



ADMIRE A<sup>3</sup>

DEMOGRAFIEMANAGEMENT  
INNOVATIONSFÄHIGKEIT  
RESSOURCENEFFIZIENZ

## DOKUMENTATION ZUM

## BAYREUTHER WISSENSCHAFTSKONGRESS

**„Regionale Nachhaltigkeitstransformation: Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft im Dialog“**

**Universität Bayreuth**

**9. Oktober 2014**

**Strategische Allianz „Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz“ am Beispiel der Region Augsburg (ADMIRE A<sup>3</sup>)**



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



DLR Projektträger



Förderschwerpunkt  
Innovationsfähigkeit im  
demografischen Wandel

Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in Humanressourcen.

## 1. Ziele des Forschungsprojektes ADMIRe A<sup>3</sup> und des Bayreuther Wissenschaftskongresses

Die Megatrends demografischer Wandel, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz stellen zentrale Herausforderungen für eine nachhaltige Regionalentwicklung dar. Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten **Forschungsprojektes ADMIRe A<sup>3</sup>** wurde vor dem Hintergrund der Anpassungserfordernisse angesichts dieser Megatrends im Jahr 2013 im Wirtschaftsraum Augsburg eine formalisierte Netzwerkstruktur für ein integriertes Demografie-, Innovations- und Ressourceneffizienzmanagement aufgebaut, um damit die Transformation zur Nachhaltigkeit auf regionaler Ebene anzustoßen. Die Strategische Allianz ADMIRe A<sup>3</sup> verbindet Akteure aus Wissenschaft, Bildung, Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft. Der Einsatz von allianzweiten Führungs-, Management- und Steuerungsinstrumenten soll die Effektivität und Effizienz des Agierens der Strategischen Allianz ADMIRe A<sup>3</sup> sicherstellen. Für die inhaltliche Arbeit des Netzwerks wurden verschiedene Analysetools, Informations- und Kommunikationsinstrumente zur Sensibilisierung, themenspezifische Dialogformate, Instrumente zum Aufbau partnerschaftlicher Kooperationen, Beratungs- und Coachingprogramme sowie Anreizsysteme entwickelt. Einzelne Projekte befinden sich in der Umsetzung und werden wie die Netzwerkarbeit in der Strategischen Allianz ADMIRe A<sup>3</sup> insgesamt hinsichtlich des Erfolgs im Rahmen einer begleitenden Evaluation bewertet und für die Anwendung in anderen regionalen Kontexten übertragbar gemacht.

Bereits in zwei **Bayreuther Wissenschaftsgesprächen** wurden mit Vertretern aus Wissenschaft und Praxis die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen des Forschungsprojektes ADMIRe A<sup>3</sup> reflektiert und das im Rahmen des Projektes entwickelte integrative Instrumentarium diskutiert, welches den Mitgliedern der Strategischen Allianz ADMIRe A<sup>3</sup> im Wirtschaftsraum Augsburg angeboten wird, um den Entwicklungspfad zur Nachhaltigkeit auf regionaler Ebene bewältigen zu können. Erste Erfahrungen mit der Umsetzung des innovativen Steuerungsansatzes zur Anpassung an den demografischen Wandel, zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit und zur Steigerung der Ressourceneffizienz in der Pilotregion wurden vorgestellt und die Übertragbarkeit der für den Wirtschaftsraum Augsburg entwickelten Zukunftsstrategien in andere Regionen diskutiert. Durch fundierte inhaltliche Beiträge aus dem Kreis der Projektbearbeiter, der Mitglieder der Strategischen Allianz ADMIRe A<sup>3</sup>, der Vertreter anderer Regionen und von Wissenschaftlern unterschiedlicher Fachdisziplinen sowie durch die Spiegelung der Forschungsergebnisse mit dem Erfahrungswissen der Teilnehmer der Wissenschaftsgespräche in einem Diskurs in offener Arbeitsatmosphäre konnten bei den beiden Veranstaltungen an der Universität Bayreuth wertvolle Erkenntnisse generiert und in die Weiterentwicklung des Steuerungsansatzes für ein integriertes Demografie-, Innovations- und Ressourceneffizienzmanagement eingebracht werden.

Ziel des **Bayreuther Wissenschaftskongresses am 9. Oktober 2014** war es, die Gesamtergebnisse des Forschungsprojektes – theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und empirische Erkenntnisse – einem breiten Publikum gegen Ende der Projektlaufzeit in einer öffentlichen

Konferenz vorzustellen. Die Veranstaltung sollte dabei als Dialogplattform für Wissenschaftler und Praxisakteure dienen, die im gegenseitigen Austausch voneinander lernen sollten, um tragfähige Alternativen zum gegenwärtigen nicht nachhaltigen System für die Regionalentwicklung zu erarbeiten. Kernfrage der Veranstaltung war, welche nachhaltigen Zukünfte angesichts des demografischen Wandels, der steigenden Innovationsanforderungen in einer Wissensökonomie und der Notwendigkeit zum sparsamen Umgang mit endlichen Ressourcen wünschenswert, denk- und umsetzbar sind und wie ein solcher Transformationsprozess zur Nachhaltigkeit gesteuert und institutionell gerahmt werden kann. Die Ergebnisse der Veranstaltung, die in der vorliegenden Dokumentation zusammengefasst sind, werden im Rahmen einer wissenschaftlichen Buchveröffentlichung ausführlich dargestellt.

## 2. Ergebnisse des Bayreuther Wissenschaftskongresses



Zu Beginn der Veranstaltung stellte **Prof. Dr. Manfred Miosga** (Universität Bayreuth) nach der Begrüßung der Teilnehmer und einem Dank an die organisatorische Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung der Tagung das Forschungsprojekt ADMIRE A<sup>3</sup> vor. Er skizzierte mit Verweis auf den demografischen Wandel, die Notwendigkeit, Wissen in Innovationen umzuwandeln und die Erfordernisse eines effizien-

ten Ressourceneinsatzes, wie durch ein integriertes Demografie-, Innovations- und Ressourceneffizienzmanagement auf regionaler Ebene der Entwicklungspfad in Richtung Nachhaltigkeit eingeschlagen werden kann (vgl. Abbildung 1).

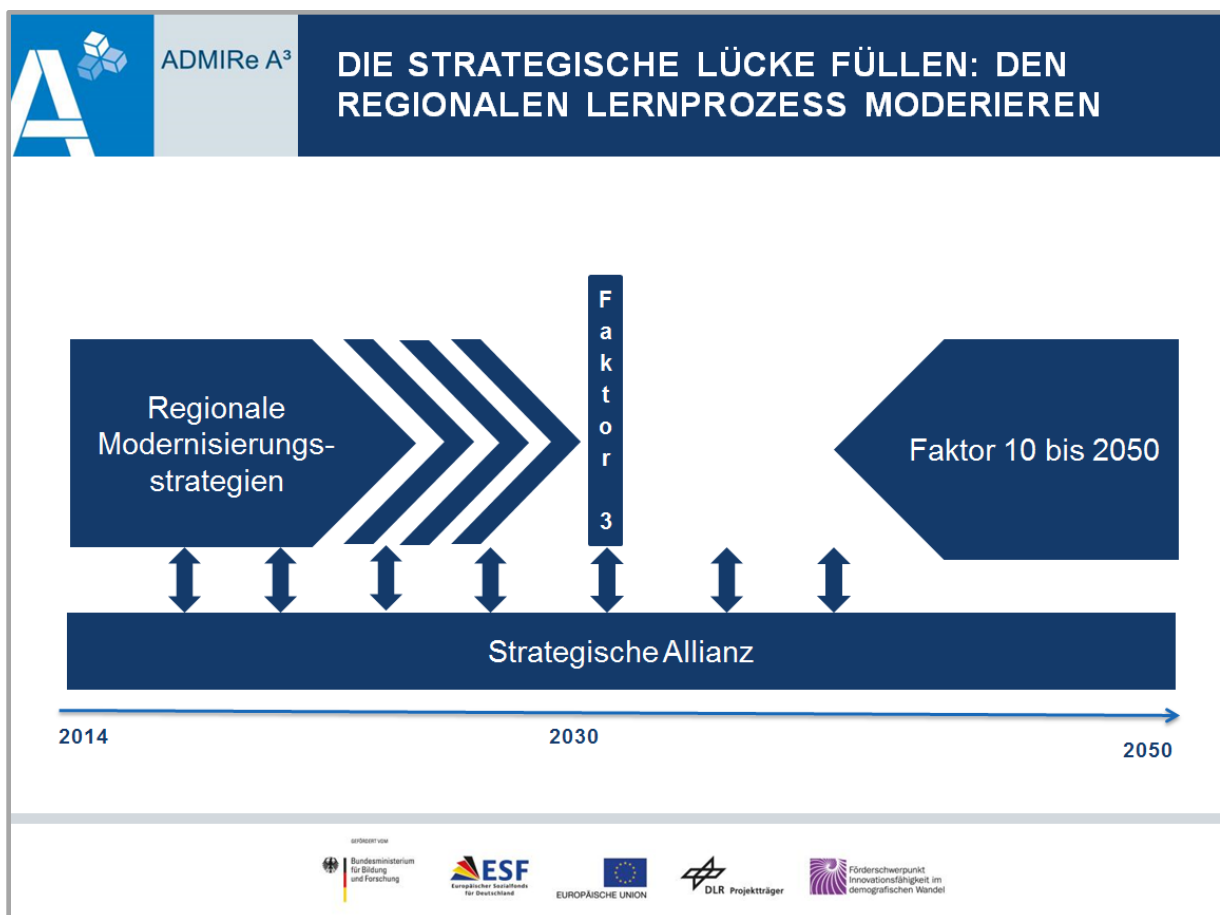
**Abbildung 1: Der Ansatz des Projektes ADMIRE A<sup>3</sup> im Überblick**



Mit Bezug auf die Erkenntnisse des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) stellte Manfred Miosga die Notwendigkeit einer „Großen

Transformation“ zur Nachhaltigkeit heraus, wenn es angesichts des drohenden Klimawandels gelingen soll, die Existenzgrundlagen zukünftiger Generationen nicht zu gefährden. Der vom WBGU vorgeschlagene Ansatz eines Weltgesellschaftsvertrags für eine nachhaltige Wirtschaft auf der Basis kollektiver Verantwortung von Individuen, Zivilgesellschaft, Staaten und Staatengemeinschaft sowie Wirtschaft und Wissenschaft soll – so ein wesentliches Ziel des Projektes ADMIRe A<sup>3</sup> – auf die regionale Ebene heruntergebrochen werden. So soll es gelingen, die strategische Lücke in der Regionalentwicklung zwischen einzelnen regionalen Modernisierungsstrategien in Richtung Nachhaltigkeit und dem Ziel einer am Gedanken des Postwachstums ausgerichteten nachhaltigen Entwicklung zu schließen. Um die dafür notwendigen Lernprozesse organisieren und verstetigen zu können, braucht es effektive Organisationsstrukturen, wie sie eine strategische Allianz wie die im Wirtschaftsraum Augsburg im Rahmen des Forschungsprojektes ADMIRe A<sup>3</sup> pilothaft erprobte Netzwerkstruktur darstellen kann (vgl. Abbildung 2).

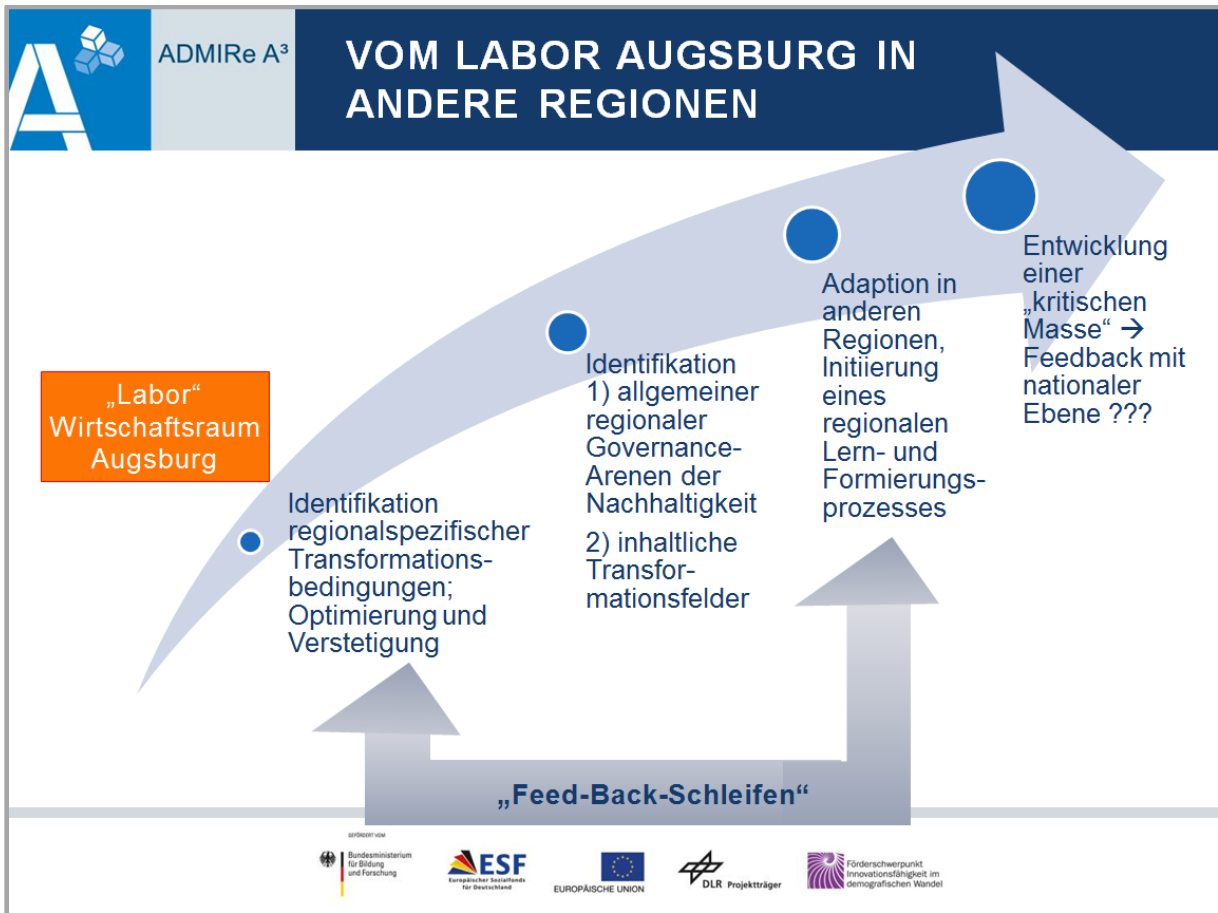
**Abbildung 2: Der Beitrag einer strategischen Allianz zur nachhaltigen Regionalentwicklung**



Schließlich verdeutlichte Manfred Miosga in seinem einführenden Beitrag zum Forschungsprojekt ADMIRe A<sup>3</sup>, dass die Erfahrungen, die im Wirtschaftsraum Augsburg mit dem Ansatz des Forschungsvorhabens gemacht werden, für andere regionale Kontexte übertragbar ge-

macht werden sollen, wofür im Rahmen des Projektes sogenannte Markttests zur Prüfung der Verallgemeinerbarkeit des Ansatzes in anderen Regionen stattfinden (vgl. Abbildung 3).

**Abbildung 3: Übertragung des Ansatzes von ADMIRe A<sup>3</sup> in andere Regionen**



**Dr. habil. Sabine Hafner** (Universität Bayreuth) erläuterte im zweiten Teil der Einführung die Notwendigkeit transdisziplinärer Wissensproduktion für ein Gelingen der Transformation zur Nachhaltigkeit. Transdisziplinarität bezieht neben dem im Wissenschaftssystem gewonnen Wissen auch die expliziten und impliziten Wissensbestände von Praxisakteuren ein, insbesondere durch die Einbindung der Zivilgesellschaft in die Wissensproduktion. Für eine transformative Forschung, welche die

angesichts der zahlreichen Nebenfolgen technologiegetriebener Innovationen notwendige Transformation zur Nachhaltigkeit konkret befördern soll, ist transdisziplinäre Forschung von zentraler Bedeutung, ist doch nicht nur die Fähigkeit erforderlich, gesellschaftliche Verände-

rungen zu verstehen, sondern auch eigenes Handeln in die Gestaltung dieser Transformationsprozesse einzubringen. Neben Systemwissen als dem intersubjektiv reproduzierbarem Wissen über das Funktionieren der Welt und Zielwissen über wünschenswerte und denkbare Zukünfte erfordert die Transformation zur Nachhaltigkeit auch Wissen, das die Vorerfahrungen, Motivationen und Wertvorstellungen der gestaltenden Akteure der Transformation einbezieht (vgl. Abbildung 4).

**Abbildung 4: System-, Ziel- und Transformationswissen im Transitionzyklus**



Bislang spielt transdisziplinäres Wissen in den Wissenschaften noch eine untergeordnete Rolle. Für eine transformative Wissenschaft, die der Koproduktion von Wissen durch Wissenschaft und Praxisakteure Raum schafft, sind – so Sabine Hafner mit Verweis auf Uwe Schneidewind und Mandy Singer-Brodowski – mehrere „Turns“ erforderlich. Dazu zählt ein „Normative Turn“, worunter eine Abkehr von einer wertfreien Wissenschaft hin zu einer Wertaussagen explizierenden Wissenschaft zu verstehen ist. Des Weiteren braucht es einen „Experimental Turn“, damit Realexperimente mehr Bedeutung gewinnen, da sie es erlauben, Musteraussagen zur Orientierung für Veränderungsprozesse zu gewinnen. Die bislang disziplinäre organisierte Wissenschaft muss sich im Zuge eines „Institutional Turn“ neu aufstellen, wobei fachbereichsübergreifende themenbezogene Kooperationsstrukturen an den



Hochschulen eine wichtige Rolle spielen können. Ebenso wird die gemeinsame Ausarbeitung von Fragestellungen durch Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft für eine transformative Wissenschaft an Bedeutung gewinnen, was auch ein wichtiges Anliegen des Bayreuther Wissenschaftskongresses war.



**Prof. Dr. Peter Guggemos** (Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Mannheim) ging in seinem Vortrag aus politik- und sozialwissenschaftlicher Perspektive der Frage nach, was unter den Bedingungen von demografischem Wandel, Globalisierung und Ressourcenknappheit nachhaltige Arbeit im Sinne einer ökonomischen Tragfähigkeit sowie sozialer und ökologischer Verantwortbarkeit auszeichnet (vgl. Abbildung 5). Gute Arbeit – auch über

das Renteneintrittsalter hinaus – ist dadurch gekennzeichnet, dass positive Aspekte wie Selbstbestimmung und Wertschätzung dauerhaft erhalten werden, während negative Aspekte wie zu hohe körperliche und psychische Belastungen vermieden werden. Die Folgen von Arbeitslosigkeit, wie sie etwa in der soziographischen Studie „Die Arbeitslosen von Marienthal“ von Marie Jahoda, Paul Lazarsfeld und Hans Zeisel aufgezeigt wurden, machen deutlich, dass Erwerbsarbeit mehr bedeutet als nur Geld zu verdienen; Erwerbsarbeit ist sinn- und identitätsstiftend, dient der Zeitstrukturierung, der Vermittlung sozialer Kontakte sowie Kompetenzerwerb, -erhalt und -erweiterung. Arbeiten ist im Regelfall besser als Nichtarbeiten, da das Bewusstsein, einen produktiven Beitrag zu leisten, Menschenwürde verleiht. Guggemos schlussfolgerte daraus, dass jeder Erwachsene die Möglichkeit zur Erwerbspartizipation haben sollte. Neben dieser qualitativen Dimension ist es auch notwendig, das quantitative Ausmaß der Erwerbsarbeit zu betrachten. Für eine hohe Lebenszufriedenheit ist es wichtig, individuelle Unterbeschäftigung ebenso wie zeitliche Überbelastung zu vermeiden. Auch ein kleines Arbeitsquantum ist wertzuschätzen, zumal weniger Arbeit mit einem geringeren Ressourcenverbrauch einhergeht. Eine Humanisierung der Arbeit macht fordernde, nicht überfordernde Tätigkeiten notwendig. Verschiedene wissenschaftliche Ansätze zur Arbeitszufriedenheit zeigen, dass neben Arbeitsmenge und Anspruchsniveau das Vorhandensein von Entscheidungsspielräumen, Belohnung und Anerkennung, das Arbeitsklima, Fairness sowie die Sinnhaftigkeit der Arbeitstätigkeit wesentlichen Einfluss auf die körperliche und psychische Gesundheit haben.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der damit verbundenen Alterung der Belegschaften gilt es, dies als Faktoren der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu berücksichtigen, wobei Beschäftigungsfähigkeit Investitionen – nicht nur in alterns- und altersgerechte Arbeit, sondern bereits angefangen mit der Frühförderung von Kindern – braucht. Die zunehmende Internationalisierung erfordert veränderte Anerkennungsprozesse für ausländische Qualifikationen und die Weiterentwicklung von Nachqualifizierungsmöglichkeiten, um

die Inklusion aller erwerbsfähigen Gruppen in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Gute Arbeit braucht nicht nur die Orientierung an Good- und Best-Practice-Beispielen, sondern auch und vor allem die Herstellung menschenwürdiger Mindeststandards, insbesondere für ressourcenärmere Gruppen am Arbeitsmarkt, wozu insbesondere Personen mit Migrationshintergrund zählen.

**Abbildung 5: Was „gute“ und „schlechte“ Arbeit auszeichnet**



## Die Rahmenbedingungen guter Arbeit

<b>gut</b>	<b>schlecht</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Wertschätzung, Fairness, Anerkennung, konstruktive Kritik</li><li>• Klare Aufgabenzuschnitte mit klarer Abgrenzung zwischen den MitarbeiterInnen</li><li>• Ganzheitliche Arbeitsprozesse mit (viel) Gestaltungsmöglichkeit</li><li>• Ressourcen, Unterstützung, Weiterbildungsangebote, Ergonomie und Gesundheitsförderung, alter(n)sgerechtes Arbeiten</li><li>• Vereinbarkeit von Beruf &amp; Familie/Interessen/Bedürfnissen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• menschenunwürdige Behandlung, destruktive Kritik, kein Feedback</li><li>• Unklarheit über Aufgaben, Dauerauseinandersetzung über Zuständigkeiten und Kompetenzen</li><li>• komplett fremdbestimmte, tayloristisch zerteilte Arbeitsvorgänge</li><li>• Kurzfristige Verschleißorientierung ohne Investition in Humanressourcen</li><li>• Einseitige Anpassung des Menschen an die Arbeit bzw. Maschine</li></ul>

Foto: Villa Serbelloni der Rockefeller Foundation am Comer See. Dort dürfen jeweils 12 Wissenschaftler/innen für einen Monat arbeiten.  
Foto: [http://www.driveandtravel.de/comersee/co\\_0308.htm](http://www.driveandtravel.de/comersee/co_0308.htm)

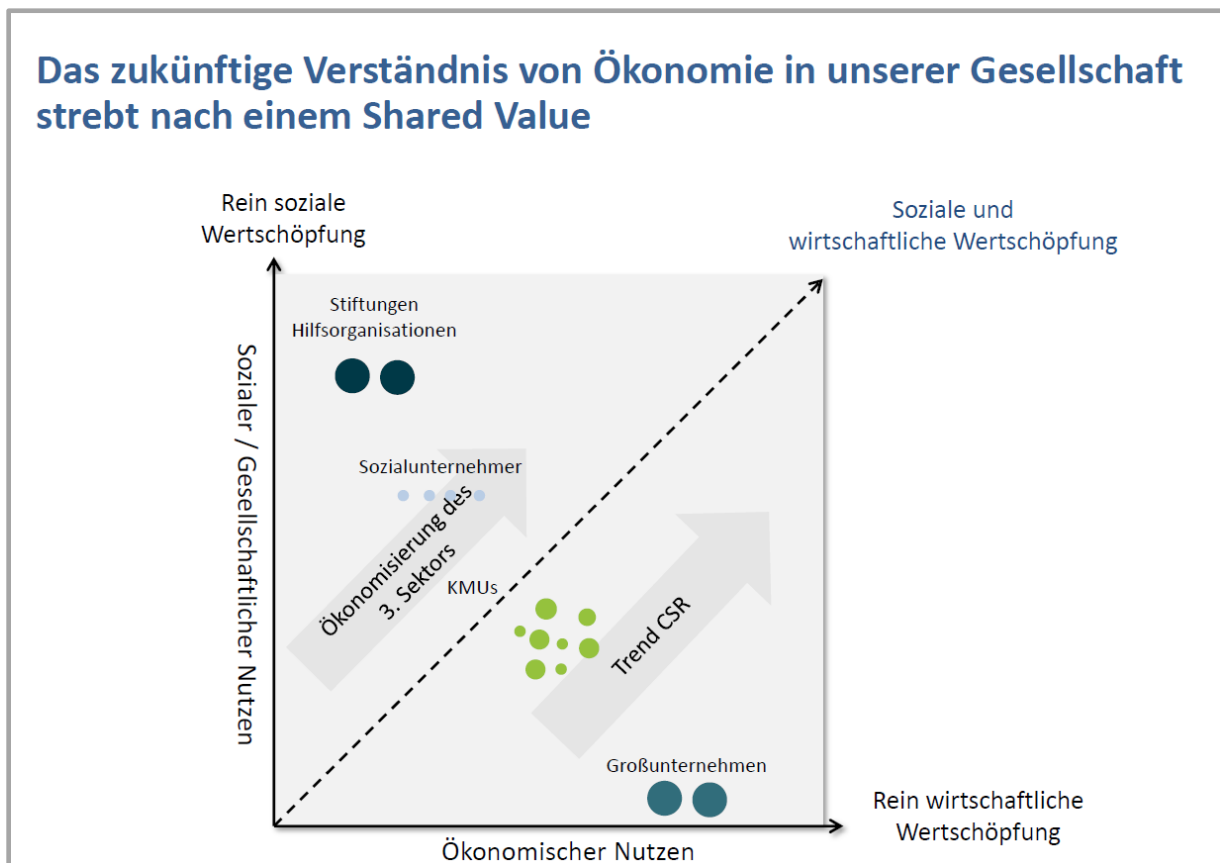


**Prof. Dr. Dr. Alexander Brink** (Universität Bayreuth) setzte sich in seinem Vortrag mit der Bedeutung von Unternehmensverantwortung für eine nachhaltige Wirtschaft auseinander. Ausgangspunkt seiner Betrachtung von Unternehmensverantwortung war das Ethos des Ehrbaren Kaufmanns, das sich in der italienischen Renaissance und dem Städtebund der Hanse herausgebildet hatte. Der

Ehrbare Kaufmann, der sich nicht nur für sein Unternehmen, sondern auch für die Gesell-

schaft interessiert, zeichnet sich durch Tugendhaftigkeit aus und die Verlässlichkeit seines Wortes verschafft ihm einen hervorragenden Ruf. Die Ehre des Kaufmanns rührt damit einerseits aus seinem persönlichen Gewissen und andererseits aus der Achtung durch die Gesellschaft. Die Idee des homo oeconomicus, der nach Nutzenmaximierung strebt, hat die des Ehrbaren Kaufmanns abgelöst, mit erheblichen Konsequenzen für das Verständnis von Ökonomie, das gegenwärtig – insbesondere im Falle von Großunternehmen – auf den Shareholder-Value und damit auf eine Maximierung des ökonomischen Nutzens ausgerichtet ist. Demgegenüber strebt das zukünftige Verständnis von Ökonomie nach einem Shared Value aus wirtschaftlicher und sozialer Wertschöpfung. Entsprechend zeigt sich ein Trend zur „Sozialisierung der Ökonomie“ – was verbreitet unter der Bezeichnung Corporate Social Responsibility verhandelt wird – ebenso wie ein Trend im sogenannten Dritten Sektor zur „Ökonomisierung des Sozialen“ (vgl. Abbildung 6).

**Abbildung 6: Shared Value aus wirtschaftlicher und sozialer Wertschöpfung**

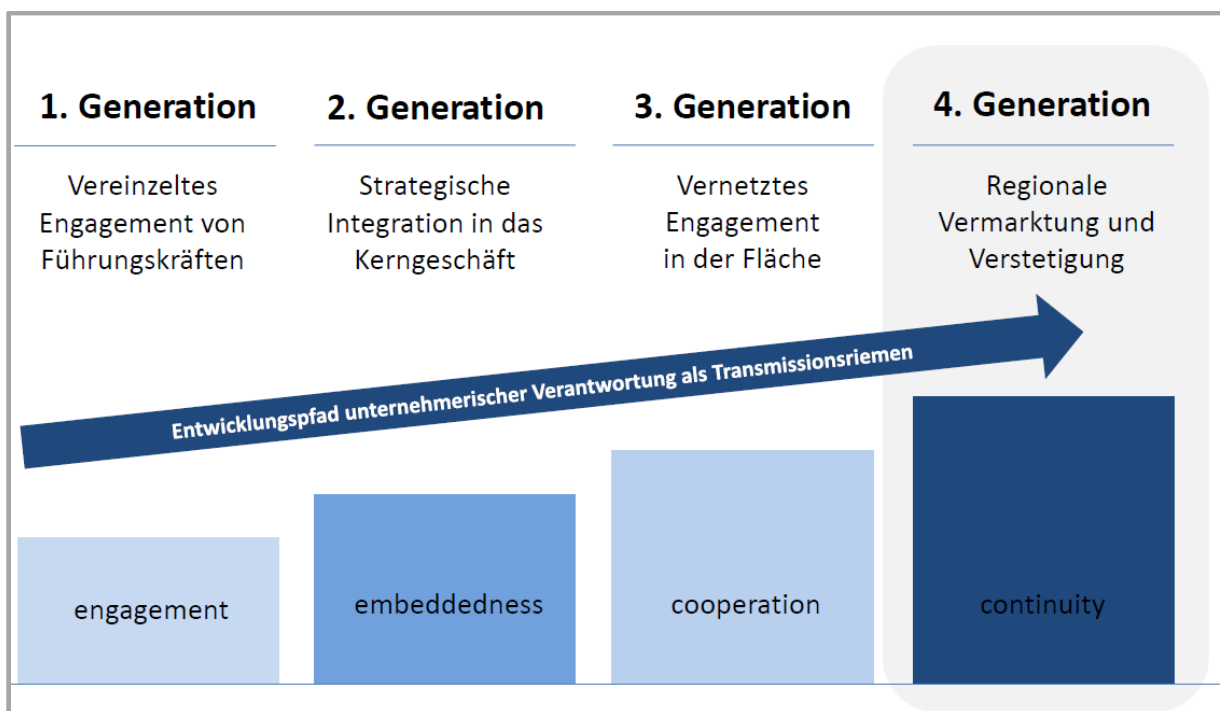


Um die zunehmende Bedeutung unternehmerischer Verantwortung zu belegen, präsentierte Alexander Brink in seinem Vortrag ausgewählte Ergebnisse des Corporate Responsibility Index, der bislang umfangreichsten Erhebung zu der Thematik. Im Rahmen der Studie wurden Erfolgsfaktoren für unternehmerische Verantwortung definiert, die eine Unterstützung durch das Top-Management, eine gelebte Wertekultur, eine Integration des Themas in die

gesamte Wertschöpfungskette sowie eine kontinuierliche Ergebnismessung umfassen. Die Studie hat gezeigt, dass Familienunternehmen unternehmerische Verantwortung oftmals besser umsetzen können. Sie haben unter anderem aufgrund dessen, dass der Vorstand oder die Geschäftsführung Unternehmenswerte unmittelbar vorleben, eine intaktere Wertekultur als viele börsennotierte Unternehmen, und das, obwohl sie deutlich weniger Instrumente zur Umsetzung von Unternehmensverantwortung, zum Beispiel explizite Richtlinien zur Einhaltung von Arbeits-, Sozial und Umweltstandards, nutzen.

Es lassen sich verschiedene „Generationen“ von unternehmerischer Verantwortung abgrenzen (vgl. Abbildung 7). In der ersten Generation zeigen Führungskräfte vereinzelt oftmals philanthropisch motiviertes Engagement. In der zweiten Generation wird unternehmerische Verantwortung strategisch in das Kerngeschäft des Unternehmens eingebunden. In der dritten Generation kommt es zu einer flächenhaften Vernetzung einerseits von Unternehmen, die unternehmerische Verantwortung in ihr Kerngeschäft aufgenommen haben, andererseits von solchen Unternehmen mit Politik und Zivilgesellschaft in Form von bi- oder trilateralen Kooperationen. In der vierten Generation schließlich werden solche multisektoralen Kooperationen regional vermarktet und verstetigt. Dies erlaubt auf der Grundlage des Ethos vom Ehrbaren Kaufmann den Aufbau und die Entwicklung regionaler Intelligenz.

**Abbildung 7: Die vier Generationen unternehmerischer Verantwortung**





**Dr. Kristin Joel** (Regio Augsburg Wirtschaft GmbH) zeigte in ihrem Vortrag die Entwicklungspfade nachhaltigen Wirtschaftens in der Region Augsburg auf und ging dabei insbesondere auf die Rolle des Forschungsprojektes ADMIRe A<sup>3</sup> und der in dessen Rahmen etablierten Strategischen Allianz ADMIRe A<sup>3</sup> ein, die pilothaft im Wirtschaftsraum Augsburg initiiert wurden. Zunächst stellte sie den Wirtschaftsraum Augsburg vor,

der sich aus der Stadt Augsburg und den sie umgebenden Landkreisen Augsburg und Aichach-Friedberg zusammensetzt. Die Region Augsburg zeichnet sich durch ausgeprägte Netzwerk- und Clusterstrukturen aus und weist eine Vielzahl von Gremien und Initiativen auf, insbesondere in den Bereichen Innovation und Ressourceneffizienz. Diese bilden das institutionelle Setting für nachhaltiges Wirtschaften in der Region. Nicht zuletzt Pläne für den Augsburg Innovationspark mit einem Technologiezentrum für Ressourceneffizienz brachten das Thema Nachhaltigkeit auf der politischen Agenda weiter nach oben. Neben einer Vielzahl von Know-how-Trägern im Bereich Ressourceneffizienz stellen Umweltkompetenzen zu Themen wie Rohstoffkritikalität, erneuerbare Energien, technischer Umweltschutz, Stoffströme und Energieflüsse oder Ökoeffizienzanalyse eine Expertise der Region dar. Darüber hinaus zeichnet sich die Region durch eine aktive Zivilgesellschaft aus, die beispielsweise organisiert in der Lokalen Agenda 21 der Stadt Augsburg mehr Nachhaltigkeit fordert, und weist außerdem eine Vielzahl von verantwortlichen Unternehmen auf, die als Vorbilder für nachhaltiges Wirtschaften fungieren.

Vor dem Hintergrund der mannigfachen Anknüpfungspunkte für nachhaltiges Wirtschaften wurde der Wirtschaftsraum Augsburg zur Pilotregion des Forschungsprojektes ADMIRe A<sup>3</sup>, das die Transformation der Region hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft und Wirtschaft unterstützen soll, um zukunftsfest zu sein und die Lebensbedingungen für künftige Generationen zu sichern. Das Forschungsvorhaben und die in seinem Verlauf gegründete Strategische Allianz ADMIRe A<sup>3</sup> konnten neben den bestehenden Ansätzen zahlreiche neue Anstöße für nachhaltiges Wirtschaften im Raum Augsburg geben (vgl. Abbildung 8).

**Abbildung 8: Impulse für nachhaltiges Wirtschaften in der Region Augsburg durch ADMIRE A<sup>3</sup>**



ADMIRE A<sup>3</sup>

## ADMIRE A<sup>3</sup> – IMPULSE FÜR NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN IM RAUM AUGSBURG

- Sensibilisierung in der Region für die drei Megatrends demografischer Wandel, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz und deren Zusammenhänge
- Verdeutlichung des integrierten Handlungsbedarfes in der Region
- Vernetzung der Akteure durch Alliantreffen
- Schaffung einer Austauschplattform über Erfahrungen und Perspektiven der Nachhaltigkeit
- Einigung auf gemeinsame Ziele der Allianzakteure
- Gemeinsames Lernen und Feedback-Prozess zur Weiterentwicklung der Instrumente
- Anstoßen von Projekten für nachhaltiges Wirtschaften
- Schaffen einer Öffentlichkeit für nachhaltiges Wirtschaften mit Veranstaltungsangeboten
- Verbreitung der Erfahrungen der Pilotregion deutschlandweit in bundesweiten Veranstaltungen und Netzwerken







Kristin Joel schloss ihren Vortrag mit zentralen Lernerfahrungen aus dem Forschungsprojekt ADMIRE A<sup>3</sup>. Sie betonte, dass ein intensiver Dialog mit den regionalen Akteuren notwendig ist, insbesondere was die Spiegelung der Ergebnisse der wissenschaftlichen Forschung betrifft, die teilweise eine Übersetzung zwischen Theorie und Praxis erfordern. Sie zeigte außerdem, dass gerade die Vielzahl der bereits in der Region Augsburg vorhandenen Netzwerken und Initiativen mit Schnittmengen zu den Zielen von ADMIRE A<sup>3</sup> eine Einbettung des Ansatzes in den regionalen Kontext und die Integration vorhandener Kooperationen anstelle neuer Strukturen sinnvoll macht, da das Anknüpfen an existierende Aktivitäten die Akzeptanz steigert und die Umsetzung beschleunigen kann. Schließlich unterstrich sie, dass die Darstellung eines Mehrwertes und konkreter Ziele und Schritte für die regionalen Akteure wichtig ist. Der Nutzen, der mit ADMIRE A<sup>3</sup> verbunden ist, muss zielgruppenspezifisch kommuniziert werden, wobei es helfen kann, konkrete Maßnahmen anstelle von wissenschaftlichen Grundlagen zu vermitteln.



**Tobias Engelmann** (Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften gGmbH) stellte in seinem Vortrag die Notwendigkeit klarer Zielsetzungen und einer kontinuierlichen Erfolgsmessung für eine gelingende Transformation in Städten und Regionen heraus. Zunächst betonte er, dass der Zugang zu Ressourcen die Grundlage allen Wirtschaftens bildet. Angesichts der Verknappung von Ressourcen und der damit einhergehenden Preis-

steigerungen, aufgrund von Umweltbelastungen und sozialen Problemen, die mit Ressourcenverbräuchen zusammenhängen, wegen mangelnder globaler Verteilungsgerechtigkeit bei der Nutzung von Ressourcen sowie durch die mit Importabhängigkeiten einhergehende wirtschaftliche und politische Erpressbarkeit ist ein grundlegender Wandel im Ressourcenverbrauch erforderlich. Um einen langfristigen und gerechten Zugang zu natürlichen Ressourcen zu erreichen, müssen die reichen Weltregionen ihren Ressourcenkonsum drastisch um den Faktor 10 bis zum Jahr 2050 reduzieren. Dies erfordert tiefgreifende Veränderungen von Produktion und Konsum. Diese wiederum müssen auf einem fundamentalen Wandel in den Köpfen basieren, was durch globale, europäische, nationale und regionale Politikansätze begleitet werden muss. Eine Politikoption auf regionaler Ebene stellt die Stärkung regionaler Institutionen wie Berater, Intermediäre und Unternehmensnetzwerke dar. Die Bildung einer strategischen Allianz, die staatliche, wissenschaftliche, wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure einbindet, kann als struktureller Rahmen für einen solchen regionalen Politikansatz dienen – so die zentrale Annahme des Forschungsvorhabens ADMIRe A<sup>3</sup>. Eine solche strategische Allianz soll Anstöße für einen breiten Bewusstseinsbildungs- und Innovationsprozess geben, den die Allianzmitglieder in ihre eigenen Aktivitätsbereiche hineintragen und umsetzen. Damit dies gelingen kann, braucht es ein klar formuliertes, ambitioniertes und motivierendes übergeordnetes Ziel. Im Falle der Strategischen Allianz ADMIRe A<sup>3</sup> im Wirtschaftsraum Augsburg wurde als mittelfristige Annäherung an den Faktor 10 ein Faktor 3 bis zum Jahr 2030 als Zielsetzung angepeilt: durch die integrierte Betrachtung der drei Megatrends demografischer Wandel, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz sollen sich die sozioökonomischen Kennzahlen der Region Augsburg bis 2030 gegenüber dem Jahr 2012 um den Faktor 3 verbessern. Dieses übergeordnete Ziel wurde auf sechs Hauptziele heruntergebrochen, die ihrerseits mit Indikatoren versehen wurden, um die Zielerreichung messbar zu machen (vgl. Abbildung 9). Dabei hat sich gezeigt, dass die Zuordnung eindeutiger Kennzahlen zu den Zielen teilweise schwierig ist, was letztlich auch darauf verweist, dass Transitionsvorhaben im Spannungsfeld stehen zwischen globalen Notwendigkeiten und dem, was regional machbar erscheint und erwünscht ist.

**Abbildung 9: Die Ziele der Strategischen Allianz ADMIRE A<sup>3</sup> im Überblick**

A

ADMIRE A<sup>3</sup>

ZIELE DER STRATEGISCHEN ALLIANZ  
ADMIRE A<sup>3</sup>

**Nachhaltigkeitswerte etablieren**  
Der Material- und Energieeinsatz der Region verringert sich um den Faktor 3 bei steigendem Gemeinwohl und in der Breite erhöhter Lebenszufriedenheit und Gesundheit.

**Nachhaltig leben**  
In der Region A<sup>3</sup> haben sich Nachhaltigkeitswerte messbar etabliert und sind zu einem durchgängigen Leitprinzip des Handelns in der Schaffung, Vermittlung und Anwendung von Wissen in Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft geworden.



**Vernetztes Wissen schaffen**  
Durch intelligente Vernetzung einer interdisziplinären Wissenschaft und vielfältigen Praxis wird transdisziplinäres Wissen zu Nachhaltigkeit produziert, angewendet und – auch weit über A<sup>3</sup> hinaus – vermittelt. Die Innovations- und Transformationsfähigkeit der Region wird dadurch gesteigert.

**Vielfalt fördern**  
Die Region A<sup>3</sup> eröffnet Menschen mit ihren unterschiedlichen Biographien, Voraussetzungen und Lebenslagen, Interessen und Bedürfnissen Möglichkeiten zur Teilhabe und zur Entfaltung ihrer Persönlichkeit.

**Nachhaltiges Wirtschaften erreichen**  
Fortschritte in Richtung transformativer Nachhaltigkeit werden zu einem Standort-, Wissens- und Wettbewerbsvorteil für A<sup>3</sup>.

**A<sup>3</sup> ist Vorbild**  
A<sup>3</sup> wird als lernende Nachhaltigkeitsregion zum globalen Vorbild und Maßstab für andere Regionen.









**Prof. Dr. Theresia Wintergerst** (Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt) setzte sich am Beispiel der Forschungsergebnisse Elinor Ostroms mit der Notwendigkeit einer Kooperationsrevolution für die Nachhaltigkeitstransformation auseinander. Mit Bezug auf die Transformation zur Nachhaltigkeit lässt sich feststellen, dass Kooperationsblockaden das entscheidende Hindernis zwischen der erklärten Bereitschaft zur Nachhaltigkeit und der tatsächlichen Umsetzung nachhaltigen Handelns darstellen.

Kernfrage des Vortrags von Theresia Wintergerst war vor diesem Hintergrund, wie es Menschen doch gelingt, zu kollektiven Strategien zu finden. Sie knüpfte damit an die US-amerikanische Politikwissenschaftlerin Elinor Ostrom an, die sich damit beschäftigte, wie Menschen eine Situation, in der jeder für sich handelt, in eine Situation mit abgestimmten Strategien überführen, um höhere Renditen zu erzielen oder gemeinsame Verluste reduzieren zu können. Ostrom hält kollektives Han-

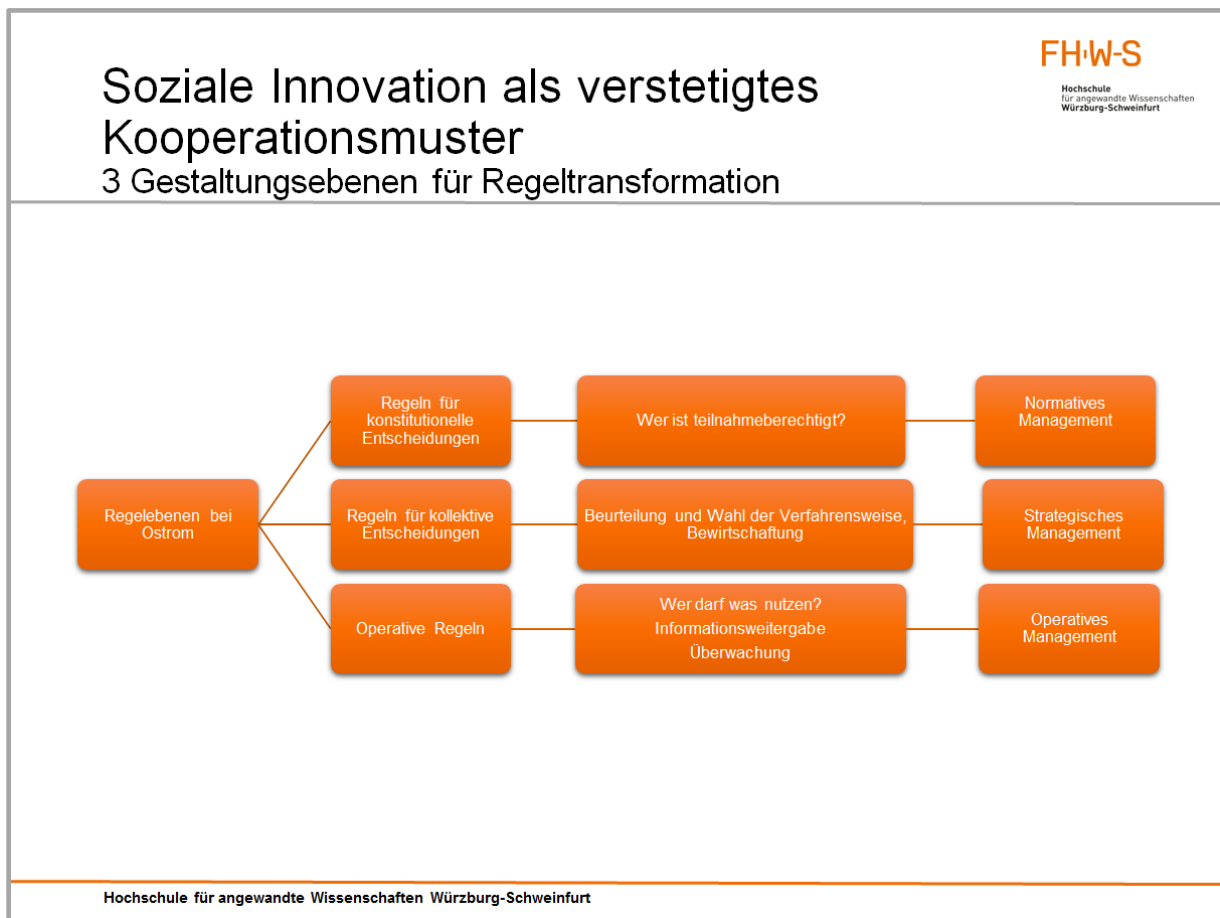


deln zweifellos für praktikabel, aber gleichzeitig für nicht wahrscheinlich. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass es sich bei kollektiven Strategien um eine bedingte Selbstverpflichtung handelt. Gemeinsam entwickelte Regeln werden im Sinne einer „quasi-freiwilligen“ Regelkonformität eingehalten, was bedeutet, dass sich eine Einzelperson in Form einer bedingten Strategie nur dann an Regeln bindet, wenn sie einen Vorteil darin sieht und sich auch die anderen an die Regeln halten. Darüber hinaus erfordert es den Glauben an eine gemeinsame Zukunft, wenn Regeln eingehalten werden sollen. Wenn Indifferenzen in Bezug auf die Zukunft herrschen, gibt es mehr Orientierung auf schnelle Profite, was kollektives Handeln zerstören kann. Kollektives Handeln erfordert gegenseitiges Vertrauen, sodass dessen Fehlen isolierte Strategien begünstigt. Menschen setzen darüber hinaus auf isolierte Strategien, wenn dominante Akteure die gemeinsamen Regeln nach ihrem Gusto verändern wollen, wenn das Kollektiv keinen Spielraum hat, eigene Regeln zu entwickeln und wenn es zu wenig Zeit gibt, sich Veränderungen anzupassen.

Wintergerst hob die von Ostrom gemachte Feststellung, dass eine gewisse Homogenität hilfreich für das Gelingen kollektiven Handelns ist, als prekären Befund hervor angesichts dessen, dass die Gesellschaft interkulturell und multiethnisch sein will. Gleichwohl muss Heterogenität die Fähigkeit zum kollektiven Handeln nicht sprengen. Vielmehr braucht es sogenannte Institutionenorganisatoren, die für das Management der Kooperation zuständig sind, indem sie feinfühlig die Interessen der verschiedenen Beteiligten verknüpfen und aufeinander abstimmen. Um Verschiedenheit zu bewältigen und Kooperationen verstetigen zu können, braucht es personellen Einsatz. Selbstreflexion, Kommunikation, Selbstverpflichtung und Verlässlichkeit sind die wesentlichen individuellen Fähigkeiten, die erforderlich sind, um die Fähigkeit zu kollektivem Handeln zu stärken. Dazu kommt als Tugend für kollektives Handeln die vom tschechoslowakischen Philosophen Jan Patočka sogenannte „Freiheit der Unerschrockenen“, worunter die Bereitschaft zu verstehen ist, in dramatischen Prozessen eine Rolle zu übernehmen und dabei Unsicherheiten auszuhalten, während sie im „Modus der Initiative“ leben.

Die Verstetigung von Kooperationsmustern kann als soziale Innovation verstanden werden. Dabei unterscheidet Theresia Wintergerst in Anlehnung an Ostrom drei Regel- oder Managementebenen (vgl. Abbildung 10): Einerseits ist dies die Ebene konstitutioneller Entscheidungen oder des normativen Managements, etwa bezüglich der Frage, wer teilnahmeberechtigt oder -erforderlich ist. Darüber hinaus gibt es die strategische Ebene, auf der über Verfahrensweisen entschieden wird. Schließlich ist die operative Ebene die der Umsetzung kollektiven Handelns in die Praxis.

**Abbildung 10: Gestaltungsebenen für soziale Innovationen**



Wintergerst zeigte unter Rückgriff auf Ostrom am Beispiel von Überfischung auch die Dramatik misslingenden kollektiven Handelns auf. Isolierte Strategien bedingen in der Regel einen sehr hohen Ressourcenverbrauch. Darüber hinaus sind sie auch ethisch problematisch, denn eine Initiative kann nicht in Gang kommen, wenn jemand sein eigenes Handeln immer nur abhängig vom Handeln der anderen macht. Damit soziale Innovationen zustande kommen, braucht es Akteure, die eine eigenständige Gemeinwohlorientierung haben



Den Abschluss der Veranstaltung bildete eine **Podiumsdiskussion** mit Vertretern verschiedener zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen und nachhaltig wirtschaftender Unternehmen. An der Podiumsdiskussion nahmen verschiedene zivilgesellschaftliche und unternehmerische Akteure aus der Region teil. Vertreten waren die NEW – Neue

Energien West eG durch Helmuth Wächter und Johann Mayer, die Lokale Agenda 21 der Stadt Augsburg durch Dr. Norbert Stamm, die Transition Town-Initiative in der Marktgemeinde Emskirchen durch Jürgen Osterlänger, die Möbelmacher GmbH durch Geschäftsführer herwig Danzer und der Verein BLUEPINGU mit Andreas Fehr und Frank Braun. Im Folgenden wird zunächst zusammengefasst, wie sich die einzelnen Unternehmen und Initiativen im ersten Teil der Diskussion präsentiert und ihren Blick auf die erforderliche Nachhaltigkeitstransformation dargestellt haben.

**die-moebelmacher.de**  
alles gute zum einrichten

Den Beginn machte **herwig Danzer**, der einerseits als Geschäftsführer von Die Möbelmacher, andererseits als einer der Initiatoren der Cittaslow-Initiative in Hersbruck auftrat. Zunächst wies er kurz auf die Geschichte der Cittaslow-Bewegung hin. Sie entstand 1997 basierend auf der Philosophie von Slow Food in Italien und baut auf den Grundlagen der Agenda 21 auf. Die mittelfränkische Stadt Hersbruck erhielt 2001 den Titel der Cittaslow und wurde damit die erste Stadt außerhalb Italiens in der inzwischen weltumspannenden Initiative. Die bisherige Bilanz für die Stadt Hersbruck ist, dass die Cittaslow eher als Label denn als Handlungsauftrag für eine nachhaltige Stadtentwicklung verwendet wird, was kritisch gesehen werden kann. Um den Gedanken des Konzepts der Bevölkerung näher zu bringen, veranstalteten Mitglieder des Cittaslow-Workshops im Herbst 2014 einen Aktionstag in der Stadt. Andererseits ist als Erfolg zu werten, dass bei der Umsetzung der Initiative in Hersbruck nicht lange diskutiert, sondern vieles einfach getan wurde.



Neben seiner Bewertung der Cittaslow Hersbruck als lokaler Nachhaltigkeitsinitiative konnte herwig Danzer als einer der Geschäftsführer von Die Möbelmacher GmbH auch die Spielräume von Unternehmen für Nachhaltigkeitsinnovationen am Markt einschätzen. Das von Gunther Münzenberg und ihm 1988 gegründete Unternehmen war ursprünglich allein im Bereich Möbelbau tätig, weitete sein Geschäftsfeld allerdings auf die Komplett Einrichtung von Wohnungen aus, wobei der Schwerpunkt auf der wohngesunden Gestaltung von Räumen und Häusern liegt. Das Unternehmen verfolgt seit langem durch die Verwendung von Massivholz aus der Region beim Möbelbau einen ökologisch-regionalwirtschaftlichen Ansatz, der

als nachhaltig bezeichnet werden kann, wobei der Begriff der Nachhaltigkeit, so herwig Danzer, bisweilen auch abschrecken kann. Gleichwohl ist das Unternehmen neben der Berücksichtigung von ökologischen Aspekten bei der Produktion auch Nachhaltigkeitszielen durch ein wirtschaftlich erfolgreiches und sozial förderliches Geschäftsmodell verpflichtet. Dabei steht die Überzeugung im Vordergrund, nicht allein der Profitgedanke.



Als neuer Impuls für eine nachhaltige Entwicklung im Landkreis Neustadt a.d.Aisch-Bad Windsheim gründete sich die Transition-Town-Initiative in Emskirchen, nachdem eine landkreisweite Initiative der Lokalen Agenda 21 kaum mehr neue Anstöße gab. Für **Jürgen Osterlänger**, einem der Gesichter der Transition-Town-Initiative in Emskirchen, ist es wichtig, die Bevölkerung zu begeistern, damit Projekte erfolgreich umgesetzt werden können. Allerdings ist oftmals ein langer Atem nötig, bis es von der Idee zur erfolgreichen Um-

setzung einer Maßnahme kommt und eine Initiative tiefgreifende Umbrüche gestalten kann. Die Handlungsfelder und Aktivitäten der Transition Town umfassen unter anderem den Bereich Slow-Food, aber auch zahlreiche Veranstaltungen mit Anbietern und Verbrauchern und Open-Space-Formate. Insbesondere Vorführungen von Filmen mit anschließender Diskussion werden gut angenommen. Bisher ist es gelungen, die Bevölkerung – auch über den Markt Emskirchen hinaus – durch einen regelmäßigen Newsletter zu informieren und 20 bis 25 Veranstaltungen im Jahr anzubieten, die sich unter anderem mit dem Thema Energieeinsparung und Ressourceneffizienz beschäftigen. Dadurch kann auch eine breite Resonanz in den Medien erzeugt werden. Über den Erfolg der Initiative kann aber noch keine abschließende Aussage getroffen werden, da noch keine geeigneten Indikatoren für eine Auswertung vorhanden sind und bis auf eine umfassende Bewusstseinsbildung in der Öffentlichkeit noch keine vorzeigbaren Ergebnisse geschaffen wurden. Allerdings ist der Ansatz der Transition-Town-Initiative in Emskirchen, nicht allgemein zu lamentieren über die Probleme der Welt, sondern konstruktiv zu Veränderungen beizutragen mit konkreten Aktivitäten, weiterhin zentraler Anspruch der Arbeit der Initiative.



Die Lokale Agenda 21 in der Stadt Augsburg, die bereits 1995 ausgehend von einer Eine-Welt-Initiative initiiert wurde, um globale Verantwortung lokal umzusetzen, erhält sowohl zivilgesellschaftlich als auch politisch eine breite Unterstützung. Durch die Tätigkeit von **Dr. Norbert Stamm** als städtischer Angestellter besteht die Möglichkeit, die Idee der Initiative auch in die Verwaltung zu tragen, wo die Lokale Agenda 21 mittlerweile fest institutionalisiert ist. So hat der Agenda-Prozess in der Stadt Augsburg ein festes Standbein durch seine Eingliederung in die Verwaltung und ein freier agierendes Spielbein als zivilgesellschaftliche Initiative. Die bisherigen zentralen Erfolge sind, dass die Initiative einerseits in den relevanten Stellen der Verwaltung und andererseits bei wichtigen wirtschaftlichen Akteuren ein Begriff und angesehen ist, nicht zuletzt aufgrund der Aufwertung, die sie durch die Auszeichnung mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2013, der

Augsburg als nachhaltigster Großstadt Deutschlands verliehen wurde, erhielt. Wie bei den anderen zivilgesellschaftlichen Initiativen, die sich in der Podiumsdiskussion vorstellten, ist es auch für die Lokale Agenda 21 in Augsburg wichtig, konkretes zu tun, zu machen und nicht zu warten. Die Arbeit der Lokalen Agenda 21 baut dabei auf konkreten Leitlinien zum Nachhaltigkeitsverständnis auf, die mit Zielen hinterlegt und durch Indikatoren messbar sind. 2006 erfolgte eine erste Bilanzierung und 2010 wurde erstmals ein Nachhaltigkeitsbericht erstellt. Ab Ende 2014 ist eine Überarbeitung der Leitlinien mit Hilfe einer Online-Beteiligung durch die Bevölkerung geplant. Eine Aufwertung erhielt die Lokale Agenda 21 durch die Einführung eines Nachhaltigkeitschecks für Stadtratsbeschlüsse und die Gründung des Nachhaltigkeitsrates. Allerdings zeigt die Arbeit der Lokalen Agenda 21 in Augsburg auch, dass Bewusstseinsprozesse für die Erfordernisse einer nachhaltigen Entwicklung nur sehr langsam vorstattgehen.

Ein durch bürgerschaftliches Engagement getragenes unternehmerisches Konzept stellt die NEW – Neue Energien West eG aus dem Landkreis Neustadt a.d.Waldnaab dar, die bei der Podiumsdiskussion durch **Johann Mayer** und **Helmuth Wächter** vertreten war. Die Bürgerenergiegenossenschaft und die interkommunale Genossenschaft gründeten sich 2009 als Reaktion auf die Strompreisentwicklung der vorangegangenen Jahre. Die Vertreter der NEW eG stellten klar heraus, dass die Idee und die Gründung der NEW ein Wagnis darstellte und ihr angesichts der Unsicherheiten anfänglich auch Kritik entgegengebracht wurde. Mittlerweile gehört die auf regionale Wertschöpfung setzende Bürgergenossenschaft mit 1.400 Mitgliedern zu den vier größten Genossenschaften Deutschlands. Johann Mayer und Helmuth Wächter merkten an, dass leider aktuell ein klares Signal aus der Politik für eine beschleunigte Fortsetzung der dezentralen Energiewende fehlt und die schwierigere politische Lage (beispielsweise durch die Einschränkung in der Förderung von Photovoltaik oder die Diskussion um die 10H-Regelung bei Windkraftanlagen) einhergehend mit der starken Lobbyarbeit der großen Energieversorgungsunternehmen dem bisherigen Erfolgsmodell einer zu weiten Teilen auch bürgerschaftlich getragenen Energiewende entgegenwirken. Positiv sind aber die Entwicklung des Bewusstseins für nachhaltige Energieversorgung in der Bevölkerung, in der nicht zuletzt beschleunigt durch die Reaktorkatastrophe im japanischen Fukushima im Jahr 2011 ein rasches Umdenken stattfand, und der Rückhalt durch die vielen Mitglieder der Bürgerenergiegenossenschaft, die sogar einen angestrebten Einstieg in die Windkraftnutzung unterstützen, auch wenn dieser zunächst nicht im Landkreis Neustadt a.d.Waldnaab möglich sein wird.



BLUEPINGU ist ein gemeinnütziger Verein aus Nürnberg, der sich 2008 gründete und bei der Podiumsdiskussion vertreten wurde durch **Frank Braun** und **Andreas Fehr**. BLUEPINGU möchte durch seine Arbeit einen Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung unserer Lebensbedingungen leisten. Allerdings erweist sich die Umsetzung dieser Zielsetzung bisweilen schwierig, da Nachhaltigkeit selten konkret definiert ist und dementsprechend jeder eine andere Vorstellung von nachhaltiger Entwick-

lung hat. Wichtig ist jedoch, dass die Transformation zur Nachhaltigkeit erfordert, dass zunächst ein innerer Wandel auf Bewusstseinssebene stattfindet, bevor es zu einem äußeren Wandel von bestehenden Strukturen kommen kann. Zu einem Bewusstseinswandel soll der Regionallotse, eines der zentralen Projekte des Vereins beitragen, der nicht nur aufzeigen soll, wo im Sinne regionalen, saisonalen und ökologisch-fairen Einkaufens eine Abstimmung des Konsumenten mit dem Geldbeutel möglich ist, sondern auch Initiativen präsentieren und zum Mitmachen anregen soll, sodass sich Interessierte aktiv in die Nachhaltigkeitstransformation einbringen können. Darauf zu warten, dass sich ein verändertes Bewusstsein bei der breiten Masse durchsetzt und zu nachhaltigerem Handeln führt, dafür wird die Zeit angesichts der Handlungserfordernisse nicht ausreichen. Nach dem Motto „Es gibt nichts Gutes außer man tut es“ ist deshalb die Umsetzung von Aktivitäten, die Etablierung einer „Experimentierkultur“ zentral für den Verein BLUEPINGU, wenn die Transformation zur Nachhaltigkeit gelingen soll. Dabei ist der partizipative Charakter entscheidend. Auch die Menschen, die sich bislang noch nicht intensiver mit der Thematik nachhaltige Entwicklung auseinandergesetzt haben, sollen erreicht werden.

Nach der Vorstellung der einzelnen Initiativen und Unternehmen und ihrer Ansätze wurde die Diskussion zum Publikum geöffnet. Die Punkte, die in der offenen Diskussion angesprochen wurden, sind im Folgenden kurz zusammengefasst:

Die Diskussion verschiedener zivilgesellschaftlicher Ansätze für eine nachhaltige Entwicklung hat gezeigt, dass es letztlich egal ist, ob ein Ansatz Transition Town, Lokale Agenda 21 oder anders heißt. Wichtig ist lediglich, dass die dahinter steckende Idee, die oftmals ähnlich ist, stimmt und sich die Motivation in Handlungskraft umsetzt.

Die Transformation zur Nachhaltigkeit stellt, wie es bereits in der Einführung zur Veranstaltung durch Manfred Miosga ausgedrückt wurde, eine „Herkulesaufgabe“ dar. Deshalb ist die Frage aufgeworfen, ob es nicht bisweilen notwendig ist, die Ansprüche etwas zu reduzieren. Diesbezüglich wurde dafür plädiert, einfach zu machen und durch kleine Erfolge immer wieder einzelne Schritte auf dem Weg zur Nachhaltigkeit voranzugehen, gerade weil die Aufgabe jeden von uns übersteigt.

In der Diskussion wurde auch Bezug zu den Erkenntnissen aus dem Forschungsprojekt ADMIRe A<sup>3</sup> genommen. Dabei wurde insbesondere herausgestellt, dass das Projekt anfangs vor allem die Spitzen aus Wirtschaft und Forschung adressiert hat, schnell sich aber auch für die Zivilgesellschaft öffnete und damit deren Bedeutung für die Transformation zur Nachhaltigkeit unterstrich. Das Projekt ist mit einem großen Anspruch angetreten, drei übergreifende Megatrends des sozioökonomischen Strukturwandels in einer integrierten Strategie zu bearbeiten. Damit ist eine große Chance verbunden. Allerdings ist bislang in der Einschätzung der regionalen Akteure noch zu wenig konkret umgesetzt worden. Allerdings zeigt die Erfahrung, auch die der anderen an der Podiumsdiskussion beteiligten Initiativen, dass oftmals eine lange Zeit notwendig ist, um konkrete Erfolge zu erzielen.

Ein Vernetzungsansatz, wie ihn auch das Forschungsvorhaben ADMIRE A<sup>3</sup> fokussiert, erfordert es, unterschiedliche Zielgruppen differenziert in den Prozess einzubinden. Während Unternehmen aufgrund ihrer Netzwerkorientiertheit angesprochen werden können, müssen Bürger für die Arbeit begeistert werden. Letztlich funktioniert die Nachhaltigkeitstransformation nicht ohne politische Unterstützung und braucht es eine Regulierung und Legitimierung vieler auch sinnvoller Aktivitäten. Deshalb sind an der politischen Spitze Personen mit Weitblick erforderlich.

Bei der Frage nach dem richtigen räumlichen Bezugsrahmen für die Nachhaltigkeitstransformation gehen die Meinungen auseinander. Während es Vertreter gibt, die für ein Denken in größeren räumlichen Einheiten plädieren und damit auf die Notwendigkeit abstellen, eine kritische Masse an veränderungsbereiten Akteuren zu versammeln, gibt es andere, die für einen engen regionalen Bezug eintreten, da nur durch die Identifikation mit dem Nahraum auch ein Handeln aus Überzeugung ermöglicht wird.



Die Ergebnisse der Tagung fasste **Thomas Merten** (Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften gGmbH) zusammen. Die zentrale Frage, unter der er die Kernbotschaften der Veranstaltung resümierte, lautete: Wie können Regionen den Einstieg in die Transformation schaffen? Dieser Einstieg in die regionale Transformation zur Nachhaltigkeit kann – das haben die Vorträge und Diskussionen bei der Tagung gezeigt – über Initiativen, Dialoge oder Projekte gelingen, die nach dem Motto „Machen und nicht warten“ durchgeführt werden sollten. Experimentelle Ansätze können helfen, den Weg zur regionalen Nachhaltigkeitstransformation zu beschreiten.

Bei der Frage nach der Bedeutung von Regionen im Prozess der Transformation zur Nachhaltigkeit stellt sich aus dem Projekt ADMIRE A<sup>3</sup> heraus die Frage nach der Übertragbarkeit des innovativen Ansatzes, der für eine pilothafte Anwendung im Wirtschaftsraum Augsburg entwickelt wurde. Thomas Merten hielt diesbezüglich in seinem abschließenden Fazit fest, dass die Region Augsburg hinsichtlich ihrer finanziellen Kapazitäten, ihrer institutionellen Rahmenbedingungen und der bereits beschrittenen Entwicklungspfade nachhaltigen Wirtschaftens zur „Champions League“ gehört und sich deshalb die Voraussetzungen für die Machbarkeit der Transformation zur Nachhaltigkeit von denen in anderen Räumen, vor allem in Schrumpfräumen oder in ärmeren Weltregionen, wesentlich unterscheiden. Die Übertragbarkeit des Konzeptes auf andere Regionen und höhere Maßstäbe bis hin zur globalen Ebene ist deshalb weiterhin zu überprüfen, was im Rahmen des Forschungsprojektes in Form von sogenannten Markttests in verschiedenen Regionen vorgesehen und bereits teilweise umgesetzt ist.

Neben der Bedeutung des regionalen Kontextes ist auch die Bedeutung von einzelnen Akteuren im Transformationsprozess zu problematisieren. Nischenakteure, die als Pioniere des Wandels fungieren, stellen lediglich die erste Stufe der Transformation zur Nachhaltigkeit dar, da es sich nur um einzelne Akteure handelt, die etwas bewegen. Notwendig sind eine Vernetzung der Akteure und eine Verstetigung der Ansätze von Nischenakteuren.

Um Überforderung im Transformationsprozess zu vermeiden, dürfen die Anforderungen an die Akteure nicht zu hoch und ihre Ausstattung mit Ressourcen nicht zu gering sein. In regionalen Nachhaltigkeitsinitiativen wird von den Akteuren viel Engagement aufgebracht, gegebenenfalls sind jedoch die Ansprüche irgendwann zu hoch, während die bereitgestellten Mittel nicht ausreichend sind, was vor allem den Bereich ehrenamtlichen Engagements betrifft. Ein Weg zur Verstetigung besteht angesichts dieser Problematik beispielsweise darin, aus einem ehrenamtlichen Engagement eine hauptamtliche Initiative werden zu lassen, wobei hier Fragen der Abhängigkeit von bestehenden Strukturen kritisch reflektiert werden müssen.

Um die Transformation zur Nachhaltigkeit vollziehen zu können, sind bestimmte Fähigkeiten nötig, deren Grundlagen bereitzustellen insbesondere auch die Wissenschaft gefragt ist. Bisher wird der Fokus auf Effizienz und Ökonomie gelegt, für die Zukunft muss aber auch auf andere Fachbereiche und insbesondere die Vernetzung zwischen den Disziplinen sowie zwischen Wissenschaft und Praxis noch mehr Wert gelegt werden, um die entsprechenden fachlichen Grundlagen für die Transformation zur Nachhaltigkeit zu schaffen.

Um diese Transformation bewältigen zu können, braucht es nicht nur ein solides fachliches Fundament, sondern auch und vor allem den Glauben an eine gemeinsame Zukunft, um die notwendige Vernetzung zwischen unterschiedlichen Akteuren, die im Prozess zusammenwirken müssen, zu erreichen. Oftmals ist bereits der erste Schritt auf dem Weg zur regionalen Nachhaltigkeitstransformation, nämlich eine gemeinsame Zukunft nur zu Papier zu bringen, bereits sehr schwierig, was die Erfahrungen aus dem Projekt ADMIRe A<sup>3</sup> in der Region Augsburg gelehrt haben. Aus dieser Erkenntnis heraus wurde jedoch auch deutlich, dass Ziel eines Leitbildprozesses nicht sein sollte, Unterschiede zwischen den Akteuren einzuebnen, sondern unterschiedliche Vorstellungen transparent zu machen und sie damit für einen Diskussionsprozess zu öffnen.

Angesichts der unverrückbaren ökologischen Rahmenbedingungen, die eine Reduktion des Ressourcenverbrauchs bis zur Mitte des Jahrhunderts um den Faktor 10 erfordern, stellt sich die Frage, welche Vorgaben im Sinne normativer Leitplanken als ebenso unverrückbar top-down vorgegeben werden müssen jenseits aller basisdemokratischer Zielformulierungs- und Entscheidungsbildungsprozesse, für die die verschiedenen bottom-up agierenden Nachhaltigkeitsinitiativen zu Recht eintreten.

Thomas Merten schloss das Fazit mit einem Ausblick ab. Bei den Schritten, die die Transformation zur Nachhaltigkeit durchläuft, ist eine wiederholte Bilanzierung unabdingbar. Um den bisherigen Prozess, die eingeschlagenen Schritte und Initiativen reflektieren zu können, bedarf es an den normativen Vorgaben ausgerichtete Indikatoren, die eine Messbarkeit der



Zielerreichung ermöglichen. Nur so können frühzeitig negative Effekte erkannt und entsprechend reagiert werden. Dies ist eine Aufgabe, der in Zukunft ebenfalls Beachtung geschenkt werden muss, um die Nachhaltigkeitstransformation auf regionaler Ebene erfolgreich vollziehen zu können.

### 3. Fazit: Transdisziplinarität für die Nachhaltigkeit – Wissenschaft und Praxis im Dialog

Ein wesentliches Ziel der wissenschaftlichen Tagung im Rahmen des Projektes ADMIRe A<sup>3</sup> war es, einen Dialog für transformatives Wissen und Handeln zwischen Wissenschaftlern und Akteuren aus der Praxis zu initiieren, um gegenseitig voneinander lernen zu können, wie tragfähige Alternativen zum gegenwärtigen nicht nachhaltigen System gestaltet werden können. Nur die gegenseitige Inspiration von Wissenschaft und Praxis ermöglicht die Erarbeitung der für Nachhaltigkeit notwendigen Innovationen.

Im Rahmen der Veranstaltung konnten hilfreiche Erkenntnisse darüber gewonnen werden, was die Wissenschaft im transdisziplinären Dialog leisten kann und noch vermehrt leisten sollte, um die Transformation zur Nachhaltigkeit erfolgreich umsetzen zu können.

Die Begegnung von Wissenschaft, zivilgesellschaftlichen Initiativen und Unternehmen, zu der die Tagung eingeladen hat, schafft Offenheit; der Dialog nimmt Hemmschwellen. Der für ein Gelingen der Nachhaltigkeitstransformation unbedingt erforderliche Austausch von Wissenschaft und Praxis fordert dabei aber eine Sprache, die alle verstehen können und die es vermag zu begeistern.

Eine wichtige Aufgabe der Wissenschaft ist es, Herausforderungen klar zu benennen. Allerdings sollte Wissenschaft dabei nicht aufhören, sondern sollte versuchen, sich im lokalen und regionalen Kontext bei der Lösung der von ihr identifizierten Probleme einzubringen.

Die Wissenschaft sollte zur Verfügung stehen für die Auseinandersetzung mit Vertretern aus anderen Teilbereichen der Gesellschaft, insbesondere mit den Wort- und Meinungsführern, da der Wissenschaft eine andere Wertschätzung und damit eine höhere Durchsetzungskraft zukommt, als sie beispielsweise vielen insbesondere ehrenamtlich tätigen zivilgesellschaftlichen Initiativen zuteilwird.

Der enge Dialog von Wissenschaft und Praxis wirkt sich dann auch positiv auf die Wertschätzung der Arbeit von Praxisakteuren aus und ist deshalb eine wichtige Unterstützung.

Die Wissenschaft kann positive Pilotprojekte in ihrer Entstehung und der praktischen Umsetzung begleiten und damit einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg von Projekten leisten, indem sie nicht nur bei der Suche nach innovativen Lösungsstrategien hilft, sondern auch und vor allem einen kontinuierlichen Prozess des Erfahrungslernens in den Aktivitäten unterstützt.

## **4. Ausblick**

Die Ergebnisse der Veranstaltung, die in der vorliegenden Dokumentation zusammengefasst sind, werden in einer Buchveröffentlichung ausführlich dargestellt. Die Veröffentlichung ist für die erste Jahreshälfte 2015 geplant.