

Madeleine Genzsch

WE@AACHEN

Transformation

in Co-Kreation



Bedarfe, Hemmnisse & Erfolgsfaktoren im kommunalen co-kreativen Transformationsprozess

Impressum

We@Aachen | Gemeinsam. Nachhaltig. Zukunft gestalten!

Forschungs- und Transformationsprojekt mit dem Ziel, urbane Transformation als co-kreativen Prozess, gemeinsam zu gestalten.

Herausgeberin:

Madeleine Genzsch
Eine Welt Forum Aachen e.V.
An der Schanz 1, 52064 Aachen
0241 89449560
1wf@1wf.de | www.1wf.de

Leitung des Projekts / Redaktion:

Madeleine Genzsch | mg@1wf.de

Homepage des Projekts:

www.we-at-aachen.de | info@we-at-aachen.de

Kooperationspartner:

Stadt Aachen
Regionale Resilienz Aachen e.V.
Institut für Politische Wissenschaft der RWTH Aachen

Förderer:

Stiftung Umwelt und Entwicklung NRW

Lektorat:

Kai Gerhards
Jürgen Jansen
Raphaela Kell

Layout und Satz:

Maryam Aliakbari

Druck:

dieUmweltDruckerei, Hannover
Gedruckt auf 100% Recyclingpapier

1. Auflage | 200 Exemplare
Aachen, Dezember 2022

Projektträger:



Eine Welt Forum Aachen
Eintreten für eine gerechte Welt

Kooperationspartner:



IIPW Institut für Politische Wissenschaft | **RWTH AACHEN UNIVERSITY**

In Kooperation mit der
stadt aachen



Gefördert durch die

**STIFTUNG UMWELT
UND ENTWICKLUNG
NORDRHEIN-WESTFALEN**

Inhalt

Grußwort der Oberbürgermeisterin	6
1 Hintergrund	8
2 Das Projekt	9
2.1 Zielsetzung	9
2.2 Ablauf	10
2.3 Zielgruppen	11
2.3.1 Verwaltung & Politik	11
2.3.2 Wissenschaft & lokale Hochschulen	12
2.3.3 Wirtschaft & Unternehmen	12
2.3.4 Ziviles Engagement	13
3 Methodik	14
3.1 Fragebogen-Entwicklung	14
3.2 Kontaktaufnahme & Interviewkoordination	14
3.3 Interviewdurchführung	15
3.4 Interview-Auswertung & Datenanalyse	16
4 Ergebnispräsentation	17
4.1 Verwaltung	18
4.1.1 Basisdaten	19
4.1.2 Interne Bedarfe & Hemmnisse	20
4.2 Politik	24
4.2.1 Basisdaten	25
4.2.2 Interne Bedarfe & Hemmnisse	26
4.3 Wissenschaft	30
4.3.1 Basisdaten	31
4.3.2 Interne Bedarfe & Hemmnisse	32

4.4 Wirtschaft	36
4.4.1 Basisdaten	37
4.4.2 Interne Bedarfe & Hemmnisse	38
4.5 Ziviles Engagement	41
4.6 Transformation in Co-Kreation	43
4.6.1 Verwaltung	44
4.6.2 Politik	46
4.6.3 Wissenschaft & Hochschulen	48
4.6.4 Wirtschaft & Unternehmen	50
4.6.5 Zivilgesellschaft & ziviles Engagement	52
4.7 Erfolgsfaktoren	56
5 Implikationen für Aachen	59
5.1 Vision & Leitbild	59
5.2 Unterstützungsstrukturen schaffen	60
5.2.1 Wirkräume, die Kompetenzen bündeln & vernetzen	60
5.2.2 Verwaltung „In the Lead“	62
5.3 Transformationsmarketing	64
5.4 Kultur des Miteinanders	66

Grußwort

Wir brauchen eine nachhaltige Zukunft, die Klimaschutz und soziale Gerechtigkeit verbindet. Für diesen ganzheitlichen Weg, der die ökologische Verantwortung, soziale Gerechtigkeit und ökonomische Stabilität und Resilienz ausgewogen und zukunftsfähig miteinander verbindet, brauchen wir gesellschaftliches Engagement. Es wird gelingen, wenn alle relevanten Akteure in der Stadt an dem Gestaltungsprozess konstruktiv mitwirken und wir möglichst viele Orte des Gelingens schaffen, für alle erlebbar und zugänglich.

Der Wandel einer Gesellschaft manifestiert sich im Zukunftsraum Stadt und Nachhaltigkeit fängt in der Kommune an. Die große Transformation beginnt im Kleinen und daraus können große Bewegungen entstehen.

In allen Gesellschaften sind Städte seit jeher Orte kultureller und sozialer Innovation

und Veränderungsprozesse. Heute zeigt die Transformationsforschung, dass sich ein radikaler Wandel über kleine Schritte an vielen Orten vollzieht, über Initiativen, über Erprobungsräume und Experimentierorte. Veränderung muss spürbar und erlebbar sein, dann sind die Menschen bereit, Neues anzunehmen. Zivilgesellschaftliche Initiativen, Mitmachwerkstätten, Gemeinschaftsgärten, Projekte für gemeinschaftliche Formen des Wohnens und des sozialen Miteinanders sind Teil der notwendigen Veränderungen.

In der vorliegenden Studie wird deutlich: alle relevanten Akteursgruppen (Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und ziviles Engagement), verstehen diesen Prozess als gemeinsamen Weg und bringen sich als gleichwertige Partner entsprechend ihrer Stärken und Möglichkeiten proaktiv ein.



Auf fast 70 Seiten werden im Folgenden die umfassenden Ergebnisse vorgestellt. Es wurden Hürden und Hemmnisse der Akteur:innen in der Zusammenarbeit identifiziert, ebenso Chancen und Potenziale, um das Wirken an dieser gemeinsamen, großen Aufgabe zukünftig effektiver und wirksamer zu gestalten.

Das Ziel: Gemeinsam mit der Stadtgesellschaft positive Perspektiven entwickeln, Verbesserungen anpacken und Neuerungen erlebbar machen – hin zu einer gerechteren Stadt. Die Bewegungen vor Ort sind noch stärker, weil sie zunehmend national und international vernetzt sind, sich gegenseitig inspirieren und dadurch Verstärkungseffekte erzielen. Darauf können wir in Aachen stolz sein!



Ihre Oberbürgermeisterin
Sibylle Keupen

(Foto: Jo Magrean)



1 Hintergrund

Die globalen Herausforderungen machen weitreichende Veränderungen nötig in dem, wie wir wirtschaften, konsumieren, wohnen etc. In diesem Transformationsprozess kommt der Kommune und damit der Transformation im urbanen Raum eine elementare Rolle zu.

Der kommunale Transformationsprozess in eine nachhaltige Zukunft ist ein gesellschaftspolitischer Prozess von nie dagewesener Komplexität. Sämtliche Fragestellungen und Herausforderungen im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung bedingen sich in vielschichtigen Wechselbeziehungen. Eine Veränderung in einer speziellen Fragestellung (z.B. Infrastruktur) hat direkte Auswirkungen auf andere relevanten Fragestellungen (z.B. urbane Biodiversität, Energiewende, ökonomische Fragestellungen, Chancengleichheit). Damit verbunden ist der Transformationsprozess kein chronologischer Prozess, der sich hin zu *der einen* Lösung entwickelt. Wie in einem gewebten Netz bildet er einen kontinuierlichen gesellschaftspolitischen Prozess von Abwägen, schrittweiser Umsetzung, Auswirkungen und Wirksamkeit überprüfen, Anpassungen vornehmen.

Diese weitreichenden Interdependenzen machen einen co-kreativen Ansatz (oder Multi-Akteurs-Ansatz) - also die Integration aller relevanter Akteursgruppen - zu einem wichtigen Schlüsselement für die kommunale Transformation. Damit verbunden unterliegen auch unser Verständnis von Demokratie und die traditionelle Politikgestaltung von oben nach unten einem weitreichenden Prüfungs- und Veränderungsprozess. Um den Wandel gemeinsam und entsprechend der notwendigen Dringlichkeit zu gestalten, müssen alle relevanten Akteursgruppen ihre Stärken und Kompetenzen einbringen und gemeinsam an einem Strang ziehen.

Dem gegenüber steht die vielschichtige Komplexität der facettenreichen Fragestellungen im Transformationsprozess, da sie die Problematik hoch heterogener, teils konkurrierender, Interessen mit sich bringt. Sie verlangt von den Akteur:innen, unterschiedliche Lebenswirklichkeiten und Arbeitsrealitäten, Zeithorizonte und Kompetenzen und dadurch bedingte unterschiedliche Perspektiven und Meinungen auszuhalten, Interessenskonflikte abzuwägen, und in einem Miteinander auf Augenhöhe gemeinsam am gesellschaftlichen Gemeinwohl orientierte Lösungen zu entwickeln. Denn Verhärtungen, Widerstände und Spaltungstendenzen stellen eine zunehmende Gefahr nicht nur für die dringend notwendige Transformation dar, sondern ebenso für die Demokratie und die gesellschaftliche Ordnung.

Die vorliegende Studie hat sich zur Aufgabe gemacht, die Bedarfe und Hemmnisse der einzelnen Akteursgruppen intern sowie im co-kreativen Miteinander zu identifizieren. Auf zwischenmenschlicher Ebene, um Verständnis zu schaffen und gegenseitige Vorbehalte abzubauen. Auf praktischer Ebene, um das „Sand im Getriebe“ des Miteinanders zu identifizieren, um ein konstruktiveres Miteinander zu ermöglichen.

Nach dieser Einleitung folgt eine detaillierte Vorstellung des Projekts „We@Aachen | Gemeinsam. Nachhaltig. Zukunft gestalten!“, in das diese Studie eingebettet ist. Im Anschluss folgt in Kapitel 3 die Herleitung der Methodik, die in dieser Studie Anwendung gefunden hat. Kapitel 4 ist der Präsentation der Ergebnisse gewidmet. Den Abschluss bildet Kapitel 5 mit abgeleiteten Handlungsempfehlungen für Aachen.

2 Das Projekt

2.1 Zielsetzung

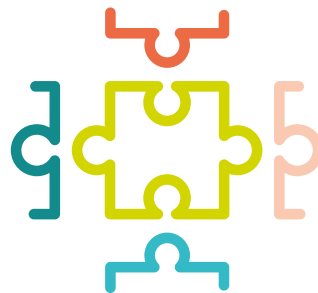
Die traditionelle Politikgestaltung von oben nach unten ist im Hinblick auf eine moderne Demokratieentwicklung überholt. Viele Bürger:innen möchten nicht länger mit den Ergebnissen von Politik und Verwaltung konfrontiert werden, sie haben den Wunsch, sich aktiv in die Zukunftsgestaltung ihrer Stadt einzubringen. Dazu möchte das Projekt We@Aachen beitragen!

In unserer ersten Studie (2019-2020) haben wir über 220 Initiativen, Vereine und Organisationen identifiziert, die sich in Aachen und der StädteRegion für Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Klimagerechtigkeit engagieren. Zahlreiche dieser Gruppen verfügen über seit Jahrzehnten etabliertes Fachwissen. Gleichzeitig besteht ein hoher Bedarf an diesen fachlichen und praktischen Kompetenzen von Seiten lokaler Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Unternehmen, um die Zukunft unserer Region neu, innovativ, und nachhaltig zu denken. Damit verbunden ergeben sich für dieses Projekt zwei übergeordnete Leitmotive:



Kompetenz-Integration

Wie können wir die vorhandenen zivilgesellschaftlichen Kompetenzen effektiver in die Zukunftsgestaltung unserer Stadt integrieren?



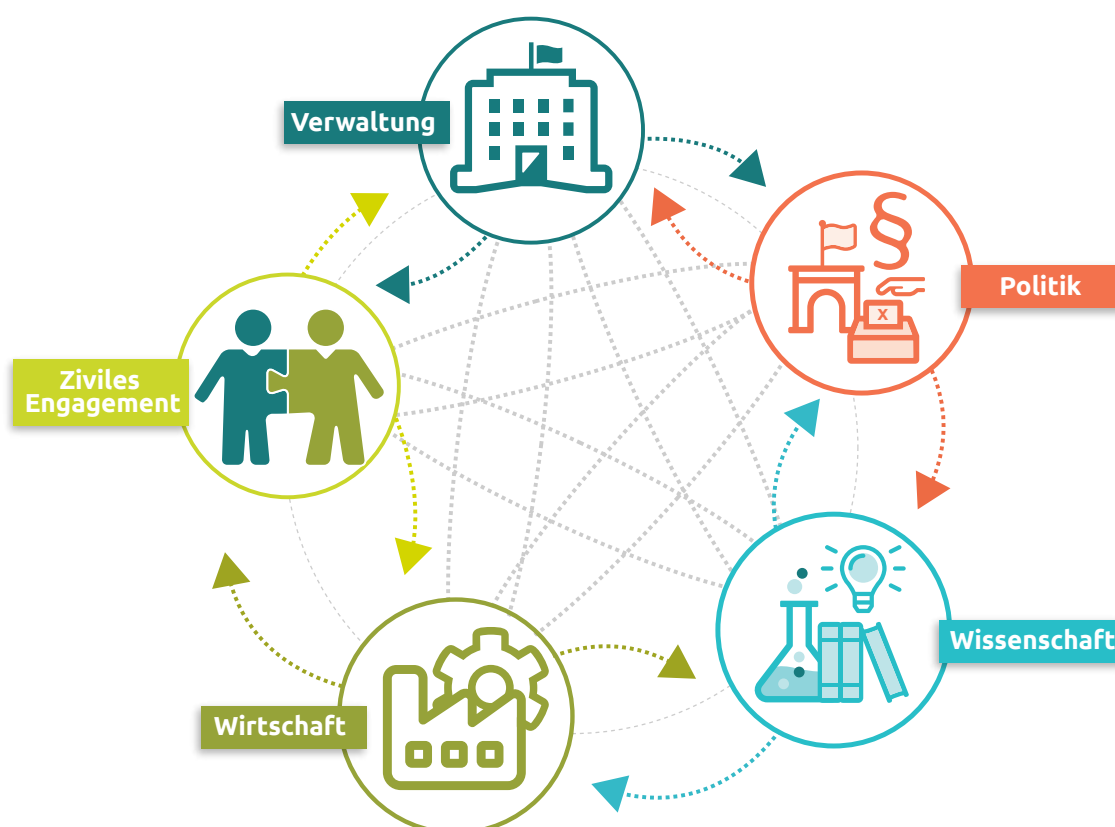
Zukunftsgestaltung in Co-Kreation

Wie kann der Weg in eine nachhaltige Zukunft in Zusammenarbeit aller Akteursgruppen gemeinsam gestaltet werden?

2.2 Ablauf

Im wissenschaftlichen Teil unseres Erstprojekts haben wir in einer umfassenden Studie fast 100 Initiativen zu den Bedarfen und Hemmnissen in ihrem Wirken befragt. Dabei wurden sowohl die Hürden, Hemmnisse und Potenziale in der internen Betrachtung der jeweiligen Initiativen erhoben, also auch das Wirken der Initiativen nach außen, sprich die Bedarfe und Hemmnisse in der Zusammenarbeit mit den externen Akteursgruppen (Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Hochschulen). Dabei konnten insgesamt über 300 Aussagen dazu zusammengetragen werden, wie das Wirken der Initiativen und das Zusammenwirken mit den anderen Akteursgruppen (aus Sicht der Initiativen) maßgeblich verbessert werden kann.

Im wissenschaftlichen Teil des aktuellen Projekts wurde die Befragung, die wir mit den Initiativen durchgeführt haben, auf alle anderen Akteursgruppen ausgeweitet. Auf diese Weise ist ein Katalog an Bedarfen, Ideen, Wünschen, konkreten Fallstricken und Hindernissen sowie Kooperationspotenzialen und Erfolgsfaktoren in Bezug auf das Zusammenwirken aller relevanter Akteursgruppen im kommunalen Transformationsprozess entstanden.



Im praktischen Teil wurden die in beiden Studien identifizierten konkreten Kooperationspotenziale, -bedarfe und -hemmnisse ausgewertet, aufbereitet und in einen Dialogprozess eingespielt. Ziel ist es, gemeinsam konkrete Lösungen zu erarbeiten, die das co-kreative Zusammenwirken der Akteursgruppen auf struktureller und zwischenmenschlicher Ebene nachhaltig verbessern.

2.3 Zielgruppen

2.3.1 Verwaltung & Politik



Verwaltung: Insbesondere alle transformationsrelevanten Fachbereiche und Dezernate der Stadtverwaltung Aachen.

Wer gehört zur Zielgruppe?



Politik: Lokale Politiker:innen aller demokratischen Fraktionen sowie der Stadtrat als Bindeglied der beiden demokratischen Organe: Verwaltung & Politik.

Relevanz für das Projekt

Die Kommunen können als zentrale Akteure zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele betrachtet werden. Sie brechen die im globalen, europäischen und bundesdeutschen Rahmen vereinbarten Ziele und Regularien auf die regionale Ebene herunter. Damit verbunden leisten die Kommunen einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung konkreter Maßnahmen und Anreize u.a. zur Förderung regionaler Wirtschaftskreise und resilienter Wirtschaftsstrukturen, den Ausbau dezentraler Energiesysteme oder nachhaltiger Mobilitätskonzepte. Sie übernehmen damit eine wichtige Rolle, um eine neue Balance zwischen Wirtschaftsorientierung und Gemeinwohl herzustellen.

Anders als der Bund und die Länder sind die Kommunen unmittelbar an den Bürger:innen dran. Somit übernehmen sie die wichtige Aufgabe, Initiativen der Zivilgesellschaft zu bestärken sowie alle Bürger:innen bei den anstehenden Transformationsprozessen einzubinden und zum aktiven Mitwirken anzuregen.¹



¹ Quelle: „Kommunen als zentrale Akteure nachhaltiger Entwicklung“, Rat für Nachhaltige Entwicklung, www.nachhaltigkeitsrat.de

2.3.2 Wissenschaft & lokale Hochschulen

Wer gehört zur Zielgruppe?



Wissenschaft: Lokale Hochschulen (u.a. RWTH Aachen, FH Aachen, KatHo Aachen), insbesondere nachhaltigkeits-, transformations- und partizipations-relevante Institute. Interessierte Wissenschaftler:innen und Studierende sowie wissenschaftliche / studentische Initiativen und Organisationen.

Relevanz für das Projekt

Wissenschaft bringt faktenbasierte, fundierte Expertise in den Transformationsprozess ein. Forschung und Lehre bringen Innovationskraft und neue Ideen und Methoden hervor, darüber hinaus bilden die Hochschulen die Führungskräfte und Unternehmer:innen der Zukunft aus.

Auch stellen die drei Hochschulen am Standort Aachen große Arbeitgeber dar und verfügen damit verbunden über eine signifikante Wirtschaftskraft sowie politische Einflussmöglichkeiten. Damit geht eine nicht unwesentliche Verantwortung und Vorbildfunktion im Rahmen der Zukunftsgestaltung unserer Region einher.

2.3.3 Wirtschaft & Unternehmen

Wer gehört zur Zielgruppe?



Wirtschaft: Die Zielgruppe umfasst die lokale Wirtschaft, inklusive der facettenreichen Unternehmenslandschaft, der Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften in der Region.

Relevanz für das Projekt

Die Akteursgruppe „Wirtschaft“ spielt eine essenzielle Rolle, wenn es darum geht, die Zukunft in unserer Region neu, innovativ und resilient zu denken. Die Ausgestaltung einer zukunftsfähigen Wirtschaftspraxis beinhaltet eine ausgewogene unternehmerische Verantwortung im Hinblick auf alle drei Säulen der Nachhaltigkeit: Ökonomie, Ökologie, soziale Verantwortung.

Viele Unternehmen sind kapazitär wie fachlich von neuen Anforderungen (wie dem European Green Deal) überfordert. Das Projekt soll dabei unterstützen, neue, innovative Wege zu beschreiten, Alleinstellungsmerkmale zu sichern, Positionierung zu schärfen, immer kritischere Konsumentenansforderungen zu bedienen und die Arbeitgeber-Attraktivität am Standort Aachen zu verbessern.

2.3.4 Ziviles Engagement

Wer gehört zur Zielgruppe?



Ziviles Engagement: Im Erstprojekt konnten wir 220 Initiativen, Vereine und Gruppen identifizieren, die sich in Aachen und der StädteRegion für Nachhaltigkeit und Klimaschutz organisieren. Darüber hinaus laden wir interessierte Bürger:innen, Kirchen und Gemeinden sowie weitere Netzwerke und Multiplikator:innen ein, am Prozess der nachhaltigen Zukunftsgestaltung unserer Stadt aktiv mitzuwirken.

Relevanz für das Projekt

In den identifizierten 220 Initiativen sind rund 20.000 Aachener Bürger:innen engagiert. Dies entspricht rund 10% der Wahlberechtigten. Die Integration dieser Akteursgruppe ist sowohl für die Zukunftsgestaltung unserer Region als auch im Hinblick auf eine moderne Demokratieentwicklung von essenzieller Bedeutung. Die engagierten Bürger:innen bringen eine Reihe wertvoller Kompetenzen in den kommunalen Transformationsprozess mit ein:

- **Fachwissen:** Zahlreiche Gruppen verfügen über Jahrzehnte etabliertes Fachwissen zu den unterschiedlichsten Fragestellungen der Nachhaltigkeit.
- **Neue Wege:** Um die Herausforderungen unserer Zeit zu lösen, braucht es neue, kreative Lösungsansätze. Diese entstehen (meist) nicht am Schreibtisch, sondern in freien Räumen, in denen sich Kreativität und Leidenschaft entfalten.
- **Tatkraft:** Engagement und Gestaltungswille, konkrete Projekte und Maßnahmen in die Umsetzung zu bringen.
- **Strahlkraft:** Eine positive Grundhaltung der Engagierten in Bezug auf Nachhaltigkeit, Partizipation und Selbstwirksamkeit, um mit Verzicht und Verboten assoziierte Vorbehalte in der Gesellschaft aufzulösen.

Foto: Lukas Schulz/lukas.studio | Fridays for Future Deutschland



3 Methodik

3.1 Fragebogen-Entwicklung



Der Fragebogen für die Erhebung wurde in Zusammenarbeit mit dem Institut für politische Wissenschaft (IPW) der RWTH Aachen in Anlehnung an den Fragebogen der Erststudie entwickelt. Um den Aufbau des Fragebogens inhaltlich konstruktiv zu unterstützen, standen wir dabei im engen Austausch mit Multiplikator:innen aus den verschiedenen Akteursgruppen, auch um zu gewährleisten, dass er die größtmögliche Akzeptanz während der Befragung erhält.

Der so entstandene Fragebogen ist in drei thematische Abschnitte unterteilt und beinhaltet sowohl qualitative als auch quantitative Elemente. Im ersten Teil wurden allgemeine akteursgruppenspezifische Basisdaten erhoben (z.B. bei der Verwaltung „Fachbereich“ und „Betriebszugehörigkeit“) und die wahrgenommene Rolle der entsprechenden Akteursgruppe im kommunalen

Transformationsprozess erfragt. Im zweiten Abschnitt wurden die internen Bedarfe, Arbeits- und Projekthemmnisse auf dem Weg in die Nachhaltigkeit erhoben.

Im anschließenden dritten Teil wurden die Bedarfe und Hemmnisse in der Zusammenarbeit mit den jeweils anderen Akteursgruppen untersucht und Erfolgsfaktoren für gelungene co-kreative Zusammenarbeit erhoben. Am Ende jedes Abschnitts hatten die Befragten darüber hinaus die Gelegenheit, ihre Aussagen um weitere Aspekte zu ergänzen, wodurch weitere relevante Inhalte einfließen konnten.

3.2 Kontaktaufnahme & Interviewkoordination

Um bei der Befragung ein möglichst ausgewogenes Bild zu erreichen und das ganze Spektrum an Bedarfen, Hemmnissen, Herausforderungen, Wünschen und Erfolgsfaktoren abzudecken, wurde bei der Auswahl der Akteur:innen für die Interviews darauf geachtet, dass ein Gleichgewicht unterschiedlichster Parameter erfüllt wird:

So wurde bei der Befragung innerhalb der Verwaltung auf ein ausgewogenes Verhältnis von Betriebszugehörigkeit, Repräsentanz aller Hierarchieebenen und eine repräsentative Vertretung möglichst vieler Fachbereiche geachtet. Die Auswahl der Kontakte für die Befragung innerhalb der Politik erfolgte zum einen über das Ratsinformationssystem der Stadt Aachen. Gleichzeitig wurden alle Geschäftsstellen schriftlich kontaktiert und zur Teilnahme an der Befragung eingeladen. Es erfolgten positive Rückmeldungen von allen im Rat vertretenen Parteien, mit Ausnahme der AfD (Alternative für Deutschland). Bei der Befragung der Poli-

ker:innen wurde auf ein repräsentatives Verhältnis der befragten Parteien in Anlehnung an die Sitzverteilung im Rat geachtet. Ebenso wurde berücksichtigt, dass ein möglichst breites Spektrum an Altersstrukturen und Ratszugehörigkeit vertreten ist.

Die Befragung der Unternehmer:innen erfolgte zweigeteilt. Rebekka Jauch befragte im Rahmen ihrer Bachelorarbeit im Bereich „Wirtschaftspsychologie“ 11 Vertreter:innen lokaler Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Unternehmensgrößen. Die Autorin befragte ergänzend 9 Vertreter:innen von Kammern, Unternehmensverbänden und -vereinen.¹ Für die Auswahl der Interviewpartner im Bereich „Wissenschaft & Hochschulen“ wurden Multiplikator:innen aus allen drei Aachener Hochschulen, RWTH Aachen, FH Aachen und KatHo Aachen kontaktiert. Auch wurde darauf geachtet, dass alle hochschulinternen Akteursgruppen (Studierende, Wissenschaftler:innen und Verwaltungsmitarbeitende) im ausgewogenen Maße Gehör finden.

In telefonischen Vorgesprächen wurden die Ziele der Befragung vorgestellt, der Ablauf der Befragung und die Verwendung der Daten erläutert und terminliche Absprachen getroffen.

3.3 Interviewdurchführung

Insgesamt wurden von Juni 2021 bis Januar 2022 80 Befragungen organisiert und ausgeführt. Die Interviews wurden teilweise persönlich, teils per Videokonferenz durchgeführt. Aus Ressourcen-Gründen, aufgrund des enormen Zeitaufwandes und um die Anonymität der Befragten zu wahren, wurde auf eine Transkription der umfassenden Gespräche verzichtet. Im Anschluss an jede Befragung war eine Nachbearbeitung der Fragebögen notwendig.

Die Interviews im persönlichen Einzelgespräch durchzuführen ist mit einem deutlich größeren Aufwand verbunden als über eine anonyme Online-Abfrage. Allerdings hat sich unser Ansatz auf vielfältigen Ebenen für den weiteren Verlauf des Projektes mehrfach bezahlt gemacht:

Auf der inhaltlichen Ebene konnten im persönlichen Gespräch deutlich mehr Informationen und Details auch „zwischen den Zeilen“ erhoben werden. Vorsprache, Terminabstimmung und Durchführung der Befragungen haben die Sichtbarkeit für das Projekt deutlich erhöht. Darüber hinaus konnte der persönliche Ansatz insbesondere auf der Beziehungsebene nachhaltig positive Wirkung entfalten. Die Wirk- und Lebensrealitäten, Perspektiven und Interessen der verschiedenen Akteursgruppen sind stark heterogen. Durch aktives Zuhören fühlten sich die Teilnehmer:innen mit ihren Bedürfnissen und Bedenken wertneutral wahrgenommen. Auf diese Weise konnten eine wertschätzende Vertrauensbasis etabliert und Beziehungen zu wertvollen Multiplikator:innen geknüpft und / oder vertieft werden. Damit verbunden konnten wir auch unser Netzwerk von Multiplikator:innen und Projekt-Unterstützer:innen deutlich ausweiten. Darüber hinaus ergaben sich sowohl während der Gespräche als auch im Nachgang immer wieder wertvolle Kooperationspotenziale, die wir an verschiedenen Punkten im Projektverlauf zielgerichtet einsetzen konnten.

¹ Die Bachelor Arbeit von Rebekka Jauch „Wahrnehmung von Nachhaltigkeits-Initiativen durch Aachener Unternehmen - Eine empirische Untersuchung des Status quo und Identifikation geeigneter Kooperationsmöglichkeiten“ steht unter www.we-at-aachen.de/download zum Download zur Verfügung.

3.4 Interview-Auswertung & Datenanalyse

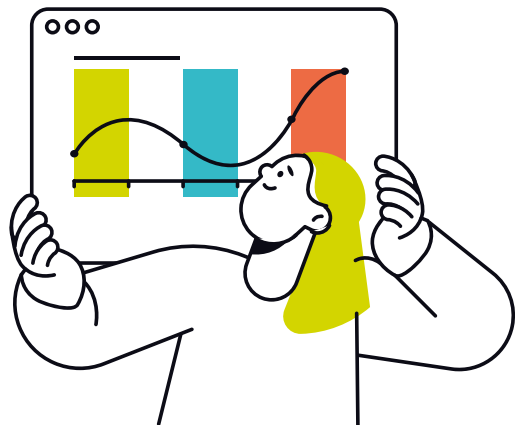
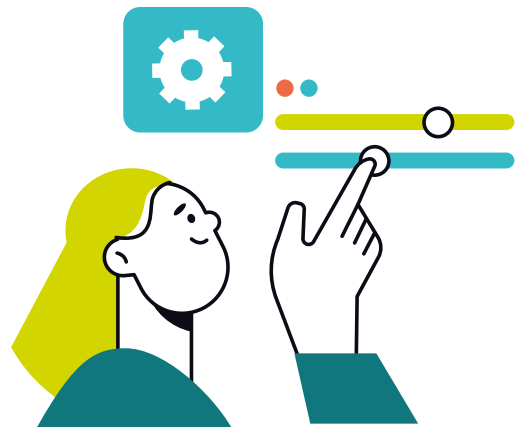


Die Auswertung der Daten erfolgte Excel-unterstützt, mittels Methoden der Sozialforschung und in enger Zusammenarbeit mit dem Institut für politische Wissenschaft (IPW) der RWTH Aachen. Auch wurden wir dabei durch ein begleitendes Experten-Gremium aus Wissenschaftler:innen und Multiplikator:innen unterstützt.

Die quantitativen Daten konnten nach statistischen Methoden ausgewertet werden, die qualitativen Daten über eine Bündelung von Kernaussagen. Dafür wurden lange, umfassende Berichte in ihre Kernaussagen gestückelt und einzelnen Aussagen-Kategorien zugeordnet. Dadurch wurden die qualitativen Aussagen vergleichbar und es war möglich, Strukturen und Muster zu finden. Die Kategorien wurden anschließend weiter verdichtet und über das Programm Excel sortiert und ausgewertet.

Abschließend wurden die Ergebnisse innerhalb der Kategorien noch einmal mit den ursprünglichen Aussagen abgeglichen, um sicherzustellen, dass die ursprünglichen Aussagen nicht durch subjektive Interpretation verfälscht wurden.

Die finalen Ergebnisse wurden dann, zur Erstellung professioneller Info-Graphics, an die Grafik übergeben.



4 Ergebnispräsentation



Alle 80 Teilnehmer:innen der Studie wurden zu Beginn der Erhebung gefragt, wie sie den Begriff der Nachhaltigkeit definieren. Die Schlagwort-Wolke (siehe oben) visualisiert die entsprechenden Aussagen. Dabei veranschaulicht die jeweilige Schriftgröße der Begriffe die Häufigkeit der Begriffsnennungen.

Dieses Kapitel dient der Ergebnispräsentation. Zunächst werden die quantitativen und qualitativen Ergebnisse aus der Innenbetrachtung je Akteursgruppe vorgestellt (Kapitel 4.1 – 4.5). In Kapitel 4.6 „Transformation in Co-Kreation“ lag der Schwerpunkt auf der externen Perspektive, also der Ermittlung der Bedarfe und Hemmnisse in der Zusammenarbeit mit den jeweiligen vier Akteursgruppen. Kapitel 4.7 stellt die aus der Studie extrahierten Erfolgsfaktoren für co-kreative Zusammenarbeit im kommunalen Transformationsprozess dar.

4.1 Verwaltung

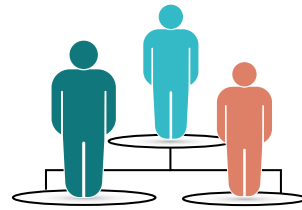


4.1.1 Basisdaten



Anzahl Teilnehmer:innen

19



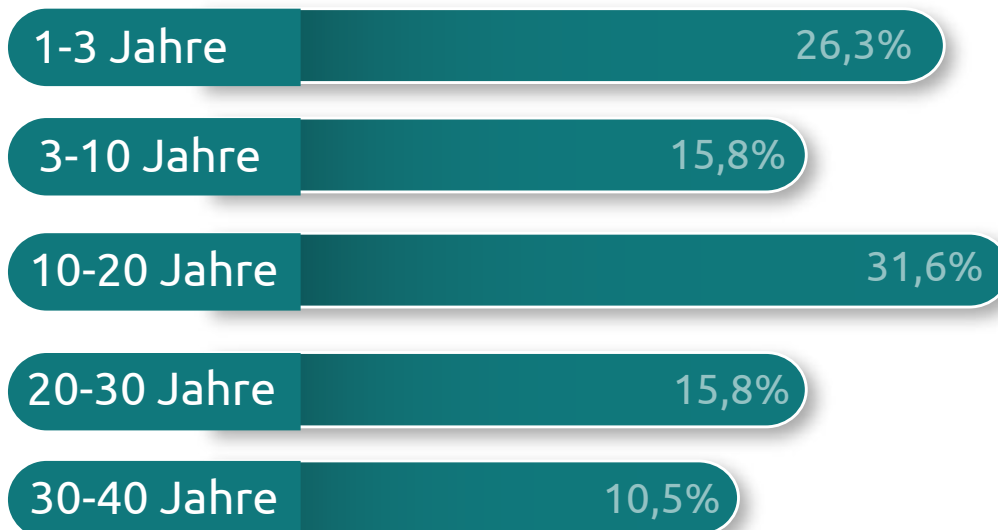
Vertretene Fachbereiche (inkl. Eigenbetriebe)

12



Verteilung nach Geschlecht

Abb 1: Länge der Betriebszugehörigkeit



Die Schlagwort-Wolke auf S. 18 visualisiert die Nennungen zur Frage: „In welcher Rolle sehen Sie Verwaltung im kommunalen Transformationsprozess?“. Die jeweilige Schriftgröße veranschaulicht die Häufigkeit der Begriffsnennungen.

4.1.2 Interne Bedarfe & Hemmnisse

Abb 2: Bedarfe: Was würde die Arbeit der Verwaltung im Hinblick auf die Transformation begünstigen. Was wäre hilfreich oder nötig?

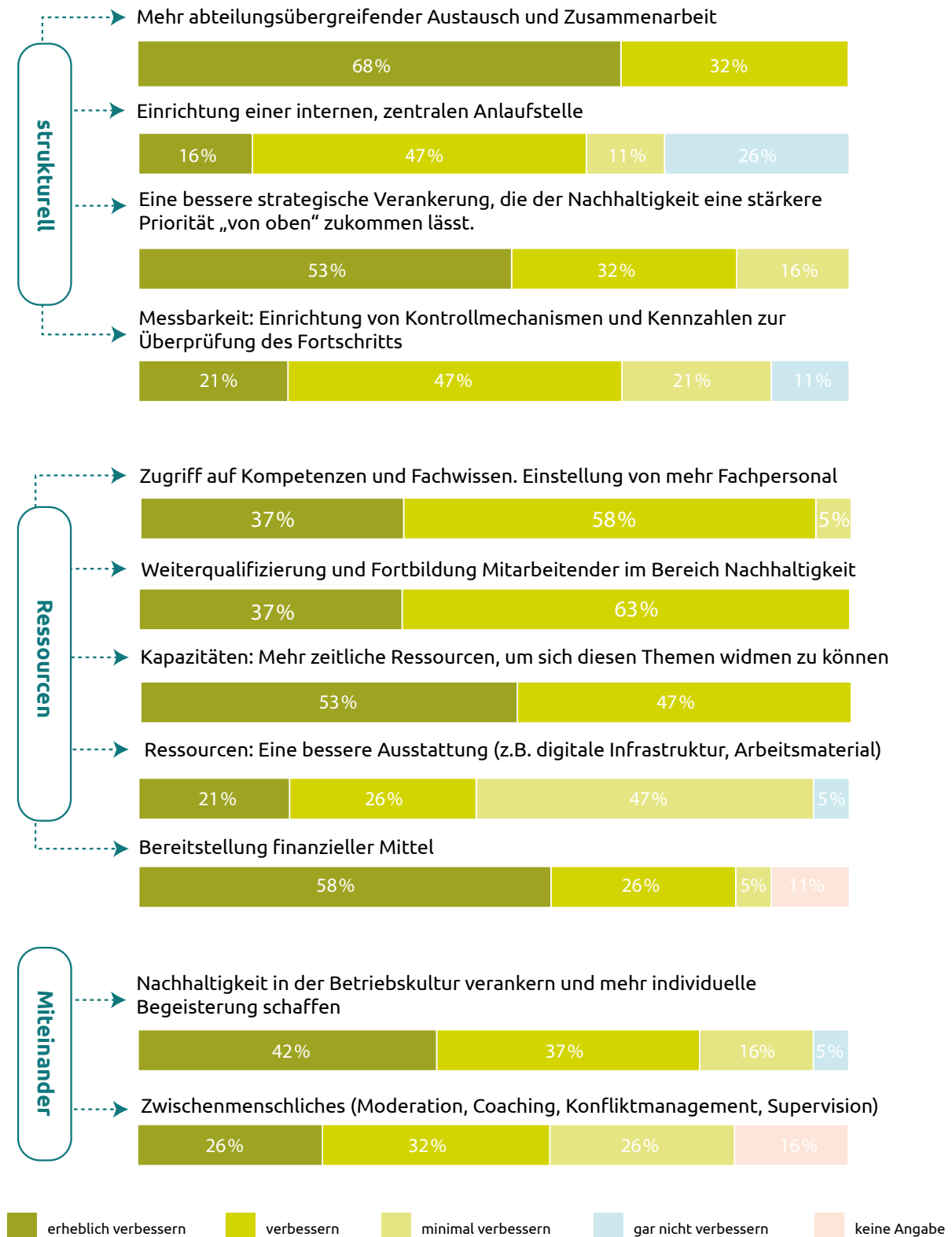
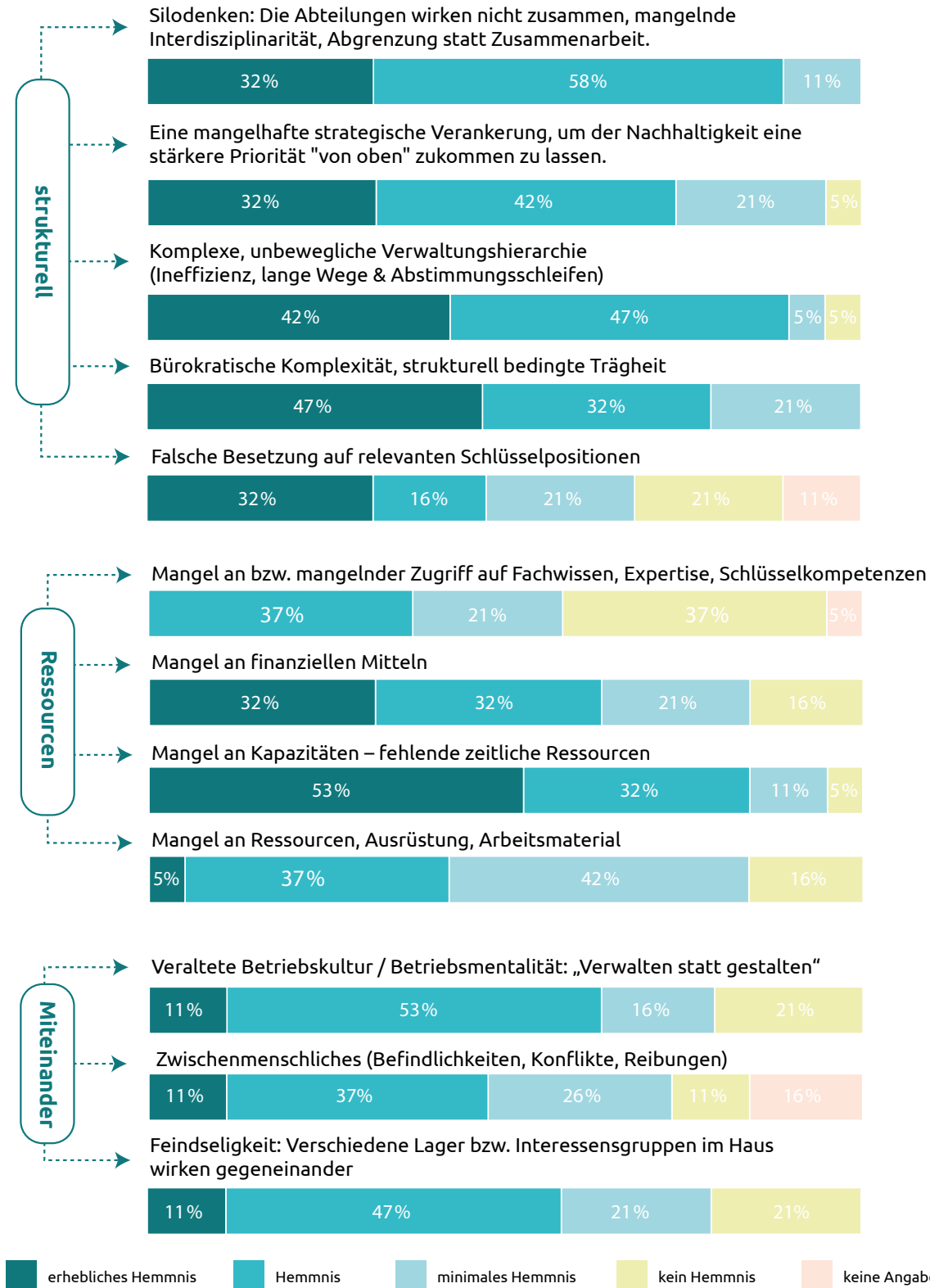
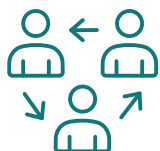


Abb 3: Hemmnisse: Was schränkt die Arbeit der Verwaltung im Hinblick auf die Nachhaltigkeit ein? Destruktive Faktoren, Herausforderungen, Barrieren.



Über die Gewichtung der vorgegebenen Bedarfe und Hemmnisse hinaus hatten die Befragten die Möglichkeit, frei über die von ihnen wahrgenommenen verwaltungsinternen Bedarfe und Hemmnisse zu sprechen. Die Ziffern in Klammern zeigen die Anzahl der Nennungen an, die zu den jeweiligen Aussagen-Kategorien zugeordnet werden konnten.



Strukturen & Prozesse (19)

Die Befragten wünschten sich, dass der Transformationsprozess intern klarer definiert wäre. Sie kritisierten, dass es keine gemeinsame Vision gibt, wie die Frage der Nachhaltigkeit umzusetzen sei. Sie wünschen sich eine bessere strategische Verankerung, dass Prioritäten gesetzt und Zuständigkeiten definiert werden. Auch nahmen die Befragten die langen Entscheidungswege und den stark eingeschränkten Handlungsspielraum als ein starkes Hemmnis wahr, da jeder Schritt vom nächsthöheren Vorgesetzten abzusegnet sein muss.



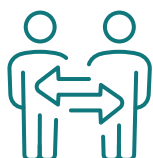
Betriebskultur & Mitarbeitermentalität (16)

Die Befragten berichteten, dass sich hinsichtlich der Betriebskultur eine deutlich positive Entwicklung abzeichne. Immer mehr junge Menschen hätten Lust, Stadt proaktiv mitzugestalten und entscheiden sich für eine Stelle in der Verwaltung. Damit verbunden käme es jedoch auch immer wieder zu Kulturclashes innerhalb einiger Bereiche und Strukturen. Die Befragten gaben an, dass es für die Transformation wichtig sei, dass Mitarbeiter:innen eine offene Haltung und Enabler-Kultur entwickelten.



Finanzen (14)

12 der Befragten gaben an, dass es Mittel zur Realisierung von Nachhaltigkeitsprojekten gäbe. Wichtig sei jedoch, diese rechtzeitig in den Haushalt einzustellen. Die Befragten betonten darüber hinaus, dass die Verfügbarkeit finanzieller Mittel oft eng mit der Verteilung des Haushalts verwoben sei und damit die politische Priorisierung widerspiegele. Es gäbe viele Förder-töpfe, oft fehlten jedoch die Kapazitäten sich darum zu bemühen. Nur 2 Personen gaben an, dass Mittel zur Projektrealisierung fehlen.



Interdisziplinarität (7)

Die Befragten äußerten, dass es immer mehr interne, abteilungsübergreifende Arbeitsgruppen gäbe. Sie betonten, dass „Silodenken“ meist Generations- bzw. Mindset-abhängig sei. Jüngere Mitarbeiter:innen seien tendenziell eher bereit, abteilungsübergreifend zu denken und zu arbeiten.



Vernetzung & Co-Kreativität (7)

Die Befragten betonten, Verwaltung müsse es gelingen, für den Weg in die Nachhaltigkeit möglichst viele Bürger:innen abzuholen und mitzunehmen und die verschiedenen Interessen und Bedürfnisse anzuhören und zu berücksichtigen. Es sei heute noch eine große Herausforderung, die Bürger:innen zu erreichen. Auch wünschten sie sich eine bessere Vernetzung mit anderen Akteur:innen.



zentrale Anlaufstelle (6)

Die Befragten gaben an, dass eine interne zentrale Anlaufstelle über die Klimaschutzbeauftragte bereits vorhanden sei. Sie betonten jedoch auch, dass Nachhaltigkeit nicht zentral verankert, sondern als Querschnittsthema in allen Fachbereichen mitgedacht werden müsse.



Kapazitäten (5)

Die Befragten nahmen die begrenzten zeitlichen Kapazitäten als starkes Hemmnis wahr. Nachhaltigkeit werde von den Mitarbeiter:innen heute oft zusätzlich zum bestehenden Tagesgeschäft miterledigt.



Messbarkeit (5)

Die Befragten äußerten, dass eine bessere Messbarkeit Entscheidungen für nachhaltige Maßnahmen begünstigen würde, weil man auf Fakten zurückgreifen und Wirkungen sichtbar machen könne. Sie betonten jedoch auch, dass Aufwand und Nutzen dieser Mechanismen im gesunden Verhältnis stehen müssen.



Qualifizierung (3)

Die Befragten wünschten sich mehr interne Weiterbildungsmöglichkeiten, insbesondere mit dem Schwerpunkt auf die Auswirkungen und Handlungsoptionen ihren Fachbereich betreffend.



Ressourcen (3)

Die Befragten kritisierten die technische Ausstattung der Verwaltung und wünschten sich einen professionelleren, verlässlicheren IT-Support im Haus.

4.2 Politik



4.2.1 Basisdaten



Anzahl Teilnehmer:innen

21



Verteilung nach Geschlecht

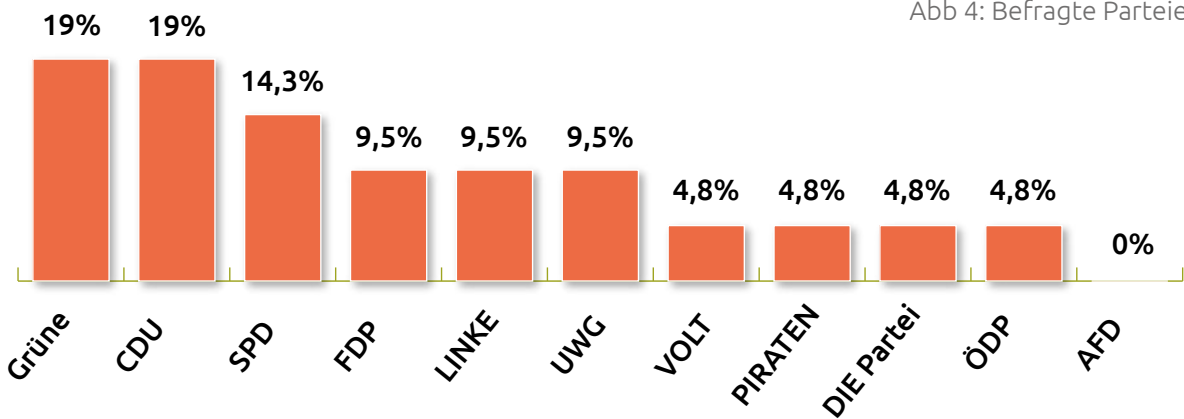
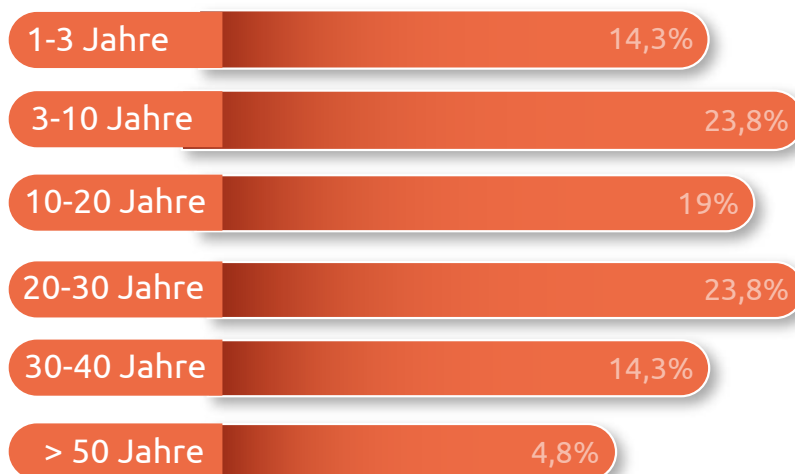


Abb 5: Politische Aktivität der Befragten in Jahren



Die Schlagwort-Wolke auf S. 24 visualisiert die Nennungen zur Frage: „In welcher Rolle sehen Sie lokale Politik im kommunalen Transformationsprozess?“. Die jeweilige Schriftgröße veranschaulicht die Häufigkeit der Begriffsnennungen.

4.2.2 Interne Bedarfe & Hemmnisse

Abb 6: Bedarfe: Was würde die Arbeit lokaler Politik im Hinblick auf die Transformation begünstigen? Was wäre hilfreich und nötig?

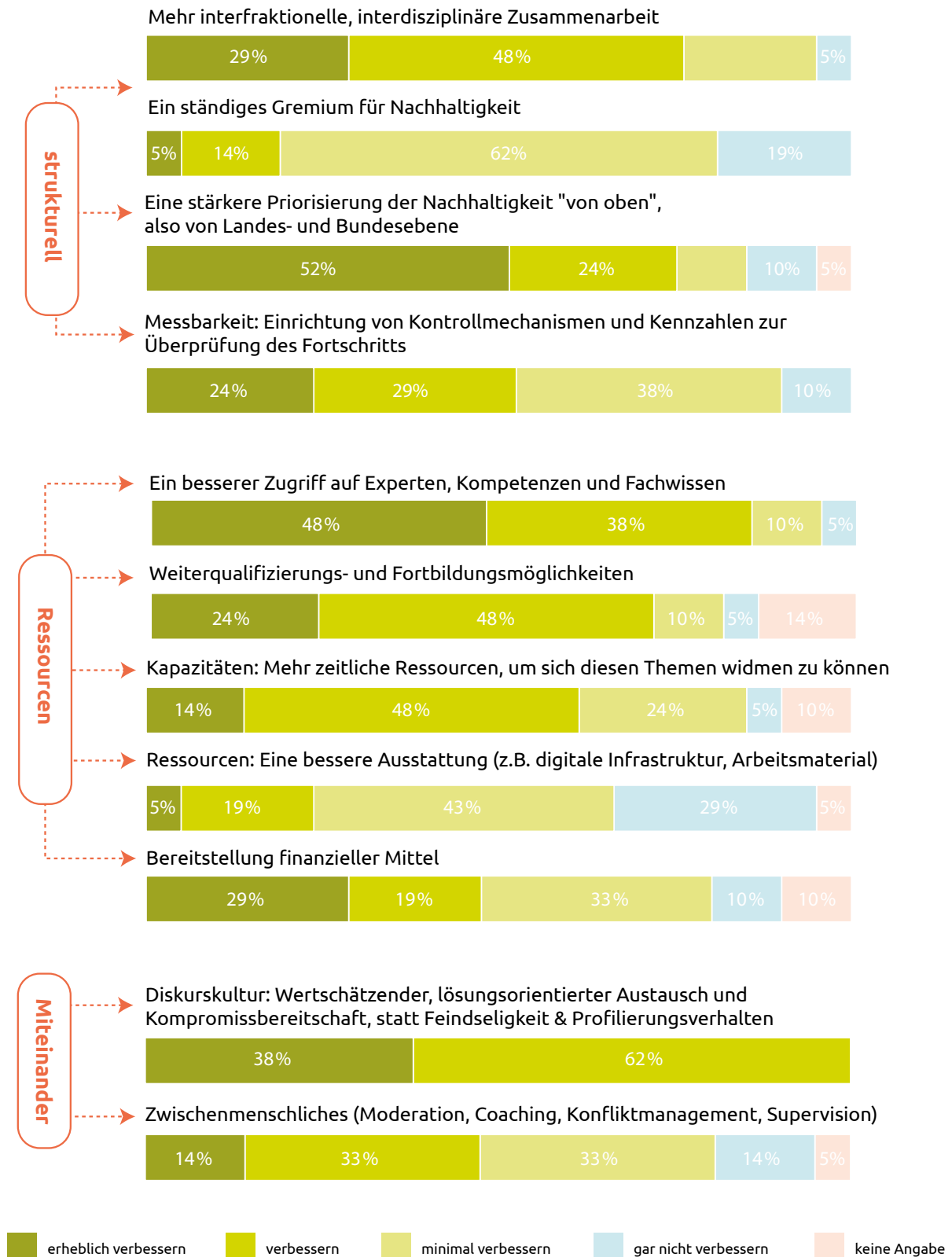
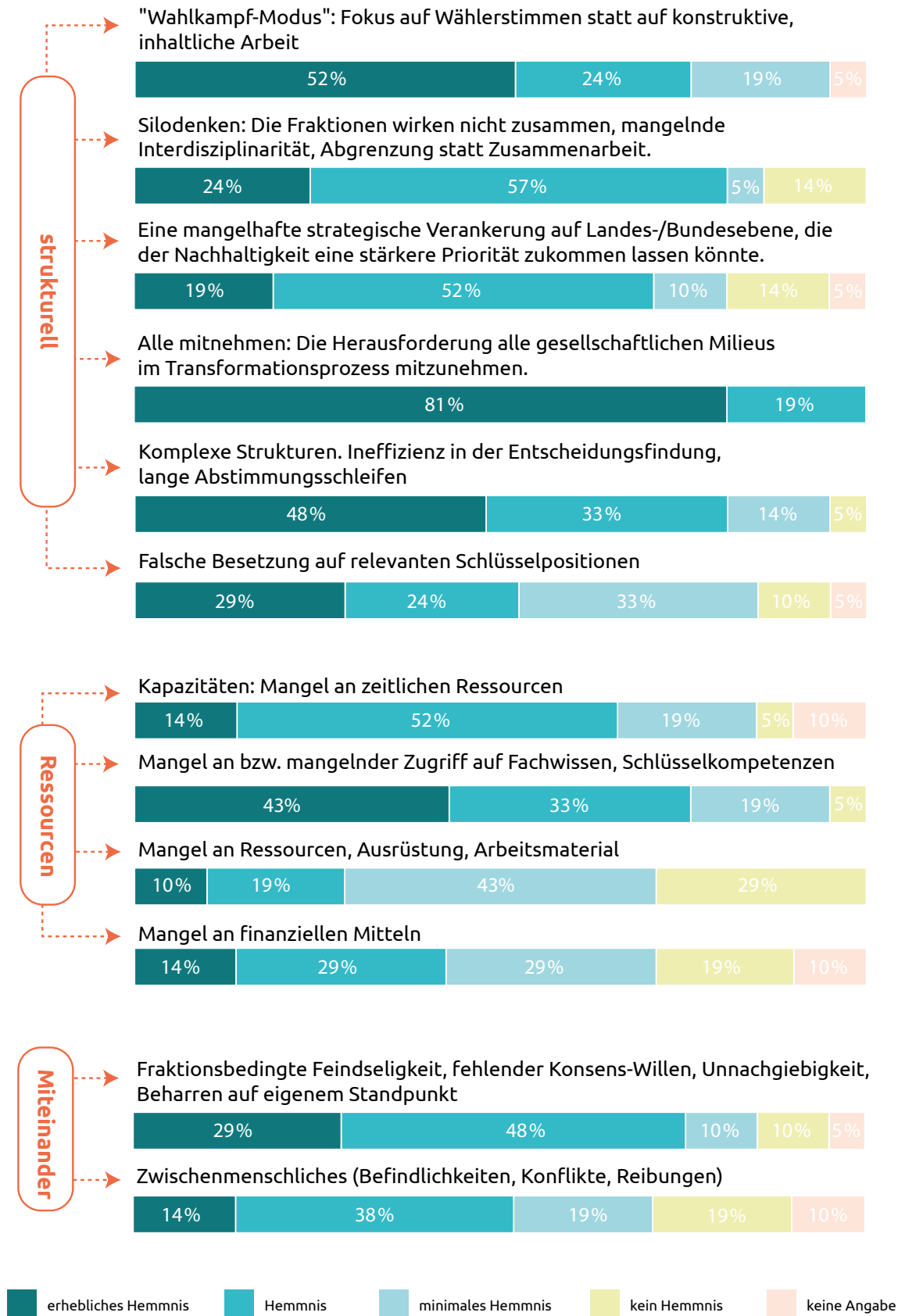


Abb 7: Hemmnisse: Was schränkt die Arbeit lokaler Politik im Hinblick auf die Nachhaltigkeit ein? Destruktive Faktoren, Herausforderungen, Barrieren.



Über die Gewichtung der vorgegebenen Bedarfe und Hemmnisse hinaus hatten die Befragten die Möglichkeit, frei über die von ihnen wahrgenommenen internen Bedarfe und Hemmnisse innerhalb lokaler Politik zu sprechen. Die Ziffern in Klammern zeigen die Anzahl der Nennungen an, die zu den jeweiligen Aussagen-Kategorien zugeordnet werden konnten.



Interfraktionelle Zusammenarbeit (15)

Die Befragten gaben an, dass parteipolitisches Abgrenzungsverhalten, der „Wahlkampfmodus“ und damit verbundenes destruktives Profilierungsverhalten, ein großes Hemmnis für die kommunalpolitische Arbeit darstelle. Auch stelle „Silodenken“ nicht nur zwischen den Parteien, sondern auch innerparteilich ein Hemmnis dar. Auch wenn es noch Entwicklungsmöglichkeiten gäbe, funktioniere die interfraktionelle Zusammenarbeit schon recht gut. Grund hierfür sei auch, dass es keine große Koalition, sondern wechselnde Mehrheiten im Rat gäbe und daher bei allen Fragen intensiv verhandelt werden müsse.



Diskurs-Kultur (12)

Die Befragten gaben an, prinzipiell eine sehr gute, sehr konstruktive Diskurs-Kultur im Rat wahrzunehmen. Corona stellte Ende 2020 bis Mitte 2021 eine große Herausforderung für das zwischenmenschliche, interfraktionelle Miteinander dar, insbesondere, weil nach der Wahl viele neue Ratsleute dazu kamen, man sich in dieser Zeit jedoch nie persönlich, sondern nur digital, begegnet sei.



Gesamtgesellschaftlich denken (11)

Die Befragten betonten die Notwendigkeit, den Weg der Nachhaltigkeit besser und positiver zu kommunizieren. Eine auf Verbote und Verzicht basierende Kommunikation führe zu starken Widerständen. Auch müsse man sich bewusst sein, dass auch die Menschen im Rat Teil einer „Blase“ seien und nicht die Bevölkerung in Gänze widerspiegeln.



Gremium „Nachhaltigkeit“ (11)

Die Befragten gaben an, dass sie keinen Mehrwert in einem weiteren, zusätzlichen Gremium erkennen. Der Aufwand stehe zum Nutzen in keinem Verhältnis. Vielmehr sei die Nachhaltigkeit als Querschnittsthema in allen Bereichen mitzudenken. Sie äußerten den Wunsch, dass sich 1-2 Mal im Jahr alle relevanten Akteursgruppen zu einem Austausch versammeln, um das Vorankommen im Transformationsprozess zu diskutieren und notwendige Maßnahmen abzuleiten.



Fachwissen & Qualifizierung (10)

Die Befragten äußerten, dass der Zugriff auf Fachwissen und Expertise ausreichend vorhanden sei und wünschten sich, dass mehr Ratskolleg:innen bestehende Expertise anerkennen und aktiv darauf zugreifen.



Messbarkeit (6)

Die Befragten äußerten, dass Kennzahlen grundsätzlich ein hilfreiches Instrument seien. Die viel größere Herausforderung sei jedoch, sich zunächst darüber zu einigen, welche Ziele man gemeinsam erreichen wolle. Auch gaben die Befragten zu bedenken, dass bei der Erhebung von Kennzahlen Aufwand gegen Nutzen kritisch abzuwägen sei.



Finanzen (5)

Die Befragten gaben an, dass ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, dass diese lediglich entsprechend priorisiert und verteilt werden müssen.



Politische Priorisierung (2)

Für ein rascheres Vorankommen in der Nachhaltigkeits-Frage sahen die Befragten den Bedarf, dass sich Bund und Länder stärker zu diesen Themen committen.



Ressourcen & Equipment (2)

Die Befragten wünschten sich, dass der Rat digital besser ausgestattet wird, damit nicht mehr alles auf Papier ausgedruckt werden muss.

4.3 Wissenschaft



4.3.1 Basisdaten



Anzahl Teilnehmer:innen

20

Verteilung nach Geschlecht

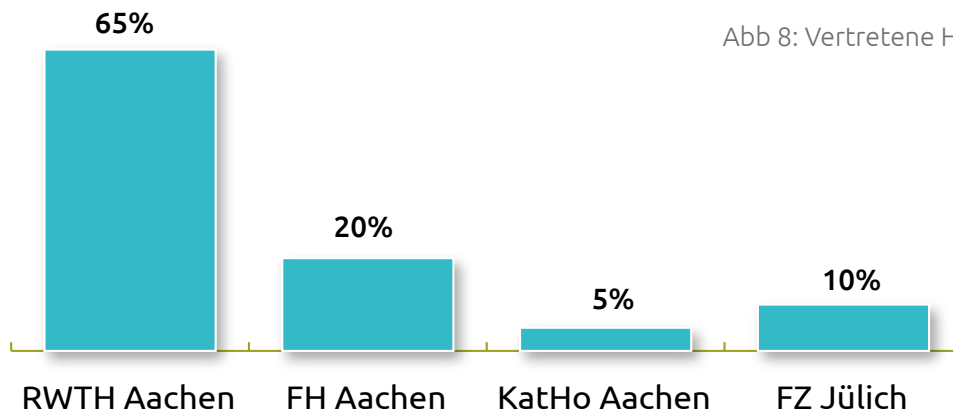


Abb 8: Vertretene Hochschulen

Abb 9: Vertretene Hochschul-Akteursgruppen



Die Schlagwort-Wolke auf S. 30 visualisiert die Nennungen zur Frage: „In welcher Rolle sehen Sie lokale Wissenschaft und Hochschulen im kommunalen Transformationsprozess?“. Die jeweilige Schriftgröße veranschaulicht die Häufigkeit der Begriffsnennungen.

4.3.2 Interne Bedarfe & Hemmnisse

Abb 10: Bedarfe: Was würde die Arbeit der Hochschulen im Hinblick auf die Transformation begünstigen? Was wäre hilfreich und nötig?

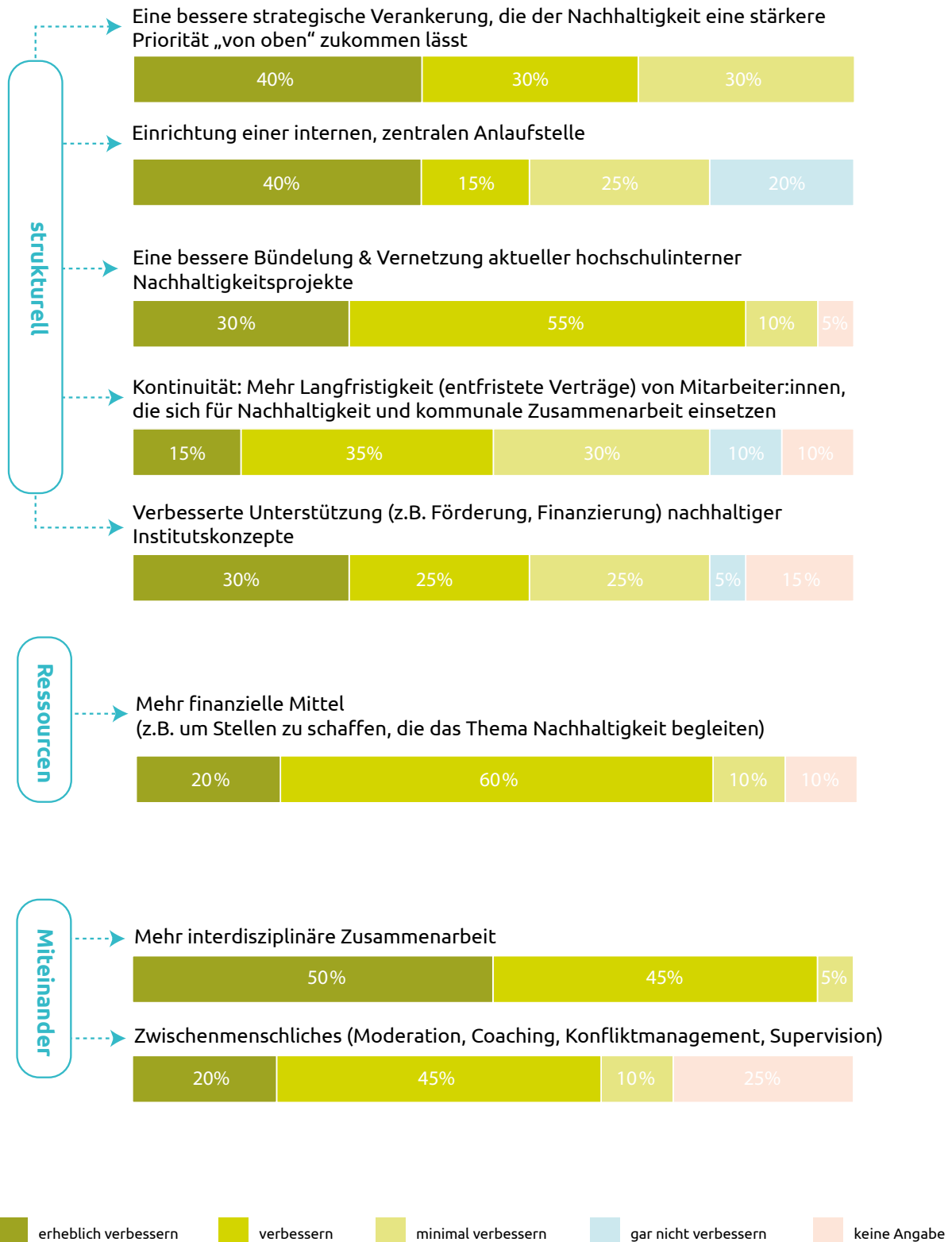
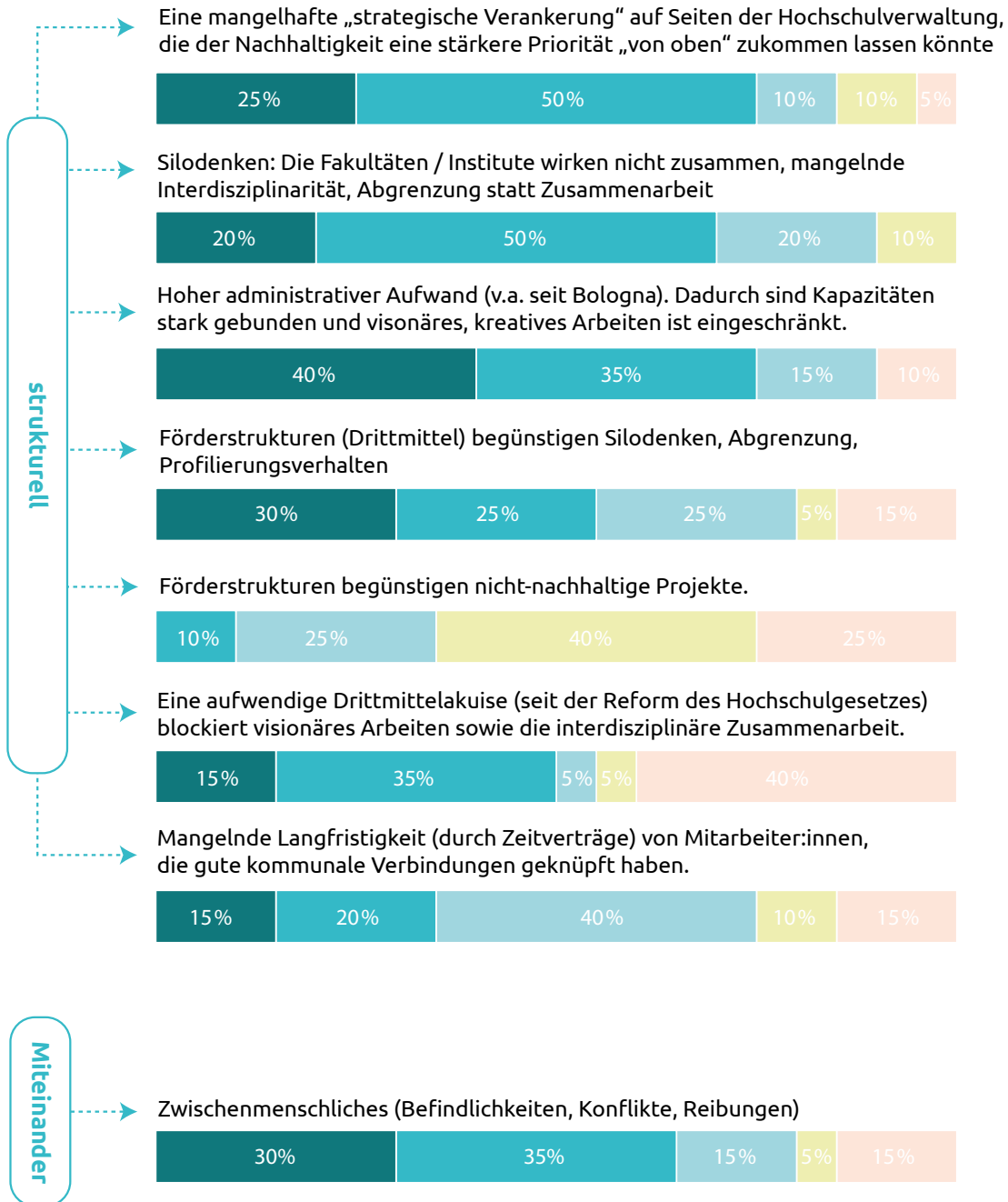


Abb 11: Hemmnisse: Was schränkt die Arbeit lokaler Hochschulen im Hinblick auf die Transformation ein? Destruktive Faktoren, Herausforderungen, Barrieren.



erhebliches Hemmnis Hemmnis minimales Hemmnis kein Hemmnis keine Angabe

Über die Gewichtung der vorgegebenen Bedarfe und Hemmnisse hinaus hatten die Befragten die Möglichkeit, frei über die von ihnen wahrgenommenen hochschulinternen Bedarfe und Hemmnisse zu sprechen. Die Zahlen in Klammern zeigen die Anzahl der Nennungen, die den jeweiligen Aussagen-Kategorien zugeordnet werden konnten.



Bündelung & Vernetzung (15)

Die Befragten wünschten sich eine bessere Bündelung und Vernetzung der hochschulinternen Kompetenzen und Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit. Sie gaben an, dass es bereits eine Anlaufstelle (in RWTH & FH) gäbe. Sie wünschten sich eine bessere Kommunikation und Sichtbarkeit der Entwicklungen sowie einen besseren, proaktiven Austausch mit den hochschulexternen Akteursgruppen.



Strategische Verankerung (14)

Die Befragten wünschen sich mehr proaktive Impulse von Seiten der Hochschulleitung. Eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie müsse sauber kommuniziert und in allen Prozessen und Strukturen verankert werden, damit alle hochschulinternen Akteursgruppen an einem Strang ziehen. Eine gute Top-Down Strategie sei wichtig, gleichzeitig müsse man das Thema ebenso dezentral in den Fakultäten und Instituten verstärken und Bottom-Up Kultur und Engagement fördern. Auch könne es förderlich sein, Anreize zu schaffen (z.B. über einen Lehrpreis, Zertifizierungen, Botschafter:innen), um die Fachbereiche noch mehr für das Thema zu motivieren.



Kapazitäten (13)

Die begrenzten zeitlichen Ressourcen wurden von den Befragten als starkes Hemmnis wahrgenommen. Sie äußerten, dass das Thema Nachhaltigkeit von vielen nebenbei – neben den Alltagszwängen in Forschung, Lehre und Akquise-Tätigkeit – aus persönlicher Überzeugung gestemmt wird und wünschten sich, dass Strukturen und Kapazitäten geschaffen werden, um der Nachhaltigkeit feste Räume und Verantwortlichkeiten zu geben. Auch sei es eine besondere Herausforderung, gute Leute zu halten. Die (meist) strukturell bedingte Fluktuation von Mitarbeiter:innen wirke destruktiv auf die Kontinuität und Langfristigkeit, die es für einen umfassenden Transformationsprozess brauche.



Abgrenzungsverhalten & Interdisziplinarität (13)

Die Befragten nahmen Konkurrenzdenken und Profilierungsverhalten als ein großes Hemmnis wahr. Um die Transformation in eine nachhaltige Zukunft voranzutreiben, müssen Fachbereiche kooperieren. Konservative Förderstrukturen begünstigten den Wettbewerb um Geld und Reputation. Die Befragten kritisierten zudem, dass gesellschaftliche Fragen oft nur zum Schein integriert würden, um bestimmte Förderkriterien zu erfüllen.



Verantwortung (9)

Die Befragten betonten, dass es wichtig sei, dass die Hochschulen ihre Verantwortung für zukünftige Generationen und die Gesellschaft ernst nehmen. In vielen Fachrichtungen wäre Nachhaltigkeit ein Add-on, weil sich ein:e Professor:in besonders für das Thema interessiert. Die Fragestellungen der Nachhaltigkeit müssen fest in das Curriculum sämtlicher Fachrichtungen integriert werden. Auch wünschten sich die Befragten, dass die Hochschulen das Thema der Nachhaltigkeit im eigenen Betrieb noch besser umsetzen (z.B. bei der Energieversorgung, Mensa, Dienstreisen).



Beteiligung (6)

Die Befragten gaben an, dass viel Druck aus der Studierendenschaft kommt. Die Studierenden seien damit ein wichtiger Treiber für den Transformationsprozess innerhalb der Hochschulen. Sie wünschten sich, dass man das Potenzial aus der Studierendenschaft besser nutzt und fördert und eine bessere Beteiligung ermöglicht.



Hochschulpolitik (4)

Die Befragten identifizierten die Hochschulpolitik als ein deutliches Hemmnis, weil sie sehr zeitaufwendig sei und damit unnötig Kapazitäten binde. Die parteilichen Strukturen und bürokratische Hürden verlangsamten eher das Vorankommen im Transformationsprozess, als ihm dienlich zu sein.



Strukturen (4)

Die Befragten gaben an, dass die hochschulinternen Strukturen veraltet, starr und langwierig seien und damit hemmend wirkten, vorhandene Potenziale auszuschöpfen. Hinsichtlich der innerbetrieblichen Nachhaltigkeit stelle der BLB (Bau- und Liegenschaftsbetrieb Nordrhein-Westfalen) ein großes strukturelles Hemmnis dar. Für sämtliche größere Maßnahmen an den Gebäuden (Solar, Dachbegrünung, Wärme, etc.) könne man nicht selbstständig entscheiden, sondern sei an politische Vorgaben gebunden.



Zwischenmenschliche Ebene (3)

Die Befragten wünschten sich ein besseres Miteinander der hochschulinternen Akteursgruppen (Wissenschaftler:innen, Studierende, Mitarbeitende) untereinander. Sie wünschten sich Räume und Möglichkeiten um, einander zu begegnen, Verständnis für die Realität des/der anderen zu schaffen, Vorbehalte abzubauen, um im Dialog neue Perspektiven zu eröffnen und vorhandene Potenziale gemeinsam auszuschöpfen.

4.4 Wirtschaft



4.4.1 Basisdaten



Anzahl Teilnehmer:innen

20

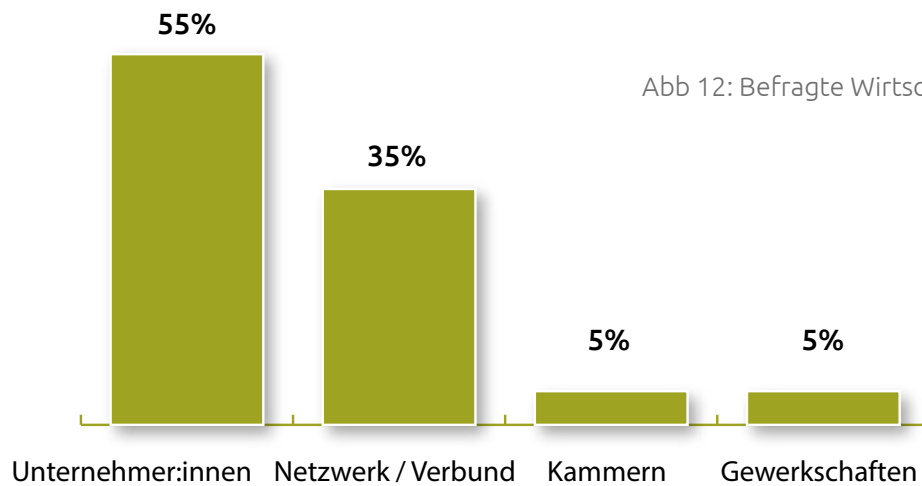


Abb 12: Befragte Wirtschaftsakteure

Abb 13: Betriebsgröße



Die Schlagwort-Wolke auf S. 36 visualisiert die Nennungen zur Frage: „In welcher Rolle sehen Sie lokale Wirtschaft und Unternehmen im kommunalen Transformationsprozess?“. Die jeweilige Schriftgröße veranschaulicht die Häufigkeit der Begriffsnennungen.

4.4.2 Interne Bedarfe & Hemmnisse

Abb 14 Bedarfe: Was würde die Arbeit der Wirtschaft im Hinblick auf die Transformation begünstigen? Was wäre hilfreich und nötig?

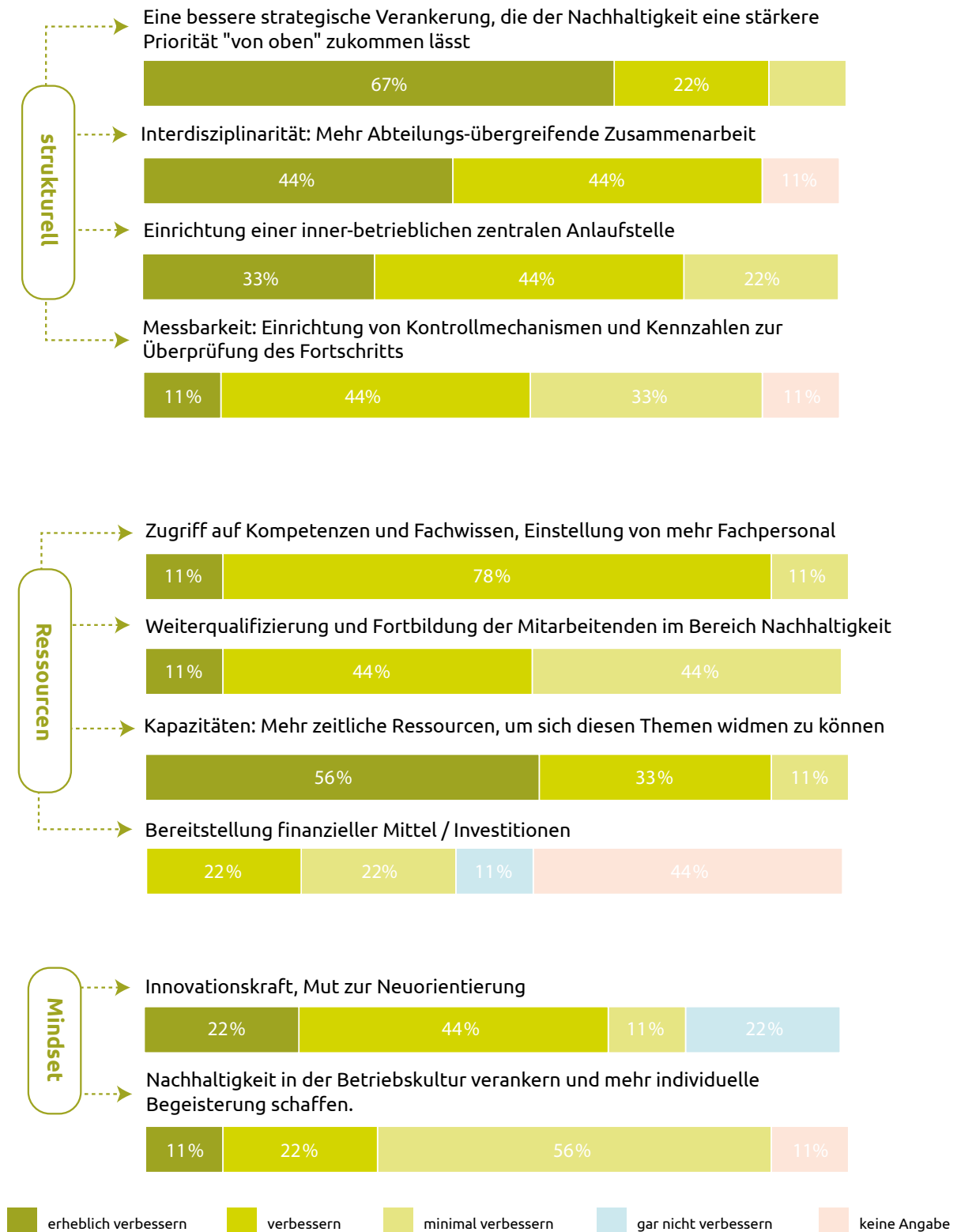
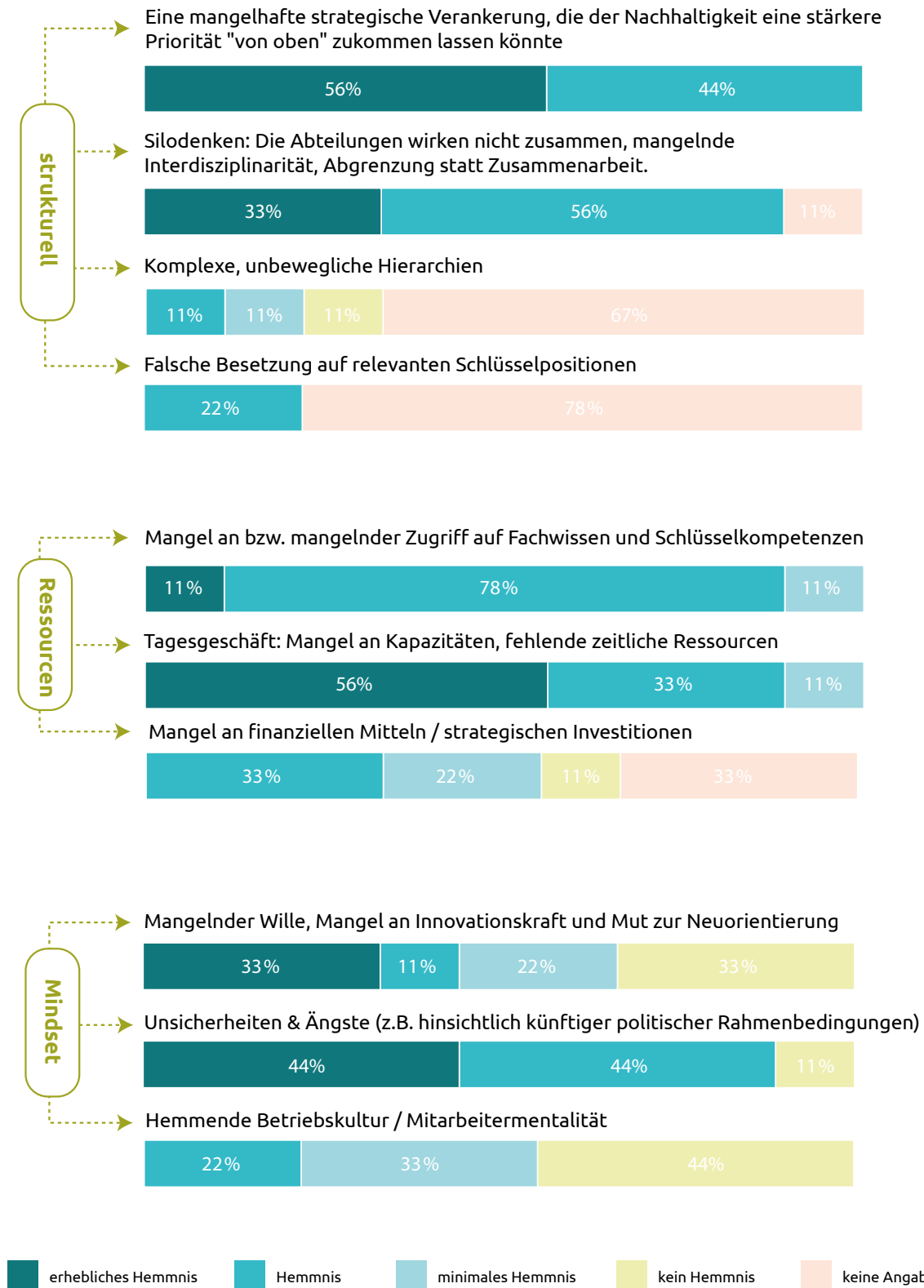


Abb 15: Hemmnisse: Was schränkt die Arbeit lokaler Wirtschaft im Hinblick auf die Transformation ein? Destruktive Faktoren, Herausforderungen, Barrieren.



Über die Gewichtung der vorgegebenen Bedarfe und Hemmnisse hinaus hatten die Befragten die Möglichkeit, frei über die von ihnen wahrgenommenen Bedarfe und Hemmnisse innerhalb der lokalen Wirtschaft zu sprechen:



Strategische Verankerung (11)

Die Befragten gaben an, dass die Nachhaltigkeit in vielen Unternehmen nebenbei, aus persönlicher Leidenschaft bearbeitet würde. Sie betonten, dass sie deutlich in den Unternehmensleitlinien verankert sein müsse, damit durch alle Bereiche hindurch die Richtung und Zuständigkeiten klar wären. Ein Change im Mindset, Mut und ein neues Bewusstsein seien wichtig, um destruktive Praxis zu minimieren und Unternehmertum neu zu denken und ökologisch und sozial nachhaltig zu verankern.



Kapazitäten (5)

Die Befragten gaben an, dass begrenzte zeitliche Ressourcen ein großes Hemmnis darstellten. Insbesondere die KMUs (kleine und mittlere Unternehmen) seien mit dem Tagesgeschäft bereits an ihrer Kapazitätsgrenze und müssten sich On-Top mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen.



Finanzen (3)

Die Befragten gaben an, dass der hohe Kostendruck ein großes Hemmnis für Unternehmer:innen sei. Viele Unternehmer:innen hätten Angst davor, die Nachhaltigkeit fiele zu Lasten der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit. Die Befragten wünschten sich eine bessere Aufklärung über Mehrwerte und Potenziale sowie klare politische Rahmenbedingungen, um entsprechende Investitionen tätigen zu können.



Messbarkeit (2)

Die Befragten gaben an, dass Kennzahlen gut wären, um Benchmarking zu betreiben. Gleichzeitig müssten Aufwand und Nutzen im gesunden Verhältnis zueinander stehen.



Qualifizierung & Fachwissen (2)

Die Befragten wünschten sich bessere, an der unternehmerischen Praxis orientierte Qualifizierungs- und Fortbildungsmöglichkeiten, sowie branchenspezifische Aufklärung und Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Potenziale und Vorteile von nachhaltigem Unternehmertum.



Rahmenbedingungen & Anreize (2)

Die Befragten gaben an, dass es nötig wäre, die politischen Rahmenbedingungen und Anreize zu schaffen und dass es nicht zielführend wäre, sich auf die Freiwilligkeit zu verlassen.

4.5 Ziviles Engagement

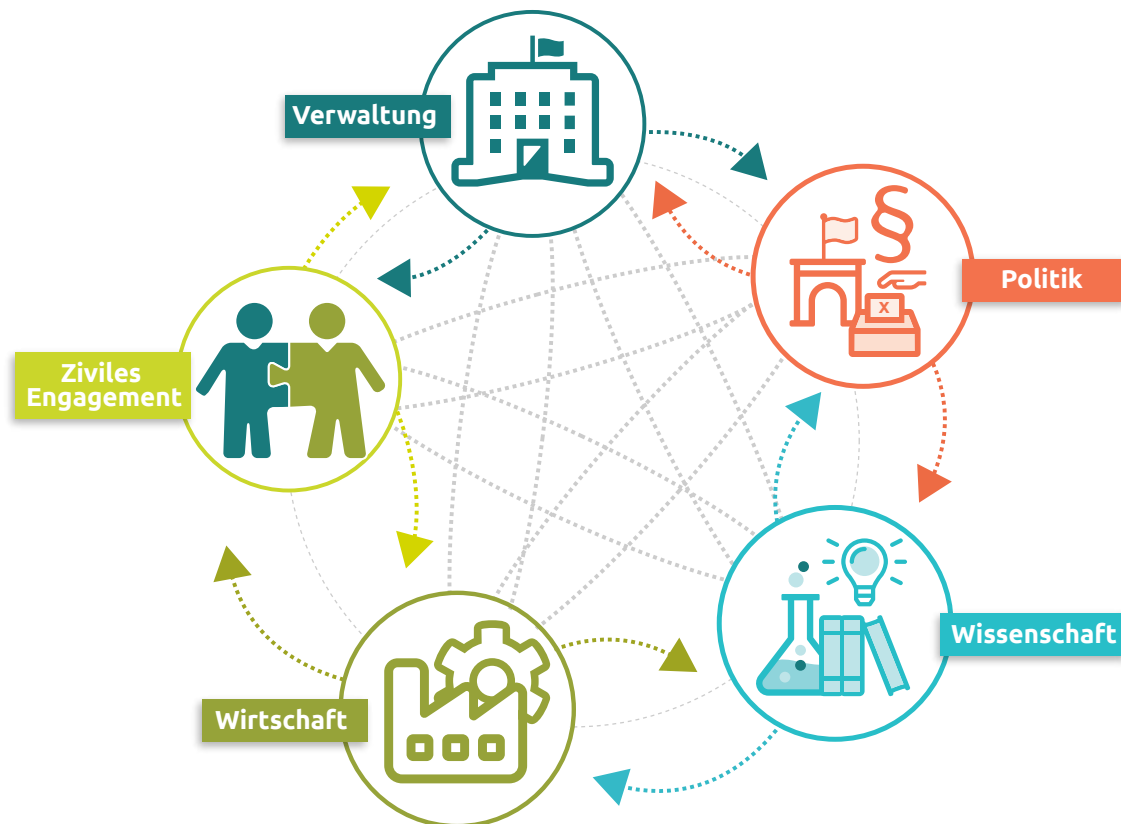


Im Rahmen unseres Erstprojekts konnten wir 2019-2020 die Studie **„We@Aachen I Gemeinsam. Nachhaltig. – Forschungsprojekt zu Vernetzung, Professionalisierung und Empowerment der Aachener Nachhaltigkeits- und Klimaschutzbewegung“** durchführen und veröffentlichen. Im Rahmen der umfassenden Erhebung, mit fast 100 befragten Initiativen und Vereinen, wurden die Akteur:innen unter anderem zu den Bedarfen und Hemmnissen in ihrem Wirken befragt. Sowohl intern, also innerhalb der Strukturen der verschiedenen Organisationen, als auch in Bezug auf das Zusammenwirken mit den anderen transformationsrelevanten Akteursgruppen.

Die umfassenden Ergebnisse der Studie stehen unter www.we-at-aachen.de/downloads zum Download zur Verfügung.



4.6 Transformation in Co-Kreation



Im Befragungsabschnitt „Transformation in Co-Kreation“ wurden die Befragten eingeladen, frei zu berichten, welche Bedarfe und Hemmnisse sie in der Zusammenarbeit mit den anderen Akteursgruppen wahrnehmen. Die Befragung stand dabei jeweils unter den beiden Leitfragen: „Hemmnisse: Was stellt im Zusammenwirken mit [Akteursgruppe] - im Hinblick auf eine nachhaltige Zukunftsgestaltung - derzeit ein Hemmnis dar? (Barrieren, Herausforderungen, destruktive Faktoren, negative Erfahrungen).“ und „Bedarfe: Was würde die Zusammenarbeit mit [Akteursgruppe] - im Hinblick auf eine nachhaltige Zukunftsgestaltung - verbessern? (Ideen, Wünsche, Kooperationspotenziale, positive Erfahrungen)“.

Während in den vorangegangenen Unterkapiteln die Aussagen pro Akteursgruppe über die eigenen, wahrgenommenen Bedarfe und Hemmnisse dargestellt wurden (z.B. „Kapitel 4.1 Verwaltung“ beinhaltet die Aussagen von Verwaltung über die eigenen, internen Bedarfe und Hemmnisse im Transformationsprozess); werden in diesem Unterkapitel die Aussagen der anderen Akteursgruppen über eine Akteursgruppe dargestellt. So beinhaltet z.B. „Kapitel 4.6.1 Verwaltung“ die Aussagen aller anderen Akteursgruppen über die Bedarfe und Hemmnisse in der Zusammenarbeit mit Verwaltung.

Die in diesem Befragungsabschnitt erhobenen 1271 qualitativen Aussagen konnten in Aussage-Kategorien zusammengefasst werden, die im Folgenden vorgestellt werden.



4.6.1 Verwaltung

1. Austausch & Kooperation

50% der Befragten aus dem Bereich Wissenschaft äußerten den Wunsch, dass der Austausch von Wissenschaft und Verwaltung verbessert, die Akteur:innen besser vernetzt und die Zusammenarbeit intensiviert werden. Auch 38,1% der Befragten aus Politik gaben an, die Verwaltung, ihre Strukturen, aber vor allem die Menschen, besser kennenlernen zu wollen und wünschten sich Formate, die den Austausch auch auf zwischenmenschlicher Ebene fördern. Einige Politiker:innen (14,3%) betonten zudem, dass es aufgrund der komplexen Fragestellungen immer wichtiger wäre, interdisziplinär zu denken und wünschten sich, dass die unterschiedlichen Gremien stärker miteinander in den Austausch kommen. 20% der Befragten aus der Wissenschaft wünschten sich darüber hinaus bessere Beteiligungsprozesse. Kooperations- und Kommunikationsstrukturen, die es Verwaltung ermöglichen, mit Bürger:innen in den Dialog zu treten. Auch 21 Vertreter:innen aus dem zivilen Engagement forderten, bestehende Kompetenzen und Synergien besser nutzbar zu machen. Sie wünschten sich eine höhere Bereitschaft von Verwaltung, Lösungen gemeinsam zu erarbeiten. Auch gaben 22 Vertreter:innen des zivilen Engagements an, dass sich ein besserer Zugang für ihre Anliegen in Verwaltung positiv auf die co-kreative Zusammenarbeit auswirken würde.

2. Bürokratie & Betriebskultur

47,6% der befragten Politiker:innen, 60% der Akteur:innen aus der Wissenschaft, 44,4% der befragten Wirtschaftsvertreter:innen sowie einige Befragte aus dem zivilgesellschaftlichen Engagement nahmen die komplexen administrativen Prozesse und Entscheidungsstrukturen in der Verwaltung als Hemmnis wahr. Verwaltungseffizienz und starre bürokratische Hierarchien verhinderten den Fortschritt, die Nachhaltigkeit in der nötigen Dringlichkeit zu bedienen. Auch müsse Nachhaltigkeit als Querschnittsthema sehr viel ganzheitlicher betrachtet werden. 47,6% der befragten Politiker:innen kritisierten das stark hierarchische Modell in der Verwaltung. Es führe dazu, dass Mitarbeiter:innen die Verantwortung bei der nächsthöheren Instanz suchen. Dadurch entstehe an der Spitze ein „Entscheidungsstau“, welcher die Prozesse dramatisch verlangsame. Sie wünschten sich eine Kultur des Möglich-Machens, ein Klima, das Mitarbeiter:innen dazu ermutigt, befähigt und unterstützt selber Verantwortung zu übernehmen.

Vertreter:innen des zivilen Engagements sowie aus der Wirtschaft gaben an, dass sich die Verwaltung durch interne Konflikte, Differenzen und Befindlichkeiten teils selbst behindere. Auch kritisierten einige der Befragten eine mangelhafte Kundenorientierung innerhalb von

Verwaltung und wünschten sich eine stärkere Serviceorientierung bzw. eine Enabler-Kultur in der Zusammenarbeit mit anderen Akteur:innen. Einige Befragte aus Politik (38,1%) und Wissenschaft (30%) bezeichneten es als ein Hemmnis, dass die Stadt mangelhaft mit Personal ausgestattet sei und wünschten sich mehr gute Leute, die proaktiv arbeiten und frisches, visionäres Denken einbringen.

3. Rollenverständnis & Prozesstransparenz

1/3 der befragten Politiker:innen wünschte sich mehr Klarheit in Bezug auf Zuständigkeiten, Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Auch wurde der Wunsch nach einem On-Boarding-Programm genannt, für Politiker:innen die neu sind, um Menschen und ihre Funktionen sowie die Prozesse und Strukturen innerhalb von Verwaltung besser zu verstehen. Auch Akteur:innen des zivilgesellschaftlichen Engagements wünschten sich mehr Transparenz in den Prozessen. Im Verlauf der Interviews wurden in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Verwaltung mehrfach „mangelnder Umsetzungswille“, „aktives Hinauszögern“, „Untätigkeit“, „Passivität“, „mutwilliges Blockieren“ oder „Paragraphen-Reiterei“ beklagt. Unsere Erfahrung aus den Zukunftswerkstätten der vergangenen Monate hat gezeigt, dass diese Wahrnehmung oftmals auf mangelndes Prozessverständnis zurückzuführen ist. Auch Vertreter:innen der Wissenschaft (45%) und Wirtschaft (33%) äußerten explizit den Wunsch nach mehr Transparenz, wie Verwaltung überhaupt funktioniert und eine bessere Transparenz von Strukturen, Rollen, Kompetenzen und Handlungsspielräumen. Angefangen von den richtigen Ansprechpartner:innen bis hin zum Verständnis von Entscheidungswegen.

4. Kommunikation

28,6% der befragten Politiker:innen wünschten sich, dass sich die Kommunikation zwischen Verwaltung und Politik verbessert, transparenter und schneller wird. Oft fühlten sich die Politiker:innen in der Holschuld. Auch gaben einige der Befragten an, dass Gremien oft viel zu spät informiert würden und sie mehr Vorlauf bräuchten, um sich in komplexe Themen einzuarbeiten. Auch Vertreter:innen aus dem zivilen Engagement kritisierten die schlechte Kommunikation mit und durch Verwaltung. Sie wünschten sich mehr Transparenz darüber, an welchen Projekten und Themen die Verwaltung schon dran ist.

5. Kultur des Miteinanders

Unter der Rubrik „Kultur des Miteinanders“ wurden weiche Faktoren komprimiert, die im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Verwaltung genannt wurden. So wurde insbesondere von Seiten der lokalen Politik (47,6%) geäußert, es fehle in beiden Richtungen an Vertrauen. Die Politiker:innen wünschten sich mehr gegenseitiges Vertrauen: In die Politiker:innen, dass sie gute Entscheidungen treffen, wie auch in die Kompetenzen der Verwaltungsmitarbeiter:innen.

Insbesondere von Vertreter:innen des zivilen Engagements wurde der Wunsch nach mehr Wertschätzung zum Ausdruck gebracht. Oft fühlten sie sich im Dialog mit Verwaltung von oben herab behandelt. Sie wünschten sich eine positive, wertschätzende Grundhaltung im Miteinander und eine bessere Würdigung ihrer Arbeit. Damit verbunden zeigten eine Reihe zivilgesellschaftlicher Akteur:innen ein hohes Maß an Frustration in der Zusammenarbeit mit Verwaltung.

Insbesondere die Befragten aus der Wissenschaft (35%) nahmen starke kulturelle Unterschiede aufgrund unterschiedlicher Arbeits- und Lebensrealitäten zwischen den Akteursgruppen und Verwaltung wahr und wünschten sich professionelle Unterstützung durch externe Mediator:innen, die co-kreative Prozesse moderieren, eine Übersetzungsfunktion wahrnehmen, vernetzen, vermitteln und zusammenführen.



4.6.2 Politik

1. Austausch & Kennenlernen

73,7% der Befragten aus Verwaltung wünschten sich einen regelmäßigen, fraktionsübergreifenden Austausch zwischen Politik und Verwaltung. Gut moderierte Formate, um mehr Verständnis für die Wirklichkeit des anderen zu schaffen, einander besser kennenzulernen und ein konstruktives Miteinander auf Augenhöhe zu fördern. 42,1% der Befragten aus Verwaltung identifizierten zudem mangelndes Vertrauen zwischen Politik und Verwaltung als ein Hemmnis. Sie wünschten sich Vertrauen in die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen und ein Verständnis dafür, dass Prozesse Zeit brauchen. 26,3% der Befragten aus Verwaltung wünschten sich für die Zusammenarbeit mehr Konstruktivität. Wenn Politik und Verwaltung gegeneinander arbeiten, gingen ohnehin knappe kapazitäre Ressourcen verloren, auch wirkte dies destruktiv auf die Motivation aller Beteiligten.

Auch über die Hälfte der Befragten aus Wissenschaft und Wirtschaft sowie 12 Vertreter:innen des zivilen Engagements wünschten sich einen regelmäßigen, interfraktionellen Dialog mit lokaler Politik, um offen über die komplexen Fragestellungen im Transformationsprozess zu sprechen, Begegnung zu schaffen und Erwartungen, Bedarfe, Sorgen und Ängste zu teilen. Auch zeigten sich 9 der Befragten aus dem zivilen Engagement frustriert. Sie fühlen sich mit ihren Themen von lokaler Politik nicht ernst genommen und wünschten sich mehr Wertschätzung für ihre Arbeit.

2. Abgrenzungsverhalten & Wahlkampfmodus

Ein signifikanter Teil der Befragten beklagte Abgrenzungsverhalten und „Wahlkampf-Modus“ als das größte Hemmnis in der Zusammenarbeit mit Politik, im kommunalen Transformationsprozess. Die Ausrichtung auf Wählerstimmen und darauf, den eigenen Machtanspruch zu wahren, sowie damit verbundenes kontraproduktives Profilierungsverhalten, wurden als ein starkes Hemmnis wahrgenommen. Insbesondere in Wahlperioden führe man immer weniger lösungsorientierte Sachdiskussionen, vielmehr ginge es dann um die Identität und Sichtbarkeit der eigenen Partei / Person in der Öffentlichkeit.

Befragte aus Wissenschaft und Wirtschaft äußerten den expliziten Wunsch nach mehr Langfristigkeit im politischen Denken und Handeln. Zu oft würde in Legislaturperioden gedacht und eingeschlagene Richtungen würden nach einem politischen Wechsel verworfen.

3. Qualifizierung & Kapazitäten

63,2% der Befragten aus Verwaltung äußerten, dass viele Politiker:innen zu den facettenreichen Fragestellungen der Nachhaltigkeit nicht immer über ausreichend Fachwissen verfügten, weil sie Laien seien. Es sei ein Problem, dass die zeitlichen Kapazitäten der Politiker:innen stark begrenzt sind, um sich in die Tiefe einzuarbeiten, weil (fast) alles im Ehrenamt geleistet wird. Auch die Vertreter:innen der Wissenschaft identifizierten mangelnde Fachkenntnisse und die eingeschränkten zeitlichen Ressourcen seitens der Politiker:innen als Hemmnis. Es sei daher besonders wichtig, mehr Aufklärung und Informationsangebote zu schaffen und Themen so aufzuarbeiten, dass Politik sie gut und schnell fassen könne. Akteur:innen aus dem zivilen Engagement sehen großes Potenzial, die Kompetenzen der Initiativen besser nutzbar zu machen und wünschten sich eine konstruktive Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

4. Prozesstransparenz & Rollenverständnis

36,8% der Befragten aus Verwaltung äußerten Bedenken, dass vielen Politiker:innen der Durchblick fehle, wie Verwaltung überhaupt funktioniert. Dadurch rede man immer wieder aneinander vorbei oder Vorschläge scheitern, weil sie nicht umsetzbar sind. Das sei für beide Seiten frustrierend. Auch habe sich die Rollenverteilung verändert: Früher gab Politik die Strategie vor und Verwaltung habe nur umgesetzt. Heute ist – auch aufgrund der Komplexität der Fragestellungen und hinsichtlich ihrer Fachkompetenzen – Verwaltung auch ein pro-aktiver Akteur, der eigene Ideen und Impulse einbringt. Die Befragten wünschten sich einen offenen Austausch über Rollen und Prozesse, um gegenseitiges Verständnis zu fördern und Konflikte zu vermeiden. Auch gebe es oftmals starke, informelle Beziehungsgeflechte im Hintergrund. Vor allem, wenn man neu in Politik oder Verwaltung ist, wisse man nicht, wer mit wem im Hintergrund verbunden sei. Durch diese informellen Beziehungen wären Teilnehmer:innen in Ausschüssen oft sehr unterschiedlich informiert. Auch Befragte aus dem zivilen Engagement und Wirtschaft wünschten sich eine bessere Transparenz und Kommunikation der Abläufe in lokaler Politik. Oft sei es schwer, bestimmte Prozesse und Genehmigungsverfahren nachzuvollziehen.

5. Abhängigkeit & politischer Wille

Alle Akteursgruppen betonten die elementare Bedeutung der Politik und eine damit verbundene starke Abhängigkeit von politischen Entscheidungen für den Erfolg im kommunalen Transformationsprozess. Befragte aus der Verwaltung gaben an, dass sie hinsichtlich der Nachhaltigkeit nur dann wirklich aktiv werden könne wenn Politik es auch wolle. Daher brauche es Druck aus der Bürger:innenschaft, um Themen politisch Gewicht und Priorität zu verleihen. 36,6% der Befragten aus Verwaltung gaben an, dass es bei den großen übergeordneten Fragen einen zunehmenden politischen Konsens gebe. Dass jedoch die Herausforderung darin bestünde, diese in konkrete Maßnahmen herunterzubrechen. Sie wünschten sich mehr Mut seitens der Politik, Entscheidungen zu treffen und für ganz konkrete Maßnahmen grünes Licht zu geben. Vertreter:innen aus dem zivilen Engagement kritisierten mangelnden politischen Willen als Hemmnis. Es brauche viel Zeit und Kraft, Dinge voranzubringen, weil für teils unpopuläre, aber wichtige Fragestellungen die notwendige politische Lobby fehle. Sie wünschten sich mehr direkte Bürgerpartizipation und einen öffentlichen Diskurs über diese Themen in unserer Stadt.

Aus der Wirtschaft äußerten 45% der Befragten, es seien verlässliche Rahmenbedingungen und eine klare Linie wichtig, um langfristig investieren und sich nachhaltig ausrichten zu können.



4.6.3 Wissenschaft & Hochschulen

1. Austausch & Kooperation

Rund die Hälfte der Befragten aus allen Akteursgruppen wünschten sich eine engere Zusammenarbeit und einen besseren Austausch mit den lokalen Hochschulen zu den vielfältigen Fragestellungen im kommunalen Transformationsprozess. Regelmäßige Formate und Dialoge, um voneinander zu profitieren und zu lernen, Fachwissen und Praxis-Kompetenzen zusammenzubringen und Implikationen für die Stadt zu entwickeln. Auch könne in der Zusammenarbeit Wissenschaft die Notwendigkeit und Dringlichkeit der Transformation noch stärker mit evidenzbasierten Argumenten unterfüttern und so die Lobbykraft für die Nachhaltigkeit erhöhen. Für Vertreter:innen aus dem zivilen Engagement sind auch Kooperationen z.B. über gemeinsame Lehrveranstaltungen und / oder projektbezogene Studienarbeiten vorstellbar. 21,1% der Befragten aus Verwaltung wünschten, dass die Hochschulen auch transformationsrelevante Fortbildungsmöglichkeiten für Menschen im Berufsleben anbieten.

2. Zwei Welten

Vertreter:innen aus allen Akteursgruppen gaben an, dass Wissenschaft, Verwaltung, Politik, Wirtschaft und ziviles Engagement in sehr unterschiedlichen „Welten“ leben und denken. Damit verbunden stellen in der Zusammenarbeit unterschiedliche Arbeitsrealitäten, Zeithorizonte, Interessen sowie eine unterschiedliche Sprache ein Hemmnis dar. Während sich die Stadt an verschiedene Regularien und Abstimmungsprozesse halten müsse, wären Hochschule und Wirtschaft innovativer und schnelllebiger. Gleichzeitig müsse Politik das große Ganze im Blick behalten, während Wissenschaft zu einzelnen Fragestellungen in die Tiefe gehen kann. Mehrfach wurde damit verbunden der Wunsch geäußert, dass ein verbesserter Austausch über eine neutrale Scharnierfunktion moderiert wird, die „dolmetscht“, im Konfliktfall mediiert und zusammenführt.

3. Nahbarkeit

Eine Vielzahl von Vertreter:innen aus allen Akteursgruppen gaben an, die Hochschulen als un-nahbar wahrzunehmen. Sie wirkten oft zu abgehoben, zu akademisch für Normalbürger:innen und seien stark in ihrer eigenen „Blase“ unterwegs. Man wünschte sich eine niederschwellige

Form der Kommunikation und eine Nahbarkeit ohne Eitelkeiten. Darüber hinaus gab gut die Hälfte der befragten Wirtschaftsvertreter:innen an, dass es eine gute Brücke zwischen Wissenschaft und Unternehmen brauche. Insbesondere für lokale, inhabergeführte KMUs seien die Hochschulen „zu weit weg“. Gute Konzepte müssten besser in die praktische Welt übertragen werden, damit lokale KMUs die Chance hätten, diese zu nutzen. Gleichzeitig äußerten viele Befragte, dass sich die RWTH in den letzten Jahren deutlich für einen Dialog mit der Stadtgesellschaft öffne und führten den verbesserten Austausch auf den neuen Rektor zurück.

4. Standortverantwortung & Praxisbezug

42,9% der befragten Politiker:innen wünschten sich, dass lokal vorhandene wissenschaftliche Kompetenz im städtischen Raum stärker in die praktische Anwendung gebracht wird, um einen nahbaren, erlebbaren Nutzen für die Bürgerschaft zu generieren. Auch 52,6% der Befragten aus Verwaltung äußerten, dass lokale Hochschulen viel stärker wissenschaftliche Erkenntnisse in konkrete Lösungen übersetzen und sie hier vor Ort in praktische Projekte einfließen lassen sollten. Vertreter:innen des zivilen Engagements wünschten sich, dass sich die Hochschulen aktiver in das Stadtgeschehen einbringen, auch weil sie davon ausgehen, dass die Hochschulen viel einfacher Gehör für diese Themen in Politik, Verwaltung und lokaler Wirtschaft finden.

Vertreter:innen aller Akteursgruppen wünschten sich, dass die Hochschulen sich selber als lokale Akteure wahrnehmen und Transformation mit Stadt gemeinsam proaktiv gestalten und zu ihrer Entwicklung beitragen. Darüber hinaus sollen die Hochschulen ihre Verantwortung auf dem Weg in die Nachhaltigkeit nicht nur in Forschung und Lehre ernst nehmen, sondern auch als Institutionen und Betriebe. Mit ihren eigenen Flächen, Gebäuden, ihrer Beschaffung, Mobilität, etc. hätten sie viele Möglichkeiten, den Prozess aktiv mitzugestalten. Auch gaben einige Befragte an, dass der stark technisch orientierte Schwerpunkt der RWTH vor allem an industrielle, wirtschaftliche Interessen gekoppelt sei und äußerten den Wunsch, dass seitens der Hochschule auch gesellschaftliche und ökologische Themen mehr in den Blick genommen werden.

5. Studierende

Vertreter:innen der Verwaltung (15,8%) nahmen wahr, dass die Studierenden großen Druck auf die Hochschulen in Richtung Nachhaltigkeit ausübten und damit eine treibende Kraft hinsichtlich des Transformationsprozesses innerhalb der Hochschulen darstellen. Vertreter:innen der Politik (14,3%) wünschten sich einen intensiveren Austausch mit den Studierenden, auch weil diese einen markanten Teil der Aachener Bevölkerung ausmachen. Aus dem zivilen Engagement betonten einige Stimmen, dass die Studierenden teils tatkräftig in Initiativen engagiert seien und wünschten sich, dass sie für diese Aktivitäten eine entsprechende Anerkennung erfahren (z.B. anerkannte Praxiszeit).

6. Strukturelle Hemmnisse

Als strukturelles Hemmnis wurde vor allem die starke Wettbewerbsorientierung und damit verbundenes Profilierungsverhalten innerhalb der Hochschulen wahrgenommen. Schuld wären die Förderstrukturen, die abgrenzendes, egozentrisches Verhalten begünstigen. Sie seien darauf ausgerichtet, sich einen Namen und Exklusivität zu verschaffen. Für die Transformation sei gelebte, kreative und zielorientierte Interdisziplinarität jedoch maßgeblich. Auch wurden komplexe Strukturen, Bürokratie innerhalb der Hochschulen sowie mangelnde Kapazitäten neben dem Tagesgeschäft der Wissenschaftler:innen als strukturelle Hemmnisse benannt.



4.6.4 Wirtschaft & Unternehmen

1. Austausch & Kooperation

90,5% der befragten Politiker:innen, 45% der Wissenschaftsvertreter:innen, 31,6% der Vertreter:innen aus Verwaltung und 11 Befragte aus dem zivilen Engagement äußerten den Wunsch nach mehr Vernetzung und Austausch mit lokaler Wirtschaft zu Nachhaltigkeitsthemen. Die Befragten wünschten sich, dass Unternehmen mehr gesamtgesellschaftliche Verantwortung übernehmen und sich aktiv am kommunalen Transformationsprozess beteiligen. Nur so könne man die lokalen Herausforderungen gemeinsam angehen und Perspektiven für die Region entwickeln. Dabei wurde mehrfach die Bedeutung lokaler KMUs betont. Großkonzernen und Filialen sei die Stadt egal. Inhabergeführte Unternehmen und Einzelhändler:innen hätten meist eine bessere emotionale Verbindung zur Stadt und engagierten sich aktiv. Die Befragten aus Verwaltung unterstrichen darüber hinaus die Bedeutung und Strahlkraft proaktiver Macher aus der Wirtschaft auf die Mitarbeiter:innen, ihre Familien und die Bürgerschaft. 15% der befragten Wirtschaftsakteur:innen äußerten Bedenken, ihr Engagement öffentlich zu zeigen, aus Angst dass es als Greenwashing wahrgenommen wird.

2. Profitorientierung

Entlang aller Akteursgruppen wurde einseitige Profitorientierung als größtes Hemmnis im Transformationsprozess angeführt. Unternehmen müssten profitabel arbeiten, um unter derzeitigen Marktbedingungen zu bestehen. Damit verbunden sei das Interesse, sich am Gemeinwohl zu orientieren, begrenzt und stünde meist im Widerspruch zu ökologisch und sozial nachhaltigem Handeln. Die Befragten wünschten sich eine größere Offenheit lokaler Unternehmer:innen für ihre gesellschaftliche und ökologische Verantwortung sowie mehr Mut und weniger Vorbehalte gegenüber alternativen Wirtschaftsmodellen. Befragte aller Akteursgruppen beobachteten, dass die Einsicht und Bereitschaft bei den Unternehmer:innen hinsichtlich der Nachhaltigkeit in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat. Gleichzeitig nahmen Vertreter:innen aus Politik (38,1%) und zivilem Engagement (5) große Unsicherheit und Ängste seitens der Unternehmer:innen wahr. Wirtschaft brauche klare, verlässliche Rahmenbedingungen und Sicherheit, um entsprechende Investitionen zu tätigen und sich langfristig nachhaltig auszurichten.

3. Unterstützungsstrukturen

Vertreter:innen aller Akteursgruppen gaben an, es brauche bessere Strukturen und Angebote, um Unternehmer:innen auf dem Weg in die Nachhaltigkeit zu begleiten. Man müsse Unternehmer:innen da abholen, wo sie stehen, so dass der Weg in die Nachhaltigkeit als Notwendigkeit und als Chance, nicht als Belastung, erkannt wird. Oft fehle es an Bewusstsein und Fachwissen hinsichtlich der Folgewirkungen ihrer wirtschaftlichen Praxis auf das Gemeinwohl und das Ökosystem. Auch fehle das Know-How über Vorteile und Mehrwerte unternehmerisch nachhaltigen Handelns.

33,3% der befragten Politiker:innen gaben an, dass insbesondere kleine Unternehmen oft nicht die Kapazitäten hätten, neben dem Alltagsgeschäft Konzepte und Lösungen auszuarbeiten. Auch fehle oft die fachliche Grundlage, wie man Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen praktisch umsetzen kann. Es brauche Kampagnen, die aufklären, Ansprechpartner:innen, die bei Fragen helfen, eine Informationsdatenbank, wo man sich zu den verschiedenen Fragestellungen der Nachhaltigkeit informieren und vernetzen kann, Beratung, Unterstützung und Begleitung. Auch brauche es branchenspezifische Lösungen. Best Practice und gemeinsame Leuchtturm-Projekte könnten helfen, Wirtschaft mit praktischen Beispielen und Vorbildern zu begeistern und dazu beitragen, die abstrakten wissenschaftlichen Theorien niederschwellig in die unternehmerische Praxis zu übersetzen. Auch gaben Vertreter:innen der Wissenschaft an, dass der Fokus in der Zusammenarbeit heute sehr stark auf Technologie-Fragen lege. Es sei wichtig, im Diskurs auch gesellschaftsrelevante Fragen stärker einzubinden.

4. Gesetze & Anreize

Alle Akteursgruppen äußerten Bedenken, dass über Freiwilligkeit und Moral wenig zu bewegen sei, da Unternehmen von den geltenden Markt- und Wettbewerbsbedingungen abhängen. Sie forderten gesetzliche Rahmenbedingungen, damit sozial und ökologisch schädliche Praktiken nicht mehr rentabel sind. Auch müsse man gezielt Anreize und Mehrwerte schaffen, damit Unternehmen den Mut finden, alte Routinen zu durchbrechen und Wirtschaft neu zu denken. 2/3 der Befragten aus Verwaltung gaben an, dass die Stadt nachhaltige Unternehmen besser unterstützen und fördern sollte.





4.6.5 Zivilgesellschaft & ziviles Engagement

Bei der Befragung in Bezug auf die Zusammenarbeit mit zivilem Engagement äußerten sich die Befragten aus Politik und Verwaltung auch ganz allgemein über die Rolle von Bürger:innen im kommunalen Transformationsprozess. Daher werden im Folgenden die Ergebnisse in den beiden Kategorien „Über Bürger:innen“ und „Über ziviles Engagement“ separat aufgeführt.

Über Bürger:innen

1. Bürgerbewusstsein

42,1% der Befragten aus Verwaltung gaben an, dass es in der Bürgerschaft teilweise an gemeinwohlorientiertem Denken fehle. Für die Transformation sei es wichtig, dass jeder Verantwortung für die Gesellschaft und die Stadt übernimmt. Bürger:innen, die sich mit der Stadt identifizieren, im Rahmen ihrer Möglichkeiten selber aktiv werden und die Bereitschaft haben, Dinge mitzutragen. Auch 14,3% der Befragten aus Politik gaben an, dass Bürgerbewusstsein teils egoistisch geprägt sei, nämlich dann, wenn vor der eigenen Haustür etwas verändert werden soll.

2. Gesamtgesellschaftliche Perspektive

42,1% der Befragten aus Verwaltung und 57,1% der Befragten aus Politik betonten, es sei eine große Herausforderung, Bürger:innen aller gesellschaftlicher Milieus im Transformationsprozess mitzunehmen. Um nah bei den Bürger:innen und ihren Bedürfnissen zu sein, brauche es gute Kommunikationswege und niederschwellige Angebote, um Menschen aller Milieus zu erreichen und in den politischen Prozess einzubinden. Aufgrund der Komplexität der Themen könnten v.a. bildungsferne Schichten die Notwendigkeit der Transformation weniger gut erfassen. Es sei wichtig, Maßnahmen gut zu erklären, Notwendigkeiten und Mehrwerte sichtbar zu machen. Man müsse einander zuhören, unterschiedliche Lebensrealitäten und Bedürfnisse anhören, aushalten und berücksichtigen, Perspektiven wechseln, Verständnis schaffen, damit sich Menschen abgeholt fühlen, Widerstände und Spaltung reduziert werden.

3. Befähigung & Beteiligung

78,9% der Befragten aus Verwaltung betonten, dass wir eine Kultur der Beteiligung brauchen. Auf dem Weg in die Verwaltung gingen viele Bürger:innen verloren. Einerseits, weil die Strukturen so komplex sind, andererseits, weil Mitarbeiter:innen den Umgang mit Bürger:innen noch nicht gewöhnt sind, aber auch weil den Bürger:innen teils gewisse Kompetenzen fehlen, die es für eine effektive Zusammenarbeit braucht. Beide Seiten müssten Beteiligung lernen. Diese Beteiligungsprozesse müssen niederschwellig und gut moderiert sein und die Akteur:innen trotz unterschiedlicher Interessen und Standpunkte miteinander im Gespräch halten.

Über ziviles Engagement

1. Austausch, Vernetzung, Kooperation

Vertreter:innen aller Akteursgruppen – Verwaltung (89,5%), Politik (76,2%), Wissenschaft (90%) und Wirtschaft (70%) – wünschten sich, die vielen Initiativen in unserer Stadt besser kennenzulernen. Gut moderierte Formate, um sich zu vernetzen und auszutauschen und um zu erfahren, wer an welchen Themen arbeitet. Die Befragten äußerten, man müsse die Fachkompetenzen und Stärken der Akteure besser einbinden und Synergieeffekte nutzbar machen. Insbesondere einige Vertreter:innen der Politik betonten, dass der Austausch mit den Initiativen sehr wichtig sei. Die Ratsleute seien Laien, während die Initiativen oft fachlich umfassend in ihrem Thema eingearbeitet seien. Sie wünschten sich, diese Kompetenzen besser nutzbar zu machen. Auch Vertreter:innen der Wissenschaft wünschten sich eine stärkere Vernetzung mit den Initiativen. Auch um einen besseren, niederschweligen Wissensimport von Wissenschaft in die Gesellschaft und zurück zu fördern. Einige Wirtschaftsvertreter:innen konnten sich vorstellen, die Kompetenzen der Initiativen auch für ihre Unternehmen und die Mitarbeitenden nutzbar zu machen, z.B. in Form von In-House-Trainings zum Thema Nachhaltigkeit.

2. Professionalität

31,6% der Befragten aus der Verwaltung betonten, dass Professionalität der Initiativen wichtig für die Zusammenarbeit sei. Die Initiativen müssen ihre Inhalte gut vorbereiten, damit Projekte Gehör finden und einen sauberen Prozess innerhalb von Verwaltung nehmen können. Auch 20% der Befragten aus der Wirtschaft kritisierten, dass die Initiativen teils nicht professionell genug aufgestellt seien. Lose Forderungen, eine überhöhte Erwartungshaltung und zu wenig konkrete Handlungsimpulse schafften keine konstruktive Atmosphäre für ein Miteinander auf Augenhöhe. Auch wurde Abgrenzungsverhalten zwischen den Akteur:innen im zivilen Engagement als Hemmnis genannt. Engagement sei oft sehr spezialisiert. Auch wenn Akteur:innen zu Beginn noch ähnliche Ziele verfolgten, gerieten sie irgendwann über die Gegensätze aneinander, statt auf das Gemeinsame zu setzen. Es sei wichtig, dass sich die Initiativen gut abstimmen, Synergien in den Vordergrund stellen, Kompromisse eingehen, um als geballte Kraft aufzutreten.

3. Prozess- und Rollenverständnis

84,2% der Befragten aus Verwaltung und 28,6% der Befragten aus Politik gaben an, dass eine überhöhte Erwartungshaltung oft mit fehlendem Hintergrundwissen zu den komplexen Prozessen innerhalb von Politik und Verwaltung im Zusammenhang stehe. Die Initiativen hätten ihren Schwerpunkt auf einer spezifischen Fragestellung, Politik und Verwaltung müssten jedoch gesamtgesellschaftlich denken. Es fehle oft ein Verständnis dafür, dass die Fragestellungen in komplexen Zusammenhängen stehen und nicht auf die Schnelle umsetzbar sind. Auch führe

das mangelnde Verständnis für Strukturen und Abläufe zu Vorbehalten gegenüber Verwaltung und Politik. So würden die Initiativen Verwaltung oft als Übermacht oder als aktiv hemmend wahrnehmen. Dies führe zu Frustration und Ohnmacht. Aus schlechten Erfahrungen wüchsen Vorbehalte oder gar Feindbilder gegenüber Verwaltung.

Verwaltungsmitarbeiter:innen gaben an, man müsse gegenüber den Bürger:innen viel besser transparent machen, wie Strukturen, Verfahrenswege und Entscheidungsprozesse funktionieren, an welche Rahmenbedingungen sie gebunden sind und wo Handlungsspielräume liegen. Dieses Verständnis könne Vorbehalte und damit verbundenes Konfliktpotenzial auflösen und sich positiv auf die Zusammenarbeit auswirken.

4. Unterstützungsstrukturen

Befragte aus Verwaltung (68,4%) und Wissenschaft (50%) betonten, dass man die Engagierten im kommunalen Transformationsprozess als relevante Player wahrnehmen müsse. Prozesse seien heute teils so lang, dass die Engagierten irgendwann die Motivation verlieren. Stadt müsse Strukturen schaffen, um die Initiativen bestmöglich zu unterstützen und das Zusammenwirken mit den Initiativen zu fördern. Niederschwellige Unterstützungsstrukturen könnten dabei unterstützen, die Professionalität der Initiativen auszubauen, Ideen und Forderungen in gute Projekte mit konkreten Handlungsimpulsen zu übersetzen oder das Verständnis für politisch-administrative Prozesse zu fördern.

38,1% der Befragten aus Politik wünschten sich, dass die Bürger:innen / Initiativen bestehende Kommunikationswege in die Politik besser nutzen. Viele Menschen wüssten nicht, wie sie mit ihrem Anliegen Politik erreichen können. Es brauche eine verbesserte Aufklärung, um es den Akteur:innen zu erleichtern, mit Politik in Kontakt zu treten. Gleichzeitig müsse Politik viel aufmerksamer und niederschwelliger werden. Auch nahmen die Politiker:innen wahr, dass Bürger:innen oft Hemmungen hätten, mit Politik in Kontakt zu treten und wünschten sich mehr Mut, das direkte Gespräch zu suchen. Vertreter:innen der Wirtschaft (12) gaben an, das Wirken der Initiativen aktiv unterstützen zu wollen (z.B. durch Arbeitsmittel, Corporate Volunteering oder die Bereitstellung von Räumlichkeiten für Veranstaltungen).

5. Partikularinteressen & Konsenskultur

Rund ein Drittel der Befragten aus Verwaltung, Politik und Wissenschaft äußerten die Sorge, dass Engagement oft stark von einem bürgerlich-akademischen Umfeld geprägt sei. Damit verbunden bestehe die Gefahr, dass eine kleinere Gruppe der Gesellschaft sehr präsent ist und sich Partikularinteressen durchsetzen. Die Initiativen hätten oft ein spezielles Thema im Fokus und damit eine sehr spezialisierte, aber auch eingeschränkte Sicht. Sie wünschten sich einen ganzheitlichen Blick, der die verschiedenen Lebensrealitäten, Interessen und Be-



dürfnisse aller gesellschaftlichen Schichten berücksichtigt. Damit verbunden kritisierten 57,1% der Befragten aus Politik und 25% der Befragten aus der Wissenschaft die fehlende Gesprächsflexibilität und Kompromissbereitschaft seitens der Initiativen. Sie wünschten sich mehr Bereitschaft, die Perspektive zu wechseln, um die Situation des Anderen zu verstehen. Es brauche eine Konsenskultur und ein Verständnis dafür, was wirklich leistbar ist – sowohl für die Kommune als auch für die Bürger:innen in ihren verschiedenen Lebensrealitäten.

6. Kultur des Miteinanders

Insbesondere die Befragten aus Verwaltung (57,9%) wünschten sich für das Miteinander mehr Vertrauen und Wertschätzung. Viele Mitarbeiter:innen „rödeln“, um Dinge möglich zu machen, aber man habe oft das Gefühl, immer an dem gemessen zu werden, was nicht klappt. Das frustriert insbesondere dann, wenn Bürger:innen ihren Frust direkt über die Medien abladen. Sie wünschten sich, dass man mehr miteinander, statt übereinander redet. Die Beziehung Verwaltung-Bürger:innen sei ohnehin negativ vorbelastet, da sich Bürger:innen meist dann an Verwaltung richten, wenn sie über einen Missstand stolpern. Negative Erfahrungen hätten auf beiden Seiten Vorbehalte geschürt, für ein gutes Miteinander sei es wichtig, Vorbehalte abzubauen und den engagierten Menschen auf beiden Seiten Anerkennung und Wertschätzung entgegenzubringen.

Vertreter:innen der Politik (18,9%) wünschten sich mehr Vertrauen im Miteinander. Vorurteile und Vorbehalte führten dazu, dass Entscheidungen immer wieder in Frage gestellt werden. Vertreter:innen der Wissenschaft (30,0%) betonten, dass die verschiedenen Akteursgruppen in unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsrealitäten unterwegs wären. Wissenschaft spreche darüber hinaus eine andere Sprache, Zivilgesellschaft wiederum denke sehr viel flexibler und praxisnah. Es sei in der Kommunikation besonders wichtig, gut zwischen den Welten zu vermitteln.

7. Relevanz

Alle Akteursgruppen betonten, dass ziviles Engagement für den Transformationsprozess enorm wichtig sei. Das Engagement aus der Bevölkerung habe deutlich zugenommen, dies sei besonders wertvoll für den demokratischen Prozess. Durch ihr Wirken bekämen die Themen eine höhere Sichtbarkeit und Präsenz, sowohl in der Bevölkerung als auch in der Politik. Die Initiativen bauten Druck auf, zeigten wichtige Handlungsfelder auf und bringen wertvolle Ideen und Impulse ein und unterstützten damit maßgeblich alle anderen Akteure, für die Themen der Nachhaltigkeit zu sensibilisieren. Darüber hinaus seien die Vereine und Gruppen wichtige Multiplikatoren für die Themen der Nachhaltigkeit, in die Gesellschaft hinein.



4.7 Erfolgsfaktoren

Neben den vielen kritischen Punkten und Verbesserungspotenzialen, die in der Analyse der Bedarfe und Hemmnisse in der co-kreativen Zusammenarbeit zum Ausdruck gebracht wurden (Kapitel 4.6), berichteten die Befragten immer wieder von positiven Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den anderen Akteursgruppen. Damit verbunden wurden die Teilnehmer:innen in diesem letzten Abschnitt der Erhebung gebeten, sich auf Projekte und Situationen rückzubesinnen, in denen die Zusammenarbeit ihrer Meinung nach besonders erfolgreich und konstruktiv geklappt hat. Zu beantworten war in Bezug auf die Zusammenarbeit mit jeder der Akteursgruppen die Frage:

„Wenn Sie sich an Projekte und Situationen erinnern, wo die Zusammenarbeit mit [Akteursgruppe] besonders gut geklappt hat: Was sind / waren Ihrer Meinung nach Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Zusammenarbeit?“

Die 427 Aussagen konnten 16 Kategorien zugeordnet werden. Auf die Top 10 Kategorien soll im Folgenden näher eingegangen werden.



Kommunikationskultur

30,9%



Beziehungsebene

23%



Konkrete Projekte

10,5%



Mindset / Haltung

10,1%



Professionalität

7,5%



Mehrwerte / Vorteile

3,7%



Verantwortung / Ownership

3,5%



Gemeinsame Ziele / Visionen

3,3%



Führung / Priorisierung

1,9%



Interdisziplinarität

1,6%

Kommunikationskultur

Mit fast einem Drittel (30,9%) der Aussagen steht die Kommunikationskultur an der Spitze der Erfolgsfaktoren für gelungene, co-kreative Zusammenarbeit. Sie wird von den Akteur:innen als ein echtes Miteinander auf Augenhöhe beschrieben, in dem sich alle Beteiligten als gleichwertig wahrnehmen. Eine von Wertschätzung und Respekt geprägte Dialogkultur der Offenheit und Transparenz und der Fähigkeit der Beteiligten, zuzuhören und die Perspektive zu wechseln, um ein Verständnis für die Lebenswirklichkeiten und Arbeitsrealitäten des Anderen zu entwickeln. Wenn alle Beteiligten Konsenswillen mitbringen und den Wunsch, in einem konstruktiven Dialog sachorientiert Kompromisse und Lösungen zu erarbeiten.

Beziehungsebene

Fast ¼ der Befragten stellten dar, dass vor allem die persönliche Ebene ein Erfolgsfaktor für eine konstruktive und fruchtbare Zusammenarbeit darstelle. Gewachsene, etablierte Beziehungen und Kontakte, die auf Vertrauen und Verbindlichkeit basierten und dem Wissen, dass man sich aufeinander verlassen kann. Zitat: „Von einem Unbekannten angesprochen löst man erst mal einen sachlichen und zwischenmenschlichen ‚Prüfungsprozess‘ aus, um auf eine solide Arbeitsebene zu kommen.“

Konkrete Projekte

Zitat: „Ins Tun kommen, statt visionäre Reden und abstrakte Konzepte.“ Wenn Visionen und Projektideen ganz konkret auf die lokale Ebene heruntergebrochen werden – realitätsnah und umsetzungsorientiert, mit klaren Verantwortlichkeiten. Je konkreter die Projektidee, desto besser ließen sich Verantwortlichkeiten definieren, um gemeinsam ins Handeln zu kommen. Das schaffe echte, praktische Erfahrbarkeit und gemeinsame Erfolgsgeschichten.

Mindset

Als ein weiterer relevanter Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit wurde ein entsprechendes Mindset genannt. Es wurde als spürbare, intrinsische Motivation der Beteiligten beschrieben. Menschen, die persönlich für das Thema brennen und aus Überzeugung und Leidenschaft handeln und eine gewisse Power mitbrächten, um auf Menschen zuzugehen und zu begeistern. Innerhalb der Institutionen seien vor allem Menschen in Schlüsselpositionen wertvolle Treiber, die aufgeschlossen und flexibel sind und den Mut haben, Dinge neu und anders zu denken, die Verantwortung übernehmen und Dinge proaktiv anpacken. Vor allem in Bezug auf die Verwaltung wurde dieses Mindset auch als eine „Kultur des Möglich-Machens“ beschrieben – weg von einer Genehmigungskultur, hin zu einer Dienstleistungskultur und Bürger:innen-Orientierung.

Professionalität

Wenn die Beteiligten professionell und fokussiert arbeiten und gut organisiert sind. Wenn sie ein Verständnis für politische Zusammenhänge und Entscheidungswege haben und in der Lage sind, Forderungen konkret und fachlich aufzuarbeiten, so dass Umsetzungspotenziale direkt erkennbar werden.

Mehrwerte

Wenn für alle Beteiligten Mehrwerte geschaffen werden und Vorteile erkennbar sind und sich die Kooperation für alle Beteiligten lohnt (Win-Win).

Verantwortung & Ownership

Wenn sich Institutionen, Unternehmer:innen, Bürger:innen mit der Stadt identifizieren und für den Standort verantwortlich fühlen, Eigeninitiative entwickeln und zu proaktiven Machern werden.

Gemeinsame Ziele & Visionen

Wenn man sich auf das besinnt, was verbindet, die gleiche Vision teilt, gemeinsame Ziele fokussiert, dann lassen sich Kräfte bündeln und Kooperationspotenziale nutzbar machen.

Führung & Priorisierung

Wenn auf Leitungsebene die Themen eine entsprechende Priorisierung erfahren, so dass Rückhalt gegeben ist und für die Zusammenarbeit Kapazitäten und Ressourcen zur Verfügung stehen.

Interdisziplinarität

Wenn verschiedene Fachbereiche, Gremien und Ausschüsse, Institute und Fachrichtungen, Akteur:innen an einem Strang ziehen und ihre Stärken und Kompetenzen in den Prozess mit einbringen.



5 Implikationen für Aachen

5.1 Vision & Leitbild

In allen befragten Akteursgruppen wurde nachdrücklich der Wunsch nach einer umfassenden, ganzheitlichen Vision einer nachhaltigen Zukunftsgestaltung unserer Stadt betont. Ein Leitbild, das die drei Säulen der Nachhaltigkeit – ökologische Verantwortung, soziale Gerechtigkeit und ökonomische Stabilität und Resilienz – ausgewogen und zukunftsfähig miteinander verbindet. Analog zur Organisationsentwicklung lassen sich bei der Visions- und Leitbildentwicklung, komplexe strategische Prozesse in die folgenden Stufen herunterbrechen:



VISION: Die Vision definiert zunächst ein langfristiges, übergeordnetes Ziel: In welcher Welt bzw. welcher Stadt wollen wir eigentlich leben? Wie sollen unsere Kinder und Enkelkinder Aachen in 20, 30, 40 Jahren erleben?



MISSION: Was muss unser Handlungsauftrag sein, um diese Vision zu erfüllen? Welchen Beitrag können die Institutionen und Organisationen, ebenso wie jede:r einzelne Bürger:in, dazu leisten?



STRATEGIE: Aus den Missionen der einzelnen Institutionen und Akteursgruppen lassen sich nun die relevanten Handlungsfelder ableiten und übergeordnete strategische Ziele definieren.



MASSNAHMEN: Anschließend werden diese Ziele in ganz konkrete Projekte heruntergebrochen. Maßnahmen, die die geteilte Vision erlebbar und erfahrbar machen und in die sich jeder Akteur, jede:r Bürger:in nach seinen / ihren Möglichkeiten und Fähigkeiten in den gemeinsamen Prozess einbringt.

Ein auf diese Weise entstehendes, gemeinsames Leitbild erlaubt, die Vielfalt an bestehenden Einzelprojekten und -aktivitäten in unserer Stadt, unter einem gemeinsamen Dach kommunikativ zu vereinen. Am gemeinsamen Ziel ausgerichtet, erhöht sich maßgeblich die Effizienz und Wirksamkeit der Aktivitäten, weil Prozesse besser aufeinander abgestimmt, vorhandene Kapazitäten und Kompetenzen gebündelt und Synergieeffekte optimal nutzbar gemacht werden. Erfolgsgeschichten einzelner Akteur:innen zahlen auf das gemeinsame Ziel ein und werden zu gemeinsamen Erfolgen. Darüber hinaus ermöglicht ein umfassendes, städtisches Leitbild den verschiedenen Akteursgruppen, ihre eigenen, internen Nachhaltigkeitsstrategien an der gemeinsamen Vision auszurichten und z.B. in den Organisations- und Unternehmensleitlinien zu verankern.

Um maximale Identifikation zu schaffen, sollte das städtische Leitbild von der Stadtgesellschaft mit allen Akteursgruppen gemeinsam entwickelt werden. Eine Kommunikationsagentur übersetzt die Strategie anschließend in einen griffigen Markenkern. Eine Markenwelt mit Wiedererkennungswert, die die Bürger:innen nicht nur auf rationaler, sondern vor allem auch auf emotionaler Ebene, anspricht und die erfahrbar wird, wenn man sich durch unsere Stadt bewegt. Ein ähnliches Transformationsmarketing etabliert derzeit die Stadt Mannheim mit der Kampagne „ideal“ (engl. „ich handle“).

5.2 Unterstützungsstrukturen schaffen

Die gemeinsame Vision und ihre ansprechenden Wort- und Bildwelten müssen in konkreten Aktivitäten erlebbar, erfahrbar werden. Unterstützungsstrukturen erlauben es, die Kompetenzen und Projekte bestehender Macher zu bündeln und optimal aufeinander abzustimmen:

5.2.1 Wirkräume, die Kompetenzen bündeln & vernetzen

Koordinationsstelle für co-kreative Zusammenarbeit

Ob aus dem zivilen Engagement, der Stadtverwaltung, den Hochschulen, einzelnen Gemeinden etc., in Aachen gibt es bereits eine Vielzahl von Einzelprojekten, die die urbane Transformation aktiv mitgestalten. Im Rahmen der Studie (siehe Kapitel 4.6.1 - 4.6.5) wurde in allen Akteursgruppen der zentrale Bedarf geäußert, dass diese Akteur:innen besser vernetzt werden und die co-kreative Zusammenarbeit intensiviert wird.

Eine Koordinationsstelle könnte bestehende Projekte besser bündeln, miteinander vernetzen und optimal aufeinander abstimmen. Als neutrale Institution sollte sie für alle Akteursgruppen gleichermaßen ansprechbar sein, Kontakte und Unterstützung vermitteln, Fachwissen und Praxis-Kompetenzen zusammenbringen und serviceorientiert für alle Beteiligten deutliche Mehrwerte generieren. Die im Rahmen des Projektes We@Aachen geschaffenen Kommunikations- und Wirkstrukturen würden verstetigt und professionalisiert. Viel häufiger könnten – analog zum Planungsprozess des Aachener Nachhaltigkeitstages 2022 – in gut moderierten Formaten konkrete Projekte in co-kreativer Zusammenarbeit gemeinsam entwickelt und umgesetzt werden.

Um die Identifikation mit der gemeinsamen Institution zu fördern, sollten alle Akteursgruppen in einem Beirat vertreten sein. Eine detaillierte Wirkort-Analyse „Bedarfsermittlung für einen interdisziplinären Wirkort, im co-kreativen Transformationsprozess der Stadt Aachen“, steht unter www.we-at-aachen.de/downloads zum Download zur Verfügung.

„ThinkTank“ & digitaler Wissenstransfer

Der Zugriff auf Wissen und Fachkompetenzen ist eine relevante Erfolgsgröße für den Transformationsprozess. Hier ist insbesondere die lokale Wissenschaft aufgerufen, Fachwissen zur Lösung akuter Herausforderungen und für die Ideen und Innovationen von morgen niederschwellig und gut verständlich aufzuarbeiten und dem Prozess zur Verfügung zu stellen.

Denkbar wäre eine digitale Kompetenzplattform, die entlang der 17 Nachhaltigkeitsziele (SDG) die Fachkompetenzen in einzelnen Fachbereichen sowie relevante Forschungsprojekte sichtbar macht und einen niederschweligen Zugang zu Expert:innen ermöglicht. Ein „Think-Tank“, der es im urbanen Transformationsprozess erleichtert, wissenschaftliche Kompetenz in praktische Projekte vor Ort einfließen zu lassen, um einen erfahrbaren Nutzen für die Stadtgesellschaft zu generieren.

Darüber hinaus wurden insbesondere von den Akteur:innen aus Verwaltung, Politik und Wirtschaft berufs begleitende Qualifizierungs- und Fortbildungsmöglichkeiten gewünscht, die es ihnen in ihrem jeweiligen Arbeitsfeld erlauben, praxisrelevante Kompetenzen zu vertiefen, mit der Transformation assoziierte Potenziale und Vorteile zu erkennen und konkrete Handlungsimpulse abzuleiten. Dabei ist es von besonderer Relevanz, wissenschaftliche Inhalte so aufzuarbeiten, dass die Akteur:innen (v.a. aus Politik und Wirtschaft) sie mit ihren begrenzten zeitlichen Kapazitäten gut und schnell fassen können.

Allianz „Nachhaltiges Unternehmertum“

Wirtschaft hat als Akteur einen signifikanten Impact auf den Erfolg im kommunalen Transformationsprozess. Einerseits hängen Unternehmen stark von den geltenden Markt- und Wettbewerbsbedingungen ab und müssen profitabel arbeiten, um zu bestehen. Gleichzeitig sind sie in zunehmendem Maße von den Herausforderungen, die die Transformation notwendig machen (Klimawandel, Ressourcenknappheit etc.) betroffen. So wird es im Sinne ökonomischer Stabilität und regionaler Resilienz immer wichtiger, destruktive unternehmerische Praxis zu hinterfragen, alte Routinen zu durchbrechen und Wirtschaft neu zu denken.

In Aachen und der StädteRegion gibt es immer mehr Unternehmen, die sich proaktiv auf den Weg gemacht haben und in spannenden Projekten aufzeigen, dass Transformation auch unter unternehmerischen Zwängen gut und profitabel gelingen kann. Gleichzeitig stehen die lokalen Unternehmensverbände und -kammern vor der Herausforderung, gute Konzepte und Strategien für ihre Mitglieder zu entwickeln. Es ist sinnvoll, bestehende Kompetenzen in einer lokalen Allianz zu bündeln, nachhaltiges unternehmerisches Engagement zu vernetzen und eine gemeinsame Strategie für die Region und ihre Wirtschaftsakteur:innen zu entwickeln.

Viele Unternehmensvertreter:innen hatten im Rahmen der Befragung den Bedarf nach mehr Aufklärung hinsichtlich der Potenziale und Chancen unternehmerischer Nachhaltigkeit geäußert. Die Allianz könnte Strukturen und Angebote schaffen, um Unternehmer:innen auf dem Weg in die Nachhaltigkeit zu begleiten, Beratung und Unterstützung leisten und dazu beitragen, die abstrakten wissenschaftliche Theorien niederschwellig in die unternehmerische Praxis zu übersetzen. Die Einrichtung von Task Forces zu unternehmensnahen Schwerpunktthemen (z.B. Kreislaufwirtschaft, ESG-Taxonomie, Lieferkettengesetz, Social-Entrepreneurship, Gemeinwohl-Ökonomie), brächte relevante Akteur:innen zusammen, um gemeinsam praktikable, regionale Lösungen zu erarbeiten. Auf einer digitalen Plattform könnten bestehende Nachhaltigkeitsprojekte lokaler Unternehmen sichtbar werden – einerseits um Unternehmer:innen zu ermutigen, ihr Engagement öffentlich zu zeigen, andererseits um anderen Unternehmer:innen als Best Practice und Anreiz zu dienen.

5.2.2 Verwaltung „In the Lead“

Von der Ordnungsbehörde zur Enablerin

Als Scharnierfunktion kommt der Verwaltung im kommunalen Transformationsprozess eine Schlüsselrolle zu. Längst schon ist sie keine reine Ordnungsbehörde mehr. Für die vielschichtigen Fragestellungen auf dem Weg in die Nachhaltigkeit bringt sie elementare Fach- und Schlüsselkompetenzen ein, kann Ressourcen und Mittel zur Verfügung stellen. Darüber hinaus muss sie zur Einbindung der verschiedenen Akteurs- und Interessensgruppen zunehmend koordinierende, integrierende und befähigende Aufgaben übernehmen und sich zu einer Enablerin entwickeln, die eine „Kultur des Möglichmachens“ fördert.

Damit ist auch ein umfassender Veränderungsprozess innerhalb der Verwaltungskultur verbunden. Gleichzeitig ist Verwaltung aber nicht unbegrenzt wendig, da sie an gesetzliche Bestimmungen und Richtlinien gebunden ist, die nicht auf kommunaler Ebene entschieden werden. Die Erfahrung in der Zusammenarbeit hat jedoch gezeigt, dass es Handlungsspielräume gibt. Diese auszuschöpfen ist stark von der Führungskultur in einzelnen Fachbereichen wie auch vom Mindset der Mitarbeitenden abhängig. Auf dem Weg zur Enablerin ist es für Verwaltung daher elementar, intern ein Klima zu schaffen, das Mitarbeiter:innen dazu ermutigt, befähigt und dabei unterstützt, proaktiv visionäres Denken einzubringen, Ownership zu übernehmen und damit vorhandene Handlungsspielräume auszufüllen.

Bürgerbeteiligung & partizipative Verfahren

Die kommunale Transformation macht umfassende, tiefgreifende Maßnahmen notwendig, die die Realität aller Bürger:innen in vielschichtigen Lebensbereichen betrifft. Um Bürgerschaft mitzunehmen und Widerstände abzubauen, müssen Bürger:innen besser in städtische Projekte und Planungsprozesse involviert werden. Noch werden die Potenziale dialogreicher Bürgerbeteiligung und partizipativer Verfahren nicht ausgeschöpft.

Um die gemeinschaftliche Entscheidungsfindung in Planungsprozessen zu unterstützen und partizipative Teilhabe zu fördern, bedarf es neuer, innovativer Beteiligungsformate, die den Dialog zwischen den Verantwortlichen in der Verwaltung mit den Bürger:innen fördern. Partizipation darf nicht nach dem End-of-Pipe-Prinzip (also am Ende des Planungsprozesses Zustimmung oder Ablehnung erfragend) funktionieren, sondern muss die Bürger:innen von Beginn an als kreativen Teil des Prozesses integrieren. Diese Beteiligungsformate müssen an den Bürgerbedarfen und -möglichkeiten ausgerichtet, handhabbar, niederschwellig und leicht zugänglich sein, Beteiligungsbereitschaft fördern und das kooperative Miteinander auf Augenhöhe verbessern.

Professionalisierung & Projektmanagement

Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass Professionalität einen wichtigen Erfolgsfaktor für gelungene co-kreative Prozesse darstellt, insbesondere in der Zusammenarbeit mit zivilem Engagement. Es umfasst die Kompetenz, Visionen, Forderungen oder politischen Protest so aufzuarbeiten, dass in konkreten Projekten Umsetzungspotenziale direkt erkennbar werden. Lose Forderungen und lückenhafte Projektideen versanden schnell in den komplexen Verwaltungsstrukturen. Je konkreter Initiativen Ideen in durchdachte Projektkonzepte übersetzen, desto leichter ist es für Verwaltung, Fördermittelgeber oder potenzielle Kooperationspartner einzuschätzen, welchen Mehrwert ein Projekt im Rahmen der kommunalen Transformationsstrategie liefern kann, um entsprechende Entscheidungsvorlagen abzuleiten, die Implementierung der Maßnahme zu unterstützen und ins Handeln zu kommen.

Um ein professionelles Projektmanagement in der Zusammenarbeit mit den zivilgesellschaftlichen Akteur:innen zu fördern und damit die Potenziale sozialer Innovation auszuschöpfen, ist es ratsam, eine unabhängige Prozessbegleitung zu installieren. Diese sollte die Akteur:innen dabei unterstützen, ihre Ideen in konkrete Projekte zu fassen. Als Brückenfunktion sollte sie den Prozess zwischen Verwaltung und Engagement moderieren, dolmetschen und vermitteln und beim Zeit-, Erwartungs- und Budgetmanagement professionell unterstützen. Darüber hinaus sollte sie für Fragen ansprechbar sein und allgemeine, koordinierende und strukturierende Aufgaben übernehmen (Termine organisieren, protokollieren, Wiedervorlage und Nachfassen von Arbeits- und Projektschritten), um den Prozess für alle Beteiligten maximal effizient zu gestalten.

Prozesstransparenz und Rollenverständnis

In der Zusammenarbeit von Verwaltung mit externen Akteur:innen kollidieren hochkomplexe Verwaltungsstrukturen mit einer hochflexiblen Akteurslandschaft – insbesondere im zivilen Engagement. Ein mangelndes Verständnis für die Arbeitsstrukturen der jeweiligen Akteursgruppen führt zu Vorbehalten und Ressentiments. Dadurch wird die Zusammenarbeit in partizipativen Prozessen über inhaltliche Zielkonflikte hinaus belastet. Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass viele Akteur:innen mit den komplexen Strukturen innerhalb der Kommune überfordert sind, weil ihnen das Wissen fehlt, wie Verwaltung funktioniert. In Aachen kann es dem co-kreativen Miteinander daher besonders dienlich sein, mehr Klarheit in Bezug auf Zuständigkeiten, Entscheidungs- und Handlungsspielräume zu schaffen und das Prozessverständnis zu fördern. Denkbar sind gut zugängliche, niederschwellige Flow Charts auf der Internetseite der Stadtverwaltung, die aufzeigen, welche Wege ein Projekt oder Antrag durch die Verwaltung nehmen kann und mit welchen Zeithorizonten dabei zu rechnen ist. Auch Info-Workshops und Onboarding-Programme wären nützliche Formate, um Akteur:innen über politische Prozesse und Entscheidungswege zu informieren.



5.3 Transformationsmarketing

Die Kommunikation hinsichtlich der Herausforderungen und Notwendigkeiten im kommunalen Transformationsprozess bewegt sich heute oft „steril“ auf der Sach- und Faktenebene und ist stark von einem Verzichts- und Verbotsnarrativ geprägt. Um Gesamtgesellschaft für den Weg in eine nachhaltige Zukunft zu begeistern, braucht es neue, positive Narrative. Ein Transformationsmarketing, das in zielgruppengerechter Ansprache Menschen in ihren jeweiligen Lebensrealitäten erreicht, Mehrwerte aufzeigt und motiviert, aktiver Teil der Transformation zu sein. Im Sinne eines gemeinsamen Leitbildes kann und sollte jede Institution, jedes Unternehmen, jede Einzelperson proaktiver Teil dieser Marketingkampagne sein.

Aktionsgeladene Kampagnen & breitenwirksame Öffentlichkeitsarbeit

Die 17 Nachhaltigkeitsziele in unserer Stadt, in allen Institutionen und in den Köpfen und Herzen der Bürger:innen real werden zu lassen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Sie kann nur gelingen, wenn die ganze Stadtgesellschaft an einem Strang zieht.

Wissen vermitteln, aufklären, beraten ist wichtig, um die Notwendigkeit der Transformation auf der Sachebene zu begreifen. Darüber hinaus müssen wir die Menschen auf emotionaler Ebene ansprechen und dazu motivieren, aktiver Teil des Wandels zu sein. Um die Lücke zwischen Bewusstsein und Verhaltensänderung zu schließen, braucht es eine breitenwirksame Öffentlichkeitsarbeit und aktionsgeladene, kreative Kampagnen, die Menschen mitnehmen, begeistern und inspirieren, ihren Lebensalltag nachhaltig zu gestalten. Nicht belehrend, sondern ermutigend. Nicht regressiv, sondern lohnend. Nicht auf Verzicht ausgerichtet, sondern Vorteile und Chancen sichtbar machend und attraktive Alternativen aufzeigend. Kreative, öffentlichkeitswirksame Aktionen die Spaß machen, Menschen spielerisch einbinden, positive Narrative erzählen und auf sympathisch ansprechende Weise dazu anreizen, destruktive Routinen zu hinterfragen und Verhaltensänderungen im eigenen Lebensalltag umzusetzen. Eine nachhaltige Lebensweise soll nicht nur als zeitgemäß, sondern als erstrebenswert, reizvoll und lohnend erkennbar werden.

Um aufmerksamkeitsstark und breitenwirksam sichtbar zu werden, sollten die Aktionen verschiedene städtische Akteur:innen als Kooperationspartner einbinden: die Nachhaltigkeitsinitiativen, die Schulen und Bildungseinrichtungen, die Gemeinden, die Theater, lokale Radiosender, die Zeitung, die Stadtbibliotheken, Altenheime, Sportvereine etc., die ihre jeweiligen Stärken und Kompetenzen in den Prozess einbringen, um die Botschaften in die unterschiedlichen Stadtteile und Lebensrealitäten der Menschen zu tragen.

Erfolgsgeschichten sichtbar machen

Ob im zivilen Engagement, in der Stadtverwaltung, den Hochschulen, der Wirtschaft, den Gemeinden etc. in Aachen gibt es bereits eine Vielzahl erfolgreicher Einzelprojekte. Damit gehört Aachen in mehreren Transformationsschwerpunkten zu den richtungsweisenden, federführenden Städten im Bundesgebiet. Doch die einzelnen Projekte und Maßnahmen sind für die Bürger:innen oft nicht sichtbar, so dass der Eindruck entsteht, in Aachen passiere nichts bzw. nur sehr wenig.

Für den weiteren Prozess sollte Aachen die Kommunikation bestehender Projekte und Erfolgsgeschichten deutlich verbessern, um Identifikation und Begeisterung für den gemeinsamen Weg zu fördern. Vorstellbar wäre, diese Projekte und Erfolgsgeschichten informativ und anschaulich aufzuarbeiten und auf einer ansprechenden Webseite gebündelt sichtbar zu ma-

chen. Ansprechende Bildwelten, gut verständliche, positive Texte, aus denen Wirkungen und Mehrwerte der Projekte und Aktivitäten anschaulich hervorgehen. Ergänzt durch lebendige, kurze Video-Sequenzen oder Podcasts. Die Inhalte sollten direkt so aufgearbeitet sein, dass sie für eine Multi-Channel-Kommunikation abrufbar und direkt nutzbar sind. Beispielsweise für die Weiterverwendung in (städtischen) Newslettern, auf Social Media Kanälen, digitalen Infoscreens in der Stadt oder für Ausstellungen z.B. in der Stadtbibliothek, im Bürgerservice oder in Schaufenstern zentrumsnaher Leerstände. Auch die Möglichkeit einer Kolumne in der hiesigen Tageszeitung ist in Betracht zu ziehen.

Als weiterer, positiver Nebeneffekt kann die Projektdatenbank anderen Institutionen (Unternehmen, Schulen, Familien etc.) als Inspiration und Best Practice für eigene Projektansätze dienen, Akteur:innen bei der Konkretisierung der eigenen Idee unterstützen und relevante Anknüpfungspunkte für ihre Realisierung sichtbar machen.

Raus aus der Blase – Rein in die Gesellschaft

Die Studie hat aufgezeigt, dass es eine große Herausforderung darstellt, Bürger:innen aller gesellschaftlicher Milieus im Transformationsprozess mitzunehmen. Aufgrund der Komplexität der Themen können v.a. bildungsferne Schichten die Notwendigkeit der Transformation weniger gut erfassen. Damit verbunden ist es wichtig, Maßnahmen und Notwendigkeiten gut zu erklären und den individuellen Nutzen sowie Mehrwerte sichtbar zu machen.

Zivilgesellschaftliche Initiativen können dabei eine wertvolle Rolle übernehmen. In Stadtrat und Verwaltung sind die wichtigsten Herausforderungen und Notwendigkeiten bekannt, oft stellt mangelnde gesellschaftliche Akzeptanz eine massive Hürde dar, denn umfassende Maßnahmen kann Verwaltung nur nach politischer Freigabe/Beauftragung umsetzen. Politik wiederum ist von entsprechenden Mehrheiten abhängig. Mit ihren vielfältigen Kompetenzen (sowohl fachlich, kommunikativ als auch zwischenmenschlich), ihrer Leidenschaft und Begeisterung kann engagierte Zivilgesellschaft signifikant dabei unterstützen, die Breite der Gesellschaft zu erreichen und zu gewinnen, wenn sie die eigene Blase verlässt und in zielgruppengerechten Formaten beispielsweise in die Quartiere geht, an Sportvereine, Altersheime, Gemeinden etc. herantritt.

Auch lokalen Politiker:innen kommt eine wichtige Verantwortung zu, wenn es darum geht, die Breite der Gesellschaft für die Transformation zu gewinnen. Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass lokale Politik wieder nahbarer für die Bürger:innen werden muss. Dafür sollten Politiker:innen auch außerhalb von Wahlperioden gute, niederschwellige Kommunikationswege anbieten, um Menschen aller Milieus zu erreichen und in den politischen Prozess einzubinden. Einfache, gut zugängliche Formate wie Bürger- oder Quartierstreffen, die den offenen Dialog suchen, die Notwendigkeit von Maßnahmen gut und niederschwellig erklären und den Menschen in ihren emotionalen Realitäten Gehör schenken.

Auch lokale Wissenschaft ist in der Verantwortung, wenn es darum geht, Gesellschaft zu prägen und zu erreichen. Im Rahmen der Studie gaben Vertreter:innen aller Akteursgruppen an, die Hochschulen als unnahbar wahrzunehmen. Wissen spielt eine signifikante Rolle im Transformationsprozess. Deshalb muss es der Wissenschaft gelingen, relevante Inhalte so aufzuarbeiten, dass sie für ein nicht-akademisches Publikum gut zugänglich und niederschwellig verständlich sind. Auch sollte lokal vorhandene wissenschaftliche Kompetenz noch stärker im städtischen Raum in die praktische Anwendung gebracht werden, um einen nahbaren, erleb- baren Nutzen für die Bürgerschaft zu generieren. Darüber hinaus wirkt Wissenschaft, neben der fachlichen Ausbildung, prägend auf das Mindset der Führungselite von morgen und kann so für den notwendigen Paradigmenwechsel sensibilisieren. Dafür sollten grundsätzliche gesellschaftsrelevante Fragen, im Sinne der Ausbildung eines humanistischen Menschen- und Weltbildes, in die Curricula aller Studiengänge einfließen.

5.4 Kultur des Miteinanders

Kommunikationskultur

Die Auswertung der Erfolgsfaktoren co-kreativer Zusammenarbeit (Kapitel 4.7), hat verdeutlicht, dass vor allem zwischenmenschliche, kommunikative Fähigkeiten eine elementare Erfolgsgröße im kommunalen Transformationsprozess darstellen. Hochheterogene Interessen und starke kulturelle Unterschiede (verschiedene Arbeits- und Lebensrealitäten, Zeithorizonte etc.) zwischen den einzelnen Akteursgruppen stellen eine große Herausforderung für die Zusammenarbeit dar. Auch bewegt sich die Kommunikation hinsichtlich der Notwendigkeiten im kommunalen Transformationsprozess heute oft einseitig auf der Faktenebene und ist stark von inhaltlichen Fragen (z.B. Mobilität, Energiewende, Landwirtschaft) geprägt. Die Fragestellung, WIE Akteur:innen in diesem Transformationsprozess miteinander umgehen, wirken, sprechen, findet derzeit kaum Beachtung.

Die Gefahr besteht, dass Widerstand, Abgrenzungsverhalten und gesellschaftliche Spaltungstendenzen die Transformation gefährden, wenn emotionale, psychologische Faktoren (z.B. existenzielle Ängste) keine Berücksichtigung finden, weil sich Menschen in ihren Erfahrungsrealitäten und Bedürfnissen nicht wahrgenommen fühlen. Entlang aller Akteursgruppen wurde im Rahmen der Erhebung deutlich die Relevanz einer positiven, wertschätzenden Grundhaltung im Miteinander betont. Kommunikative Fähigkeiten, die es den Beteiligten erlauben, den „Sender-Modus“ zu verlassen, um vorbehaltlos und einfühlsam zuzuhören, unterschiedliche Lebensrealitäten und Gefühle auszuhalten und sich auf die Bedürfnisse und Sorgen anderer einzulassen. Für die große Transformation braucht es ein Mehr an Empathiefähigkeit und eine Konsenskultur, den Mut aufeinander zuzugehen und ein Verständnis dafür, was wirklich leistbar ist – sowohl für die Kommune als auch für die Bürger:innen in ihren verschiedenen Lebensrealitäten. Auf diese Weise können wir die verbindenden Elemente herausarbeiten, Vielfalt integrieren, statt Andersdenken auszugrenzen.



Diese Charakteristika entsprechen den Prinzipien der gewaltfreien Kommunikation (GFK), einem bewährten Instrument zur Konfliktlösung nach Marshall Rosenberg. Sie basiert auf einem humanistischem Menschenbild und geht in ihrer Grundhaltung davon aus, dass Menschen in Konfliktsituationen die Kompetenzen besitzen, gemeinsam eine gute, einvernehmliche Lösung zu finden. Für Transformations-Aktivitäten, in denen verschiedene Akteurstypen eingebunden sind, ist es daher sinnvoll, mit Mediator:innen zu arbeiten, die co-kreative Prozesse entsprechend moderieren, eine Übersetzungsfunktion in die „Welt des anderen“ übernehmen, die Teilnehmenden dabei unterstützen, Perspektiven zu wechseln, Vorbehalte abzubauen und ein konstruktives Miteinander auf Augenhöhe fördern.

Gemeinsinn

Die Menschheit steht vor komplexen Herausforderungen. Um sie zu lösen, müssen wir als Gemeinschaft kooperieren: Wissen, Stärken und Kompetenzen zusammenbringen, Konkurrenz- und Profilierungsverhalten ablegen und das gemeinsame Ziel in den Vordergrund stellen. Dem urbanen Raum kommt in diesem Prozess eine signifikante Rolle zu.

Um Aachen für uns und die nachfolgenden Generationen in eine nachhaltige, sozial gerechte, resiliente Zukunft zu führen, sind ALLE Bürger:innen aufgerufen, sich für die Stadt und die Gesellschaft verantwortlich zu fühlen und diesen Prozess aktiv mitzugestalten. Moderne Kommunikationstechniken und Kollaborationsmethoden machen es möglich, Lösungen gemeinsam und basisdemokratisch zu entwickeln. Co-kreative Prozesse bringen Akteur:innen aus den unterschiedlichen Milieus, Lebens-, Arbeits- und Entscheidungsrealitäten zusammen und schaffen ein Miteinander, in dem sich alle als gleichwertige Partner:innen im Transformationsprozess begreifen.

„Die Politik“, „die Wirtschaft“, „das System“ sind keine autonomen Strukturen. Sie sind Spiegelbilder der Werte unserer Gesellschaft. Daher ist es für den Transformationsprozess von elementarer Bedeutung, dass wir uns aktiv und bewusst mit unseren gesellschaftlichen Werten auseinandersetzen, um sie im demokratischen Prozess in gesetzliche Rahmenbedingungen zu fassen und einen umfassenden Paradigmenwechsel einzuleiten.



„Unser Überleben als Spezies hängt von unserer Fähigkeit ab zu erkennen, dass unser Wohlergehen und das Wohlergehen anderer tatsächlich ein und dasselbe sind.“

– Marshall Rosenberg



Platz für Notizen, Gedanken, Anregungen ...

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

We@Aachen | Gemeinsam. Nachhaltig. Zukunft gestalten!

Forschungs- und Transformationsprojekt mit dem Ziel, urbane Transformation
als co-kreativen Prozess, gemeinsam zu gestalten.

Eine Welt Forum Aachen e. V.
Aachen, Dezember 2022