Transformationsagenda kann einer Vielzahl von Menschen, Organisationen und Initiativen als Grundlage für ihre Ambitionen im Hinblick auf eine nachhaltige Zukunft dienen und diese in ihren eigenen Agenden und Praktiken mit einbeziehen. Ein erster Schritt in diese Richtung könnte eine Auftaktveranstaltung sein, in der die Arena-Teilnehmenden die Transformationsagenda den Mitgliedern ihrer Netzwerke vorstellen.

Ziel ist es, eine nachhaltige Wirkung zu erreichen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Transformationsarena-Gruppe auch unbedingt intakt bleiben muss oder die Sitzungen fortgesetzt werden müssen. Es werden Aktivitäten unternommen, um Initiativen zu fördern, die zur Verwirklichung der skizzierten Leitperspektive beitragen, und um Akteure dazu anzuregen, ihre Einflussmöglichkeiten auf die Transformationsdynamik zu nutzen. Die Arena-Teilnehmenden und andere können die Agenda in die Praxis umsetzen oder diese, eventuell in angepasster Form, für Spin-Off-Aktivitäten nutzen. Diese können spontan aus den Ideen, Netzwerken und Energien hervorgehen, die in der Arena erarbeitet wurden.

Wir unterscheiden vier Gruppen von Aktivitäten: Das Organisieren von Netzwerkveranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit, die Einbindung der Transformationsagenda in andere Prozesse sowie die weitere „Transformierung" der kommunalen Organisation. Parallel dazu können die identifizierten Transformationsexperimente aufgegriffen werden (siehe Phase VII). Die genaue Art dieser Aktivitäten hängt sehr stark vom lokalen Kontext und der Dynamik des Prozesses ab. Die Aktivitäten werden oft bereits während der Arena-Phase aufgegriffen.

WARUM

Der Transition-Management-Ansatz versucht, den gesellschaftlichen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit zu beeinflussen und zu beschleunigen. Eine Begrenzung der Anzahl der Transformationsarena-Teilnehmenden ist notwendig, damit die Perspektiven der verschiedenen Teilnehmenden aufeinander aufbauen können und die ausgetretenen Pfade verlassen werden können. Die Einbeziehung eines wachsenden Netzwerks ist notwendig, damit die Ergebnisse aus der Arena eine größere Wirkung erzielen können und das Potenzial anderer zur Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft der Stadt freigesetzt werden kann. Die Transformationsarena bietet einen temporären Innovationsimpuls. Das Ziel ist nun, die Dynamik aufrechtzuerhalten, indem weiterhin Raum für neue Paradigmen und Praktiken geschaffen wird und neue Rollen und Beziehungen erforscht werden.

Durch die Einbindung einer immer größeren Anzahl von Akteuren entsteht eine kritischen Masse für die breitenwirksame Umsetzung („Mainstreaming") von Nachhaltigkeit. Ein weiterer Ansatz wäre die Änderung der Rahmenbedingungen. Eine Transformationsagenda zeigt die Notwendigkeit einer Transformation von spezifischen Elementen bestehender Strukturen, Kulturen und Praktiken auf. Eine Umsetzung wird möglich, wenn klare Erkenntnisse bezüglich dieser Elemente gewonnen werden können und diese Erkenntnisse auf die Agenden einflussreicher Organisationen einwirken können. So können z. B. Banken Finanzierungsverfahren ändern oder zuvor unbeteiligte MitarbeiterInnen der Stadtverwaltung bestehende Regelungen anpassen.

Schließlich verliert die Transformationsagenda an Bedeutung, wenn die Beteiligten diese nur für sich selbst verwenden. Die Agenda bekommt erst durch die Verknüpfung mit laufenden Entwicklungen aktuelle Bedeutung. Eine Voraussetzung für die Verfolgung dieser Agenda und deren Umsetzung, Anpassung und Weiterentwicklung ist die Einbeziehung von verschiedenen Akteuren aus anderen Bereichen und Netzwerken.

WIE

Ernennung eines Koordinators oder eines Koordinationsteams
Im Idealfall ist ein Koordinator oder ein (neu formiertes) Koordinationsteam die treibende Kraft hinter der Transformationsagenda. Dieser bzw. dieses fördert das Netzwerk von beteiligten Akteuren, baut dieses weiter aus und schafft Raum für Reflexion und Inspiration. Diese unterstützende Rolle kann von der Stadtverwaltung, den Arena-Teilnehmenden oder anderen Akteuren übernommen werden. Der Koordinator oder das Koordinationsteam arbeiten mit den Arena-Teilnehmenden, anderen hinzugezogenen Akteuren und einem breiteren Netzwerk von städtischen BeamtInnen und politischen EntscheidungsträgerInnen zusammen.

Das Organisieren von Netzwerkveranstaltungen
Auf Netzwerkveranstaltungen können Akteure mobilisiert werden, sich an der Transformationsagenda zu beteiligen und ihren Beitrag dazu zu leisten:

- Organisation von Netzwerkveranstaltungen, **um Erfolge zu präsentieren**. Zum Beispiel die Organisation einer Netzwerkveranstaltung (oder „Anwerbungsveranstaltung") sofort nach Fertigstellung der Agenda, um die Arena-Ergebnisse zu präsentieren. Die Teilnehmenden werden angeregt, den Arbeitsgruppen beizutreten und bestimmte Teile der Transformationsagenda zu übernehmen. Auch Veranstaltungen im Rahmen der Transformationsexperimente (Phase VII, Aktiv werden) bieten eine gute Möglichkeit, weitere Akteure hinzuzuziehen, indem diese auf das Thema Nachhaltigkeit angesprochen werden.
- Organisation von Veranstaltungen **zur Präsentation und Förderung vielversprechender Ideen und Initiativen**. So können beispielsweise im kleineren Rahmen und weniger öffentlichkeitswirksame Treffen in Form von Klimacafés oder Mobilitätscafés organisiert werden, um neue Kontakte und Ideen anzuregen. Crowdsourcing-Veranstaltungen sind strukturierter gestaltet. Hier werden Initiativen oder Projektideen präsentiert und das Publikum kann eigene Ideen, Fachkenntnisse, Ressourcen und Netzwerke einbringen. Neben Veranstaltungen gibt es andere Wege, vielversprechende Ideen zu präsentieren und zu fördern. So kann z. B. ein Wettbewerb organisiert, „Ideen-Scouts" engagiert oder eine Projektentwicklungsagentur gegründet werden.
- Teilnahme an **bestehenden Veranstaltungen**. Auf diesen kann die Transformationsagenda einem unterschiedlichen Publikum präsentiert und Gespräche und eine Weiterentwicklung angeregt werden.

Öffentlichkeitsarbeit
Auch mit Öffentlichkeitsarbeit kann ein größeres Publikum erreicht und einbezogen werden. In diesem Rahmen wäre zu denken an:

- den Aufbau von Medienpräsenz zur Förderung der Transformationsagenda und der Arbeitsgruppen;
- die Versorgung der Arena- und Arbeitsgruppenteilnehmenden mit Werbematerialien wie Zeitschriften oder digitalen Postkarten zur Unterstützung um die Ideen der Transformationsagenda in ihren Netzwerken verbreiten zu können;
- der Kontaktaufbau zu Menschen, Organisationen, Orten oder Veranstaltungen mit einer hohen Publikumswirkung, die jedoch (noch) keinen Bezug zu Nachhaltigkeit haben und so zu Botschaftern des Wandels gemacht werden können.

Einbindung der Agenda
Unternehmen, Organisationen und Einzelpersonen können dazu angeregt werden, ihre eigene Rolle im Hinblick auf die Transformationsagenda bzw. die Nachhaltigkeitsziele der Stadt zu identifizieren und zu entwickeln und dazu bewegt werden, ihre eigenen Initiativen und Strategien anzupassen. An diese kann gezielt herangetreten werden, indem beispielsweise:

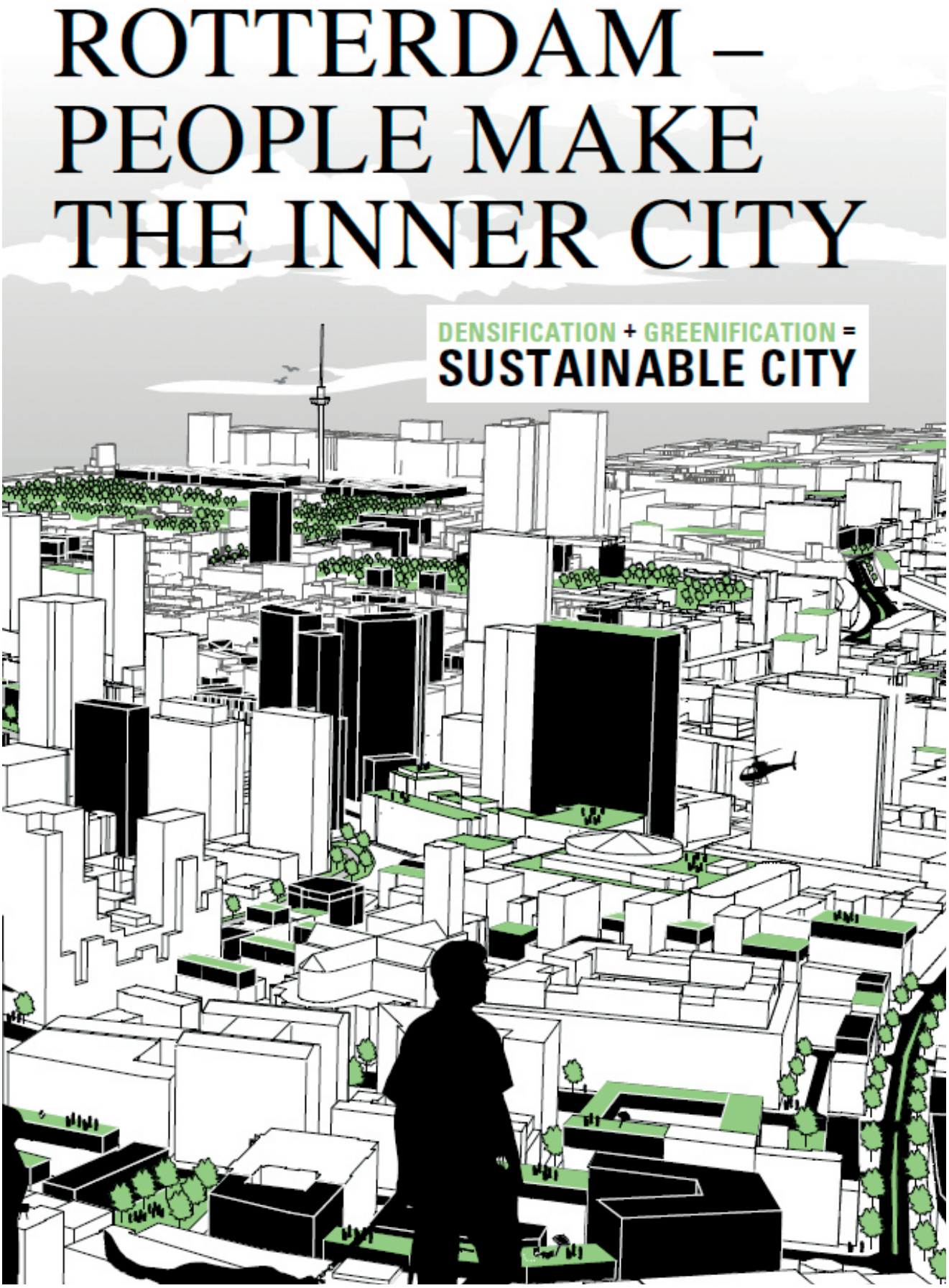

Abbildung 8: Veröffentlichung aus Rotterdam, die Einblicke aus der Transformationsarena beinhaltet

- ein ambitioniertes **Übereinkommen** (ein sog. „Handlungsmemorandum“) erarbeitet wird, in dem sich die Unternehmen und andere Organisationen dazu verpflichten, sich für eine nachhaltige Zukunft der Stadt einzusetzen;
- ein **Klimanetzwerk** gebildet wird, das den Aktionen verschiedener Organisationen eine Online- oder Offline-Plattform bietet;
- **Backcasting-Sitzungen** mit den wichtigsten InteressenvertreterInnen organisiert werden, in denen untersucht wird, wie diese ihre Strategien auf die anvisierte Zukunft abstimmen können und einen Beitrag zur Transformationsagenda leisten können.
- themenspezifische Arbeitsgruppen gegründet werden, um die Transformationspfade und Initiativen weiter auszuarbeiten und somit Akteure hinzuzuziehen, die sonst nicht an der allgemeinen Thematik der Klimaneutralität interessiert wären.

Genauso kann die Stadtverwaltung dazu angeregt werden, ihre politischen Entscheidungsprozesse und Initiativen noch weitgehender an der Transformationsagenda auszurichten, indem:

- Städtische Beamte aus relevanten Referaten **in die Arbeitsgruppen eingebunden werden**;
- **Foren für städtische Beamte geschaffen werden**, um die Transformationsagenda und die Arbeitsgruppen zu präsentieren und über diese zu diskutieren. Bei diesen Veranstaltungen kann es sich um „Lunch & Learn“-Treffen bis hin zu internen Arbeitsgruppen handeln.
- **Foren für PolitikerInnen geschaffen werden**, um die Transformationsagenda zu präsentieren und Unterstützung für die Anschlussmaßnahmen zu schaffen.
- **Lobbyaktivitäten unternommen werden,** die konkretisieren, welche politischen Programme und Instrumente nach der Transformationsagenda ausgerichtet werden sollten, und die einen Dialog mit den zuständigen Referaten einleiten, um dies mit KollegInnen aus der Stadtverwaltung, dem Management und/oder PolitikerInnen besprechen zu können,
- **interne Backcasting-Sitzungen** in einem Referat der Stadtverwaltung oder referatsübergreifend organisiert werden.

Fortlaufende Transformierung der kommunalen Organisationen

Die Organisation der Transformationsarena bietet einen konkreten Ansatzpunkt, um gesellschaftliche Dynamiken nutzen zu können. Die Fokussierung auf soziale und institutionelle Lernprozesse und die Schaffung von Möglichkeiten für Pioniere des Wandels können noch weitgehender in das Alltagsgeschäft der Stadtverwaltung eingebunden werden. Eine Stadt kann zum Beispiel einen weiteren Transformationsarena-Prozess mit einem spezifischeren Fokus anstoßen. So wurden in Gent z. B. auch eine Mobilitäts- und eine Universitäts-Arena organisiert. Diese neue Arbeitsweise kann auch in „reguläre“ Arbeitsprozesse einfließen. So konnte in den Partnerstädten des MUSIC-Projekts z. B. eine Verbesserung der Zusammenarbeit und ein gesteigertes Wahrnehmungsvermögen für bereits stattfindende Projekte und Aktionen festgestellt werden. In Aberdeen beeinflusste dies die Herangehensweise der Stadt bei der Entwicklung eines Aktionsplans für die Energiestrategie, indem die Stadtverwaltung dazu angeregt wurde, „diesen Prozess mit einer wirklich offenen Einstellung anzugehen“ so dass “die Menschen von Anfang an beteiligt sind und das Gefühl vermittelt bekommen, dass sie wirklich einen Beitrag leisten können“, erklärt eine zuständige Beamtin für Stadtentwicklung.

„TRANSITION-MANAGEMENT IST KEIN BELIEBIGER WEITERER PARTIZIPATIVER PROZESS, ES GEHT DABEI UM EINE TRANSFORMIERUNG VON INNEN HERAUS.“

Moderator, Montreuil

Wie wurde dies in Montreuil realisiert?

In der Transformationsarena in Montreuil wurde eine Transformationsagenda entwickelt, um andere Akteure einzubeziehen und zu motivieren. Die Agenda umfasste eine kurze Übersicht über den Arena-Prozess sowie sieben „Lösungskarten". Diese Lösungskarten thematisierten verschiedene Herausforderungen und beinhalteten: eine historische Perspektive, einen allgemeinen Transformationspfad, Ideen zur Bewältigung der Herausforderung und die Verknüpfungen zu laufenden kommunalen und zivilgesellschaftlichen Prozessen und Initiativen. Die Agenda wurde durch Fotos, Zitate und Slogans ergänzt.

Die Transformationsagenda und eines der Transformationsexperimente, FabLab[2], wurden auf einer Veranstaltung vorgestellt. An diesem stimmungsvollen Abend mit über 100 Gästen wurde die Transformationsagenda der Bürgermeisterin von Montreuil überreicht. Mit der gemeinsamen Unterzeichnung bekräftigten die Bürgermeisterin und die Arena-Teilnehmenden ihre Verpflichtung gegenüber der Agenda. In den folgenden Monaten wurden die Transformationsexperimente vom Transformationsteam und der Arena-Gruppe weiter operationalisiert und Anstrengungen unternommen, weitere Akteure einzubinden. Ein halbes Jahr später wurde ein zweitägiges "MUSIC & FabLab Festival" mit etwa 200 Teilnehmenden organisiert, um der Transformationsagenda einen zusätzlichen Impuls zu geben. Im Rahmen des Festivals wurden sieben Schlüsselprojekte vorgestellt, die anschließend mit der Unterstützung der Stadt von den teilnehmenden BürgerInnen und Organisationen aufgegriffen wurden. In einem früheren Stadium konnten in den Arena-Sitzungen in zwei Fällen bereits Synergien zwischen bestehenden Projekten geschaffen werden.

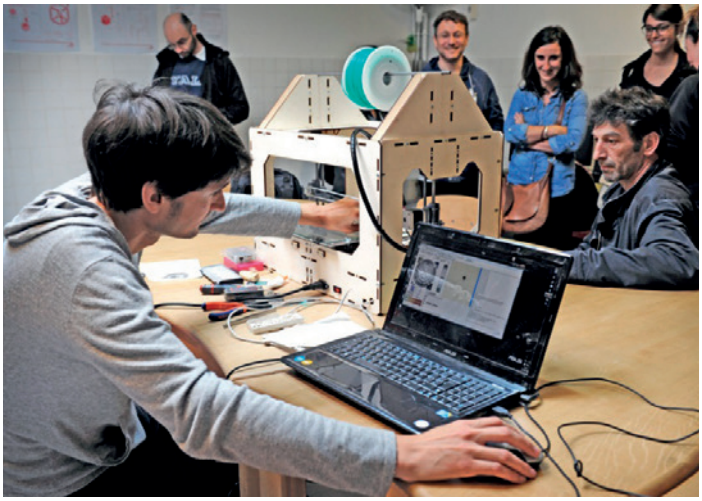

Abbildung 9: Das FabLab Montreuil, ein Transformationsexperiment in Montreuil

Es lässt sich nicht genau beurteilen, welchen Einfluss der Transition-Management-Prozess über die neuen Initiativen hinaus hat. In diesem Zusammenhang können jedoch einige Beispiele genannt werden. Zum Beispiel wurden die Ideen aus der Agenda von einer lokalen politischen Partei aufgegriffen, die von einem der Arena-Teilnehmenden gegründet worden war.. Darüber hinaus hatte die Agenda auch Einfluss auf die Politikgestaltung verschiedener Referate. Ein beteiligter Stadtbeamter erklärt dazu: „Durch [Transition-Management] konnte die institutionelle Sichtweise ausgeklammert werden".

2 Ein FabLab, kurz für „Fabrication Laboratory", ist eine öffentliche Werkstatt für digitale Fertigung (siehe www.fablabinternational.org).

Letztendlich regte der Prozess auch dazu an, über das Verhältnis zwischen der Gemeinde und den in ihr lebenden Menschen nachzudenken. Ein Mitglied des Transformationsteam brachte zum Ausdruck, dass es „für [die städtischen BeamtInnen] ein Vorher und Nachher der Arena gibt und sich ihre Arbeitsweise tatsächlich geändert hat".

HERAUSFORDERUNGEN

1. ***Fortsetzung der Transformationsanstrengungen***
   Die Transformationsarena bot einen strukturierten Denkrahmen für die Entwicklung neuer Paradigmen und Praktiken. Diese Phase ist bedeutend breiter ausgelegt. Im Hinblick auf die vielfältigen Interventionsmöglichkeiten steht man vor der Frage, wo man anfangen sollte und wo die Prioritäten liegen. Die Erfahrungen aus dem MUSIC-Projekt zeigen, dass die Rolle als Unterstützer und der damit verbundene Zeitaufwand in dieser Phase von den Städten nicht unterschätzt werden sollte. Die städtische Realität zeigt, dass die Bestrebungen als Projekt präsentiert werden sollten, wie etwa Fristen und Abläufe zu definieren, um die Unterstützung und die finanziellen Mittel, die für eine solche Rolle erforderlich sind, zu erhalten. Dies unterstreicht die Relevanz und die Dringlichkeit einer solcher Unterstützung, die ansonsten gegebenenfalls anderen Prioritäten zum Opfer fällt.

2. ***Überwindung fest gefahrener Rollenmuster***
   Es ist sowohl für BürgerInnen als auch für die Stadtverwaltung schwierig, fest gefahrene Rollenmuster zu überwinden. Eine städtische Beamtin aus Gent bemerkt diesbezüglich, dass es trotz der Erkenntnis, dass eine starke Orientierung nach außen benötigt wird, „eine Weile dauern wird, bevor sich die Behörden darauf eingestellt haben und ihre neue Rolle entdecken". Gleichzeitig waren die Teilnehmenden der Arena-Gruppen in allen Städten häufig Beteiligungsprozesse gewohnt, in denen sie zum Beitrag an der Politikgestaltung aufgefordert wurden, und daher weniger daran interessiert, ihre eigene Arbeits- und Denkweise zu ändern.

3. ***Der Umgang mit dem „Mysterium" Stadtverwaltung***
   Einerseits möchte die Stadtverwaltung mit den Pionieren des Wandels der Stadt zusammenarbeiten, von denen die „Business-as-usual"-Haltung in Frage gestellt wird. Andererseits steht die Stadtverwaltung gerade auch dafür, genau diese Haltung zu verkörpern. Darüber hinaus besteht „die" Stadtverwaltung, obwohl diese oft als ein einziger Akteur behandelt wird, aus zahlreichen Referaten und Personen mit eigenen Interessen und Prioritäten. Diese können im Widerspruch zueinander stehen, sich aber auch gegenseitig bestärken oder sogar ausklammern. Die den Transition-Management-Prozess vorantreibenden städtischen BeamtInnen müssen über ein gutes Gespür für die internen Abläufe in der Stadtverwaltung verfügen. Sie spielen eine Schlüsselrolle bei der Verbindung der Entwicklungen aus dem Transition-Management-Prozess mit den «gängigen» Verwaltungs- und politischen Entscheidungsprozessen. Bestenfalls sehen ihre KollegInnen den Prozess und dessen Ergebnisse als eine interessante Herausforderung oder Inspirationsquelle, im schlimmsten Fall als Kritik an der eigenen Arbeit. Auch aus der Perspektive der Pioniere des Wandels kann das scheinbar undurchdringbare System, das die Stadtverwaltung darstellt, zu einer frustrierenden Erfahrung werden: einerseits ist ihr Beitrag erwünscht, andererseits werden sie von der gleichen Organisation auch eingeschränkt.

VII. AKTIV WERDEN

WAS

Die Transformationsagenda bietet eine langfristige Ausrichtung und inspiriert zeitnahe Aktionen. Als Fortsetzung zur Arbeit der Arena-Gruppe können einige der vorgeschlagenen Transformationsexperimente (siehe *Intermezzo: Transformationsexperimenten* auf Seite 38) unter Beteiligung neuer Akteure von den Arena-Teilnehmenden ausgearbeitet und umgesetzt werden. Es können auch andere laufende, geplante und neue Aktivitäten mit der Agenda verknüpft und gefördert werden, indem sie in die übergreifende Perspektive integriert werden.

Bei den Transformationsexperimenten geht es nicht nur darum, direkte Projektziele zu erreichen. Genauso wichtig ist auch das Kennenlernen neuer Praktiken, die zur Realisierung der erarbeiteten Zukunftsvision beitragen können. Monitoring-, Reflexions- und Lernprozesse erfolgen hauptsächlich in der Arbeitsgruppe – externe Akteure können jedoch auch hinzugezogen werden.

WARUM

Transformationsexperimente sind darauf ausgerichtet, neue Alternativen oder innovative Strukturen, Kulturen und Praktiken zu erkunden. Die an den Experimenten beteiligten Akteure lernen praxisorientiert („learning by doing"), wie Herausforderungen zu bewältigen und Lösungen zu erarbeiten sind. Erfolge zeigen, dass die Zukunftsvision erreichbar ist.

Zudem ist eine Handlungsperspektive erforderlich, um eine größere Anzahl verschiedener Akteure einzubinden. Für manche ist das Transformationsnarrativ eventuell zu abstrakt oder zu unbestimmt. Indem das Transformationsnarrativ mit Aktionen verknüpft wird, wird es konkreter und für ein breiteres Publikum nachvollziehbar. Darüber hinaus können die Experimente neue Denkweisen symbolisieren und als Ankerpunkte für Interessen, Bedürfnisse und Strategien dienen. Dies steigert das Interesse und sichert weiteres Know-how und Ressourcen.

Durch Monitoring geht der Bezug zur Transformationsagenda nicht verloren. Auf diese Weise können auch sich veränderte Dynamiken und neue Möglichkeiten genutzt werden. Schließlich ermöglicht das Monitoring auch Lernprozesse, in die auch Akteure, die nicht an den Experimenten beteiligt sind, eingebunden werden können.

WIE

Gründung von Initiativen
Parallel oder als Fortsetzung zur Transformationsarena können spezifische Aktionen aus der Transformationsagenda angestoßen werden. Dies hängt von der Motivation und den Ambitionen der Arena-Teilnehmenden ab, aber auch von der Beteiligung von Akteuren, die in der Lage sind, die Ideen in die Praxis umzusetzen und die erforderlichen Ressourcen zusammenzutragen. Dabei kann es sich um einzelne Personen, Organisationen oder (neue) Kooperationen handeln.

Im letzteren Fall werden Arbeitsgruppen gebildet, um die erforderliche Struktur für die Bearbeitung der Initiativen oder Experimente und die Erfassung von Kompetenzen und Ressourcen zu schaffen. Diesen Arbeitsgruppen gehören Arena-Teilnehmende sowie andere Akteure an, die eingeladen wurden, um die betreffenden Aktionen zu realisieren. Darüber hinaus können neue Akteure eingeladen werden, um sich Themen und Aktivitäten anzunehmen, die bisher nicht von den neuen Arbeitsgruppen abgedeckt wurden.

Unterstützung von Initiativen
Ein Koordinationsteam kann eine unterstützende oder vermittelnde Rolle übernehmen (siehe Phase VI, Einbindung und Verankerung). Dieses kann die Arbeit der Arbeitsgruppen und gegebenenfalls auch anderer Nachhaltigkeitsinitiativen unterstützen durch:

- die Erfassung relevanter Akteure und deren aktive Einbindung in die Initiativen;
- die Schaffung eines Netzwerks von Akteuren (wie städtische BeamtInnen, UnternehmensvertreterInnen und anderen) zur Unterstützung der Initiativen;
- die Suche nach relevanten GeldgeberInnen und finanziellen Mitteln;
- die Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben und Aufgaben in Hinblick auf die Kompetenzentwicklung;
- die Übernahme einer aktiven Rolle im Projekt.

Monitoring und Reflexion
Durch die Reflexion über Aktivitäten und ihre Kohärenz mit der Transformationsagenda können Erkenntnisse gewonnen und die innere Kohärenz des Prozesses gewährleistet werden. Teilnehmende können sich gegenseitig inspirieren und voneinander lernen, z. B. indem sie näher auf Aspekte der Transformationsagenda eingehen, Erfahrungen austauschen oder Herausforderungen und Chancen neuer Trends identifizieren.

Gleichzeit reflektieren sie über ihre eigenen Handlungsroutinen und Standpunkte sowie über die Randbedingungen von Institutionen, Strategien und Werten. Lernnetzwerke können zu besseren Erkenntnissen aus den Experimenten führen; Akteure in strategischen Positionen diskutieren die in den Transformationsexperimenten angestoßenen Praktiken sowie die aufgedeckten aktuellen Hindernisse.

Wie wurde dies in Gent realisiert?

Ausgangspunkt für diese Phase war die von mehr als hundert hoch motivierten, von den Arena-Teilnehmenden ausgewählten Personen besuchte Auftaktveranstaltung. Alle Anwesenden wurden über die bisherigen Arena-Ergebnisse informiert und eingeladen, sich an den nachfolgenden Spin-off-Aktivitäten zu beteiligen. Die meisten Aktivitäten wurden in Klima-Arbeitsgruppen erarbeitet. Diese Gruppen wurden während oder kurz nach der Auftaktveranstaltung zusammengestellt und setzten sich sowohl aus Arena-Teilnehmenden als auch aus nach und nach neu hinzugekommenen Akteuren zusammen.

- *Verbraucher treiben den Markt voran: Es wurde ein sogenannter Carrotmob organisiert, um Verbraucher dazu aufzurufen, bei einem ausgesuchten Geschäft einzukaufen, um dessen Engagement für Nachhaltigkeit zu belohnen. Diese eintägige Kampagne mobilisierte 938 Teilnehmende und bewirkte, dass der betreffende Supermarkt € 10.000 in Nachhaltigkeitsmaßnahmen investierte.*
- *Energieeffizienz für Unternehmen: Hierbei handelt es sich um ein Projekt, das kleine und mittelgroße Unternehmen dazu anregen sollte, strukturell energieeffizienter zu arbeiten.*
- *Green Track: Diesem Netzwerk traten mehr als 30 kulturelle Organisationen bei, die sich dazu verpflichteten, ihre CO2-Emissionen zu überwachen, einen Aktionsplan für die Energiestrategie zu entwickeln und ihre Besucher für das Thema zu sensibilisieren.*
- *Valorisierung von Abwasser: In Rahmen dieses Projekts wurde ein "Business Case" für den Transport von organischen Abfällen durch die Kanalisation und die Verwendung von Abwasser zur Erzeugung von Wärme, Biogas, Nährstoffen und Wasser entwickelt; dies wird jetzt im Stadtteil Oude Dokken (350 Wohnungen) realisiert.*
- *Urbane Landwirtschaft: In dieser Gruppe wurden unterschiedliche Ideen vorgestellt: ein Teilnehmender verließ die Gruppe und startete ein städtisches Landwirtschaftsprojekt mit Kindern, die anderen Teilnehmenden erarbeiteten einen stadtweiten Plan für urbane Landwirtschaft.*
- *Blue Economy: In dieser Gruppe hatte man sich zum Ziel gesetzt, ein Beispielprojekt nach dem Blue-Economy-Konzept zu entwickeln. Es ließen sich jedoch keine Geschäftspartner zur Teilnahme motivieren.*

Abbildung 10: Beispiel für eine Spin-off-Aktivität: Carrotmob, Gent

Zwei weitere Initiativen ließen sich von der Transition-Management-Methode inspirieren und leiteten in einem anderen Kontext einen ähnlichen Arena-Prozess ein.

- *Die Umweltkoordinatorin der Universität, ein ehemaliges Arena-Mitglied, stieß eine Transformationsarena mit über 120 Studenten und MitarbeiterInnen der Universität an, um zu untersuchen, wie die Universität nachhaltiger ausgerichtet werden kann. Die daraus resultierende Transformationsagenda wurde offiziell durch den Vorstand der Hochschule angenommen; es wurden Spin-off-Aktivitäten eingeleitet und eine Nachhaltigkeitsplattform eingerichtet;*
- *Die städtischen Referate für Mobilität und Umwelt organisierten zusammen einen Arena-Prozess, um die Zukunft der Mobilität in Gent zu erkunden. An der Arena nahmen 25 Teilnehmende sowie mehrere Referate der Stadtverwaltung (Mobilität, Umwelt, Raumplanung) teil. Im Rahmen dieser Arena wurde die mit Begeisterung empfangene Transformationsagenda „Das Fahrrad von Troja" erarbeitet, regelmäßige Folgetreffen in Form von Mobilitätscafés und drei Beispielprojekte zur Unterstützung der angestrebten Entwicklungen organisiert.*

Die meisten Initiativen benötigten Zeit, um zu reifen; eine der Initiativen kam nicht über den Versuch hinaus. Die Stadtverwaltung übernahm eine begrenzt unterstützende Rolle, die auf „Mitdenken", das Herstellen von Kontakten sowie logistische Unterstützung ausgerichtet war. Der persönliche Kontakt zwischen den Teilnehmenden und der Stadtverwaltung hat wesentlich zum Erfolg der Spin-off-Initiativen beigetragen. Andererseits wurde ihre Arbeit durch die kaum vordefinierten Themenschwerpunkte und die mit der Einrichtung einer Initiative, die über das Althergebrachte hinausgeht, verbundenen Herausforderungen beeinträchtigt. Weitere Treffen zur Vorstellung der Initiativen und der gegenseitigen Wissensvermittlung wurden zwar geplant, jedoch nicht realisiert. Auch unabhängig voneinander waren die einzelnen Initiativen eindeutig auf die Vision der Arena ausgerichtet und konnten eine größere Gruppe von Akteuren einbeziehen.

HERAUSFORDERUNGEN

1. ***Folgen Sie der Dynamik***
   In der Transformationsarena wurde sehr wahrscheinlich ein Portfolio von zeitnahen Aktionen erarbeitet und in die Transformationsagenda eingebunden. Man sollte nicht davon ausgehen, dass diese Ideen auch realisiert werden: Die Transformationsagenda sollte vielmehr als Ausgangspunkt für die Anregung neuer Initiativen betrachtet werden. Einige Arena-Teilnehmende, aber bestimmt nicht alle, werden die entwickelten Ideen weiterverfolgen, vor allem diejenigen, die aufgrund ihres beruflichen Netzwerks, ihrer Tätigkeiten oder einer starken Eigenmotivation einen Bezug zu diesen Aktivitäten herstellen können. Viele der Teilnehmenden wurden hauptsächlich aufgrund ihrer Fähigkeit, neue Denkweisen anzustoßen, ausgewählt; in dieser operationellen Phase übernehmen Akteure mit anderen Kompetenzen die Führungsrolle. Indem neue Akteure mit ihren persönlichen Agenden und Ambitionen einbezogen werden, können die Ideen weiterentwickelt werden. Anpassungsfähigkeit ist erforderlich, um deren Dynamik und Motivation und sich bietende neue Chancen zu nutzen.

2. ***Verantwortung teilen, Erfolge teilen***
   Sichtbare und konkrete Aktionen stoßen unter ihren KollegInnen in der Stadtverwaltung auf größere Zustimmung als Ergebnisse immaterieller Art, wie etwa die Entwicklung einer neuen Denkweise oder neuer Netzwerke. Daher könnten die beteiligten StadtbeamtInnen versuchen, zeitnahe Aktionen und Projekte voranzutreiben oder sogar die Kontrolle zu übernehmen. Wie wir jedoch in allen Städten feststellen konnten, braucht es für die Entwicklung und Konkretisierung von Projektideen Zeit. Wenn die Kontrolle aus der Hand gegeben wird, kann die Initiative verloren gehen und die

nachhaltige Wirkung des Projekts nachteilig beeinflusst werden; es sollte vielmehr ein Gleichgewicht zwischen Unterstützung und dem Loslassen der Kontrolle gefunden werden. Gleichzeitig sollte man sich gut überlegen, wie mit Erfolgen umgegangen werden sollte: Erfolge sollten nicht von der Stadt, zum Beispiel durch einen Stadtrat, aber auch nicht von einzelnen Projektpartnern in Anspruch genommen werden. Es muss ein Weg gefunden werden, den Erfolg gebührend zu feiern und mit allen Projektpartnern zu teilen. In diesem Zusammenhang sollte auch auf die umfassenderen Anstrengungen der Arena hingewiesen werden.

3. ***Rücken Sie die zeitnahen Projekte in die richtige Perspektive***
   Im Rahmen von zeitnahen Initiativen kann die breitere Perspektive der Transformationsagenda leicht verloren gehen. Die Initiativen bieten nämlich nicht nur Chancen, schnell Ergebnisse zu erzielen, sondern sollten auch dazu anregen, darüber Nachzudenken, wie der Status quo durchbrochen werden kann. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, Abstand zu gewinnen, um die den Initiativen zugrunde liegenden Visionen unterscheiden zu können und darüber nachzudenken, welche Erkenntnisse aus den Initiativen über mögliche alternative Praktiken und Hindernisse für den Wandel gewonnen werden können. Diese Reflexion sollte so strukturiert werden, dass beurteilt werden kann, ob die Initiativen tatsächlich zur Realisierung der anvisierten Zukunft beitragen können und das Portfolio von Initiativen den vielfältigen definierten Transformationspfaden entspricht.

NACHWORT

DIESER LEITFADEN HATTE DAS ZIEL, Ihnen einen deutlichen Einblick in die Transition-Management-Methode und deren Anwendung im Rahmen nachhaltigkeitsbezogener Themen im städtischen Raum zu vermitteln. Die Partnerstädte des MUSIC-Projekts haben die ihnen im Rahmen dieses europäischen Projekts gebotenen Möglichkeiten, über den eigenen Tellerrand zu schauen genutzt, um neue Wege einzuschlagen. Durch die Nutzung dieser Gelgenheiten konnte eine klare Ausrichtung der Städte erreicht und der lokale Wandel angeregt werden. Unserer Ansicht nach, ist die Zeit reif dafür, dass sich weitere Städte diesem Beispiel anschließen. In den letzten Jahren hat die Debatte über eine „Big Society" und die Notwendigkeit neuer Governance-Formen an Bedeutung gewonnen. Eine dieser neuen Formen könnte Transition-Management sein.

Wie bereits in der Einführung dargelegt, möchten wir nochmals darauf hinweisen, dass ein Leitfaden eigentlich zu statisch ist für einen solchen dynamischen und drastischen Prozess. Um den Ansatz für Sie noch etwas konkreter zu machen, haben wir weitere Informationen zusammengetragen. Werfen Sie einen Blick auf unsere Website, www.themusicproject.eu. Hier finden Sie eine umfassende Übersicht über die verschiedenen Prozesse in den fünf Städten. Zudem ist auf der Website zusätzliches, ausführliches Dokumentationsmaterial zu einigen in diesem Leitfaden beschriebenen Methoden verfügbar. Darüber hinaus bieten wir Schulungen und Workshops an. Auch hierzu stehen auf unserer Website www.transitionacademy.eu weitere Informationen zur Verfügung. Diesem Leitfaden liegt eine große Anzahl von Arbeiten zum Thema Transformationswissenschaft und Transition-Management zugrunde. Anhang B enthält Literaturvorschläge, um sich weiter in das Thema zu vertiefen.

Wir hoffen, dass wir Sie dazu anregen konnten, den Transition-Management-Ansatz auch in ihrer Stadt voranzutreiben. Teilen Sie uns Ihre Kommentare, Fragen und Erfahrungen mit.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft in Ihrer Stadt!

Chris Roorda
Julia Wittmayer
Pepik Henneman
Frank van Steenbergen
Niki Frantzeskaki
Derk Loorbach

ANHANG A – GLOSSAR

Eine **Akteursanalyse** bietet einen strukturierten Überblick über die Akteure eines ausgewählten Themenfelds und Zielsetzung in allen Phasen des Transition-Management-Prozesses.

Arena-Teilnehmende sind vom Transformationsteam aufgrund der System- und Akteursanalyse ausgewählte und eingeladene „Pioniere des Wandels".

Backcasting ist eine Methode, um gemeinsam Wege in die anvisierte Zukunft zu finden. Dabei wird die Zukunft als Ausgangspunkt genommen und Schritt für Schritt zurückgeblendet.

Pioniere des Wandels sind Personen, die bereit sind, die ausgetretenen Pfade von "business as usual" zu verlassen, sich mit dem ausgewählten Thema tief verbunden fühlen und eine aufgeschlossene Haltung gegenüber anderen Perspektiven haben.

Eine **Systemanalyse** ist eine integrative Erfassung (Mapping) des gewählten Themenfelds bzw. dessen Umfelds. Dies ermöglicht die Entwicklung eines systemischen Verständnisses der aktuellen Situation, gibt einen Einblick in die langfristigen Veränderungsdynamiken und die Interaktion verschiedener Bereiche.

Transformationen sind grundlegende Veränderungen im Hinblick auf Strukturen, Kulturen und Praktiken in einem gesellschaftlichen (Unter-)System.

Eine **Transformationsagenda** ist eine Veröffentlichung, in der die Systemanalyse, die visionären Zukunftsbilder, die Transformationspfade und die zeitnahen Aktionen und Initiativen, die in den Transformationsarena-Sitzungen entwickelt wurden, zusammenfasst werden. Die Gestaltungsmöglichkeiten der Transformationsagenda sind vielfältig. Diese kann z. B. in Form einer Broschüre, einer Zeitschrift, einer Website, eines Films oder eines Postkartensatzes veröffentlicht werden.

Eine **Transformationsarena** bietet einen informellen, jedoch gut strukturierten Rahmen, in dem eine kleine Gruppe von „Pionieren des Wandels" zusammentrifft, um sich kritisch mit dem Status quo auseinanderzusetzen und alternative Ideen, Praktiken und Verbindungen zu erforschen. Teilnehmende mit unterschiedlichen Hintergründen (Unternehmen, Behörden, Forschungsinstitute, BürgerInnen) erarbeiten in mehreren Sitzungen eine gemeinsame Vision, die Anknüpfungsmöglichkeiten an ihre alltägliche Praxis bietet. Die Ergebnisse der Arena sind wegweisend für die Suche nach Strategien, um bestehende Strukturen, Kulturen und Praktiken zu verändern, und bilden die Grundlage für neue Projekte, Kooperationen und Experimente.

Transformationsexperimente sind Innovationsprojekte mit einer gesellschaftlichen Herausforderung, die Lernprozesse anstoßen und Wandel fördern. Transformationsexperimente, manchmal auch als Beispielprojekte oder wegweisende Maßnahmen bezeichnet, sind Aktivitäten, mit denen alternative Strukturen, Kulturen und Praktiken erkundet werden können. Ein Transformationsexperiment ist daher ein Ziel an sich, aber auch ein Instrument, um grundlegend andere Wege zur Erfüllung gesellschaftlicher Bedürfnisse zu erforschen und kennenzulernen – heute und in der Zukunft.

Transition-Management ist ein Ansatz, der danach strebt die Richtung und das Tempo gesellschaftlicher Veränderungsdynamiken zu beeinflussen. Mit dem Ansatz soll Nachhaltigkeit gefördert werden, indem Raum für neue Organisationsformen, Handlungs- und Denkweisen geschaffen wird. Die Operationalisierung des Ansatzes in eine Prozessstruktur und Methodenauswahl erfolgt aufgrund wissenschaftlicher empirischer und theoretischer Erkenntnisse des Forschungsgebietes der Transformationswissenschaft (Transition Studies) über Nachhaltigkeitswandel. Eine dieser Methoden ist die Transformationsarena.

Die **Transformationssnarrative** bildet den in den Arena-Sitzungen erarbeiteten Handlungsrahmen (Storyline). Sie umfasst die Ideen aus der Systemanalyse, die visionären Zukunftsbilder, die Transformationspfade sowie die zeitnahen Aktionen. Die Transformationsnarrative wird in der Transformationsagenda veröffentlicht.

Transformationspfade beschreiben mögliche Wege in die anvisierte Zukunft. Jeder Transformationspfad konzentriert sich auf ein Unterthema. Er beschreibt Zwischenziele, zu überwindende Hindernisse, wichtige Akteure und wesentliche Aktionen. Bei den Transformationspfaden handelt es sich nicht um konkrete Pläne oder detaillierte Szenarien, sondern um inspirierende Handlungsrahmen (Storylines) mit kurz-, mittel- und langfristigen Zielen und Interventionen. Sie bieten einen Einblick in das, was erforderlich ist, um die anvisierte Zukunft zu erreichen und geben die Richtung für die nachfolgende Erarbeitung der Transformationsagenda vor.

Das **Transformationsteam** ist das Kernteam, das den Transition-Management-Prozess gestaltet und vorantreibt. Idealerweise besteht das Transformationsteam aus drei bis fünf MitarbeiterInnen der initiierenden Organisation mit sowohl strategischen als auch inhaltlichen Kenntnissen. Auch externe ExpertInnen können in das Team eingebunden werden.

ANHANG B – WEITERFÜHRENDE LITERATUR

ÜBER TRANSITION-MANAGEMENT IM ALLGEMEINEN

Bosch, S. van den & Rotmans, J. (2008) *Deepening, Broadening and Scaling up: A Framework for Steering Transition Experiments*, KCT essay # 2: Delft / Rotterdam.

Grin, J., Rotmans, J. & Schot, J. i.c.w.. Geels, F. & Loorbach, D. (2010). *Transitions To Sustainable Development – Part 1. New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*. Routledge, Taylor & Francis Group, New York.

Henneman, P., Loorbach, D. & Timmerman, D. (2012). *Burgermeesterboek. Lokaal en duurzaam innoveren voor iedereen.* Koninklijke van Gorcum, Amsterdam.

Loorbach, D. & Rotmans, J. (2010). *The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases*, Futures, 42:237–246.

Loorbach, D. (2007). *Transition Management. New Mode of Governance for Sustainable Development*. Doctoral Thesis, Erasmus University Rotterdam.

ÜBER TRANSITION-MANAGEMENT (ZUR ANPASSUNG AN DEN KLIMAWANDEL) IN STÄDTEN

Roorda, C. & Wittmayer, J., (2014). *Transition management in five European cities – an evaluation*. DRIFT, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.

Wittmayer, J., Frantzeskaki, N., Steenbergen, F. van, Roorda, C. & Henneman, P. (2012). *Towards an urban change agents' analysis method: Experiences from five European cities.* DRIFT Working paper 1/2012.

Wittmayer J., Roorda C. & Steenbergen, F. van (eds) (2014). *Dossier on Governance of urban sustainability transitions*. Online at citego.info.

ÜBER ABERDEEN

Aberdeen City Council (2013). *Aberdeen in Transition - journey towards 2050*, Aberdeen

Website MUSIC-project in Aberdeen: www.aberdeencity.gov.uk/musicproject/

ÜBER GENT

Stad Gent (2012). *Transitiemagazine Een toekomst voor Gent*, Gent. Online at: www.gentsklimaatverbond.be/stad-gent/wat-zeggen-de-gentse-klimaathelden-over-2050

Stad Gent (2012). *De Fiets van Troje*, Gent. Online at: issuu.com/defietsvantroje/docs/fiets_van_troje_web

Nevens, F. & Roorda, C. (2014). *A climate of change: A transition approach for carbon neutrality in the city of Ghent (Belgium), Sustainable Cities and Society* (2014), 1–10.

Roorda, C., Hölscher, K. & Nevens F. (2014). *The Climate Arena in Ghent.* DRIFT Working paper. Online at: www.drift.eur.nl/?p=3687

Website Gents Klimaatverbond: www.gentsklimaatverbond.be

ÜBER LUDWIGSBURG

Wittmayer, J., Wenninger, A. & Tefrati, N. (2013). *Die Energiewende auf kommunaler Ebene*. *Innovative Verwaltung* 09/2013: 46-48.

Website MeinLB.de: www.MeinLB.de

ÜBER MONTREUIL

Arène de Transition Montreuil, Ville de Montreuil & MVE (2013). *Agenda de Transition*. Online at: www.montreuil.fr/agenda-de-transition.pdf

ÜBER ROTTERDAM

Gemeente Rotterdam (2012). *Rotterdam – People make the inner city*. Online at: www.tno.nl/downloads/making_city_en.pdf