

# RegioTransform

Förderliche und hemmende Faktoren sowie Lösungsvorschläge für den Aufbau einer regionalen Nachhaltigkeitsplattform

Ergebnisbericht

Auftraggeber: Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz,  
München

Auftragnehmer: Prof. Dr. Manfred Miosga, Abteilung für Stadt- und Regionalentwicklung,  
Geographisches Institut, Universität Bayreuth

Bearbeiter\*innen: Julia Marx (M. Sc.)  
Elena Michel (M. Sc.)  
Franziska Falterer (B. A.)  
Prof. Dr. Manfred Miosga

Stand: 22. Mai 2019

## Inhalt

|   |    |
|---|----|
| 1. Einleitung.....  | 1  |
| 2. Projektziele .....   | 2  |
| 3. Methodik.....  | 4  |
| 3.1. Interne Reflexionsschleifen.....                                   | 4  |
| 3.2. Reflexionsworkshops nach den Forumsveranstaltungen.....            | 4  |
| 3.3. Evaluierungsbögen aus den Foren .....                              | 5  |
| 3.4. Begleitung von Realexperimenten .....                              | 6  |
| 3.5. Aktivitäten zwischen den Foren.....                                | 7  |
| 4. Erfolgsfaktoren und Hemmnisse .....                                  | 8  |
| 4.1. Identifizierung und Sensibilisieren.....                           | 8  |
| 4.2. Vernetzung und Austausch.....                                      | 10 |
| 4.3. Vorbereiten von Arbeitsweisen, Zielen und Leitbildern .....        | 12 |
| 4.4. Wissenslücken zur Installation einer Transformationsplattform..... | 15 |
| 4.5. Produktion transferierbarer Erkenntnisse.....                      | 17 |
| 4.6. Etablierung in der Öffentlichkeit.....                             | 18 |
| 5. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen.....                    | 20 |

# 1. Einleitung

RegioTransform ist ein Forschungsprojekt der Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung der Universität Bayreuth im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Umwelt und Verbraucherschutz. Im Rahmen dieses Projektes wurden im Zeitraum vom 1. Oktober 2017 bis zum 30. April 2019 die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse beim Aufbau einer regionalen Plattform für transdisziplinäre Wissensproduktion und Transformation zur Nachhaltigkeit untersucht. Das Projekt zielt darauf ab, zu untersuchen, wie systemische Veränderungsprozesse gestartet werden können bzw. welche institutionellen Voraussetzungen dazu gegeben sein müssen. Ziel ist es, über die Unterstützung und Förderung transformativer Praktiken systemische Veränderungen in lokalen Kontexten zu befördern. Konkret soll dabei eine regionale Kooperationsplattform für Nachhaltigkeitsakteure aus Forschung und Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft aufgebaut werden, um neue Ansätze der Transformation zur Nachhaltigkeit zu entwickeln und in lokal situierten Realexperimenten soziale Innovationen auch praktisch zu erproben. Das Forschungsprojekt umfasst die Phase der Initiierung und Vorbereitung des Aufbaus einer solchen Transformationsplattform und erforscht die Erfolgsbedingungen für ein solches Vorhaben.

Dieser Ergebnisbericht reflektiert die Hemmnisse und Erfolgsfaktoren beim Aufbau einer Nachhaltigkeitsplattform im Rahmen des Projektes RegioTransform und gibt Handlungsempfehlungen für eine mögliche und sinnvolle Folgephase und eine damit einhergehende weitere Institutionalisierung einer Nachhaltigkeitsplattform in der Region Bayreuth/ Oberfranken. Dabei orientiert er sich an den Projektzielen und stellt für jedes Ziel die Ergebnisse dar. Ziel ist es, die Erkenntnisse auch für die Anwendung und Übertragbarkeit in anderen Regionen aufzubereiten.

## 2. Projektziele

Die Bestimmung der fördernden und hemmenden Faktoren beim Aufbau einer Nachhaltigkeitsplattform stellt eine extrem komplexe Fragestellung dar, da die Plattform als loser Zusammenschluss verschiedener Nachhaltigkeitsakteure unterschiedliche Formen annehmen kann. Dementsprechend ist auch der Aufbau der Plattform in unterschiedliche Schritte bzw. Bausteine gegliedert. Diese sind in der Realität zwar eng miteinander verschränkt, zur besseren Nachvollziehbarkeit sollen sie in diesem Bericht jedoch getrennt und damit einzelne Bewertungsdimensionen für Erfolgsfaktoren und Hemmnisse gebildet werden. Bevor ausführlich auf die Ergebnisse des Projekts eingegangen werden kann, sollen also das Projektziel und die einzelnen Projektbausteine genauer beschrieben werden.

Ausgangslage ist der Umstand, dass verlässliches Wissen über einen erfolgreichen Aufbau, die konkrete Ausgestaltung der Startphase einer Transformationsplattform sowie die Initiierung eines wirksamen Sustainability Transition Managements bisher nicht in ausreichendem Maße verfügbar ist. Das Projekt zielt darauf ab, diese Wissenslücke zu schließen und übertragbare Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Installation einer regionalen Transformationsplattform zu erarbeiten.

Es umfasst dabei den vorbereitenden Netzwerkausbau aus regionalen Nachhaltigkeitsakteuren, die Vorbereitung des Aufbaus und die Erforschung der Erfolgsbedingungen für die Etablierung einer Plattform für diese Akteure sowie die Produktion übertragbaren Wissens dazu. Größere Bekanntheit hat dabei die Tagungsreihe namens *forum1.5* erlangt, welche bereits vor dem Projektbeginn initiiert wurde, mittlerweile insgesamt fünf Veranstaltungen beinhaltete (Stand April 2019) und jeweils zwischen 60 und 120 Teilnehmende aus verschiedenen Sektoren und Hintergründen anzog.

Im Detail umfasst das Projekt laut Antrag folgende Bausteine:

- **Identifizierung und Sensibilisieren** der möglichen und erforderlichen Akteure für eine regionale Transformation zur Nachhaltigkeit
- **Vernetzen, Schaffen einer Plattform** zum Austausch und zur Koordinierung gemeinsamer Aktivitäten
- **Vorbereiten von Arbeitsweise, Zielen und Leitbildern** regionalen Nachhaltigkeits-transformation,
- Schließung von Wissenslücken zu erfolgreichen **Installationen von Transformationsplattformen** auf regionaler Ebene

- Produktion von **transferierbaren Erkenntnissen** zur Stimulierung von Transformationsprozessen zur Nachhaltigkeit auf regionaler Ebene
- Sammlung von Wissen zur erfolgreichen Etablierung einer Plattform für regionale Nachhaltigkeitstransformation in der **Öffentlichkeit**

Die Bausteine stellen damit verschiedene Dimensionen dar, innerhalb derer Erfolgsfaktoren und Hemmnisse identifiziert und diskutiert werden können.

### **3. Methodik**

Der Forschungsansatz des Projektes RegioTransform ist transdisziplinär und involviert damit theoretisches und praktisches Wissen. An der Schnittstelle von Wissenschaft und Gesellschaft, Forschung und Praxis kann sozial robustes Transformationswissen generiert werden. Die Methodik der Evaluierung muss also all diese Aspekte der Trans-, Inter-, und Multidisziplinarität aufgreifen. Um den praktischen Aufbau der Plattform und des dazugehörigen Netzwerks wissenschaftlich zu begleiten wurden verschiedene Instrumente gewählt, die im Folgenden vorgestellt werden. Eine kontinuierliche Reflexion unter Einbezug der Praxisakteure stellt dabei den wesentlichen Baustein dar. Neben kontinuierlichen internen Selbstreflexionsschleifen gab es daher auch organisierte Reflexionsworkshops, bei denen die Tagungsveranstaltungen und der Stand des Projekts mit externen Partnerorganisationen diskutiert wurden. Darüber hinaus wurden die Teilnehmenden der Tagungen eingeladen, die Veranstaltungen zu evaluieren, woraus wertvolle Rückschlüsse zum Aufbau der Plattform gezogen werden können.

#### **3.1. Interne Reflexionsschleifen**

Ein wichtiger Bestandteil der Evaluation des Projektes waren interne Reflexionsprozesse, welche vor allem während wöchentlich stattfindender Projekttreffen durchgeführt wurden. In diesen ein- bis zweistündigen Treffen wurden der Stand der Reallabore, externe Rückmeldungen und Anfragen an das Team, neue Kontaktaufnahmen und regionale Veranstaltungen sowie der allgemeine Stand des Projekts reflektiert. Somit konnte herausgearbeitet werden, an welcher Stelle und in welcher Form die Netzwerkpartner\*innen vom Forschungsprojekt unterstützt werden könnten und sollten, aber auch an welcher Stelle neue Handlungsfelder und Räume für neue Ideen bestehen. Außerdem waren die wöchentlichen Absprachen notwendig, um die individuell entstandenen Anknüpfungspunkte in das Netzwerk dem restlichen Team zu kommunizieren und somit neue Verbindungen und Partner\*innen vorzustellen.

Die Treffen wurden umfangreich protokolliert. Dabei stellte das Protokoll der vergangenen Sitzung auch die Grundlage für den nächsten Termin dar, um in ständigen Schleifen die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Reflexion zu überarbeiten.

#### **3.2. Reflexionsworkshops nach den Forumsveranstaltungen**

Um neben der internen Reflexion auch Eindrücke und Beurteilungen externer Beteiligter in den Forschungsprozess zu integrieren, traf sich das RegioTransform Projektteam am 06.11.2018 mit

weiteren Mitarbeitenden der Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung sowie dem Projektpartner RENN Süd. Sowohl die Mitarbeitenden der Abteilung als auch die Mitarbeiterinnen von RENN Süd hatten das Forschungsprojekt und die Veranstaltungen während der gesamten Projektphase begleitet und unterstützt, allerdings mit weniger direktem Bezug, wodurch eine interessante Sphäre zwischen Selbstreflexion und externer Beobachtung genutzt werden konnte.

Bei dem dreistündigen Reflexionsworkshop wurden beide Forumsveranstaltungen evaluiert und eine Strategie für die weiteren Forumsveranstaltungen entwickelt. Hierbei wurden Stärken und Schwächen zu Format, Inhalten und Organisation des Herbstforums gesammelt und anschließend diskutiert. Als Grundlage für die Diskussion diente neben der eigenen Reflexion eine umfassende Auswertung der Evaluationsbögen, die von Teilnehmenden ausgefüllt wurden (siehe Kapitel 3.3). Darüber hinaus wurden interessante Themen, welche sich für eine weitere Bearbeitung eignen, gesammelt, die eigene Forschungsmethodik sowie die Zusammenarbeit im Team betrachtet und die zukünftige Entwicklung und Verankerung der Vernetzungsplattform geplant.

Der Workshop wurde abwechselnd von Mitgliedern des Forschungsteams und den externen Beteiligten moderiert, der Verlauf umfassend protokolliert und anschließend die Ergebnisse ausgewertet (siehe Endbericht).

### **3.3. Evaluierungsbögen aus den Foren**

Die zweitägigen Konferenzen namens *forum1.5* stellen neben den Realexperimenten die wesentliche physische Komponente der Vernetzungsplattform dar und fanden am 26. und 27. April 2018 sowie 12. und 13. Oktober 2018 statt. Bei den Veranstaltungen kamen zwischen 80 und 120 Menschen zusammen, deren Meinung zur Veranstaltung in Fragebögen abgefragt wurde. Zusätzlich zu den allgemeinen Fragebögen gab es beim Oktoberforum 2018 auch workshopspezifische Fragebögen, in denen konkreter auf die Inhalte und die Moderation der Workshops eingegangen wurde.

In den allgemeinen Fragebögen wurden verschiedene Themen angesprochen: In den ersten beiden Fragen sollten sich die Teilnehmenden einem Sektor (Wirtschaft, Wissenschaft, Politik/Verwaltung, Zivilgesellschaft, Bildungsträger, Sonstiges) zuordnen und sowohl ihren gewählten als auch einen zusätzlich gewünschten Workshop angeben. Hiermit konnte rückverfolgt werden, welche Sektoren bei den Veranstaltungen stärker vertreten sind und inwiefern sich dies auch auf die Wahl der Workshops auswirkt. In den weiteren Fragen wurden das Format und die Inhalte der

Veranstaltung bewertet und anschließend Verbesserungsvorschläge und gewünschte Themen oder Impulsgeber\*innen abgefragt. Der Fragebogen schließt mit der Frage, über welches Medium der\*die Teilnehmer\*in auf die Veranstaltung aufmerksam geworden ist.

Für das Oktoberforum 2018 wurden zusätzlich spezifische Feedbackbögen erstellt, die in den einzelnen Workshops ausgeteilt wurden, wobei der Aufbau Freitag und Samstag analog ist. Bei der ersten Frage dieses Feedbackbogens, geht es wieder darum, festzustellen mit welchem Hintergrund/welcher Funktion die befragten Personen an der Veranstaltung teilnehmen. Mit der zweiten Frage soll geklärt werden, an welchem Workshop der/die Befragte teilgenommen hat. Durch die dritte Frage sollen unterschiedliche Aspekte, wie Organisation, Catering und die Wahl der Räumlichkeiten durch die Teilnehmenden bewertet werden. Die freie Antwort bei der anschließenden Frage ermöglicht es, eigene Kritikpunkte sowie spezielle Erwartungen, die nicht erfüllt wurden zu benennen. Mit der fünften Frage soll herausgefunden werden, ob es Überschneidungen bei den Interessen der teilnehmenden Personen gab, sodass sie sich zwischen mehreren Workshops entscheiden mussten. Die sechste und letzte Frage bot den befragten Personen die Möglichkeiten ihre Verbesserungsvorschläge und Kritik niederzuschreiben.

Die Fragebögen wurden trotz mehrmaligem Hinweis nur von einem geringen Teil der Teilnehmenden ausgefüllt. Dennoch konnten dadurch wichtige Hinweise zu den Stärken und Schwächen der Formate generiert werden, die die interne Reflektion ergänzen und bereichern konnten. Die Impulse der Evaluierungen wurden somit ergänzt durch die qualitativen Analysen in den internen und externen Reflexionsworkshops.

### **3.4. Begleitung von Realexperimenten**

Das Ziel des Forschungsprojektes ist es auch, Informationen über die Initiierung und Begleitung transdisziplinärer Realexperimente zu generieren. Es zeigte sich, dass das Format der Plattform auf erhebliches Interesse stoß und erfreulicherweise bereits in dieser Projektphase zahlreiche Realexperimente angestoßen werden konnten. An dieser Stelle kann lediglich dokumentiert werden, in welcher Form diese Projekte initiiert und begleitet wurden. Eine umfangreiche Analyse verschiedener Herangehensweisen und damit auch Erkenntnisse zur langfristig erfolgreichen Begleitung von Realexperimenten kann an diesem Stand der Forschung noch nicht stattfinden. Sie muss Bestandteil folgender Projekte sein.

Der Anstoß zu den Realexperimenten gelang durchweg in den Workshops der Forumsveranstaltungen. Durch die intensive Protokollierung der Workshops konnten somit die thematischen und

praktischen Schwerpunkte, Wünsche und Ideen der Teilnehmenden festgehalten werden. Es wurden dabei für jeden Workshop zwei Protokolle angefertigt: Ein gekürztes externes Protokoll, was den Teilnehmenden und anderen Interessierten im Nachhinein auf der Website des Projekts zur Verfügung gestellt wurde, und ein ausführliches internes Protokoll. Das interne Protokoll dient zur tieferen Auswertung und enthält die Teilnehmenden der Workshops, namentlich zugeordnete Redebeiträge und ausführliche Diskussionsverläufe. Durch die Protokolle konnten Rückschlüsse über den Wissensstand der Teilnehmenden in einem Transformationsfeld, aber auch über Handlungsspielräume und Wünsche in diesem Feld gezogen werden. Auf Basis der identifizierten Wissenslücken konnten externe Experten gezielt eingeladen werden, um den Wissensbedarf zu schließen und von erfolgreichen Projekten aus anderen Regionen zu lernen.

Aus einigen Workshops entwickelten sich daraufhin Realexperimente, welche seit ihrer Entstehung kontinuierlich aber mit unterschiedlicher Intensität, Struktur und Regelmäßigkeit betreut wurden. Während manche nahezu selbstständig agierten und lediglich von der Öffentlichkeitsarbeit sowie den Tagungsveranstaltungen des Forschungsprojekts profitierten, wurden andere weitaus intensiver unterstützt. Gemein war allen die teilnehmende Beobachtung der Prozesse durch das Forschungsteam, also die Anwesenheit bei internen Treffen, die systematische Beobachtung und Protokollierung dieser Treffen sowie die anschließende Nachbereitung der Ergebnisse in Kleingruppen. Je nach Bedarf variierte dabei der Umfang dieser Erhebung: Während die „Streuobstallianz“ weitestgehend selbstständig Treffen organisierte, moderierte und bearbeitete und nur in manchen Fällen vom Forschungsteam begleitet wurde, waren andere Realexperimente, beispielsweise die Bürgerinitiative „Zukunftsquartier Kreuz“, auf die Vorbereitung, Strukturierung und Moderation des Forschungsteams angewiesen. In zwei Realexperimenten, der „Öko-Modellregion Fränkische Schweiz“ sowie der „Mobilitätsvision Bayreuth – Kulmbach“ wurden Steuerungskreise gebildet, welche die moderierende und organisatorische Gestaltung des Prozesses und damit auch die Reflexion und Protokollierung auf einen breiteren und transdisziplinären Kreis verteilten.

### **3.5. Aktivitäten zwischen den Foren**

Zwischen den Forumsveranstaltungen wurde aktiv Kontakt aufgenommen zu unterschiedlichen Stakeholdergruppen aus allen Sektoren.

Hierzu gehörte der Versuch, mit Wirtschaftsunternehmen, die bisher noch unterrepräsentiert sind in den Forumsveranstaltungen, Kontakt aufzunehmen. In einem Gespräch mit einem IHK Vertreter konnten wir Gründe für die Zurückhaltung von Unternehmen diskutieren und somit eine Grundlage für eine Strategie schaffen, wie wir diese zukünftig besser erreichen.

Auch mit der Unileitung und Green Campus gab es Gespräche, ebenso wie mit Vertreter der Kirche. Es wurden strukturelle Hürden für den Transport von Nachhaltigkeitsthemen identifiziert und an zukünftigen Kooperationen, die diese Hürden überwinden sollen, gearbeitet. Ein wichtiger Bestandteil der Aktivitäten zwischen den Foren ist der Dialog mit verschiedenen aktiven zivilgesellschaftlichen Gruppen. Hierbei gilt es, ihre Ansätze zur Transformation zu verstehen und zu evaluieren, wie das forum1.5 unterstützend fungieren kann. Als Beispiele für zivilgesellschaftliche Gruppen mit denen wir Gespräche geführt haben seien „Fridays for future“ und „Extinction rebellion“ genannt.

## **4. Erfolgsfaktoren und Hemmnisse**

In diesem Kapitel sollen nun die Ergebnisse der Forschungsphase, also die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse beim Aufbau einer Transformationsplattform skizziert werden. Die Analyse strukturiert sich dabei entlang der vorher dargelegten Projektziele, die somit als Dimensionen für die Evaluierung der fördernden und hemmenden Faktoren dienen.

### **4.1. Identifizierung und Sensibilisieren**

Das erste und grundlegende Projektziel ist die „Identifizierung und Sensibilisierung der möglichen und erforderlichen Akteure für eine regionale Transformation zur Nachhaltigkeit“. Hier konnten folgende Erfolgsfaktoren und Hemmnisse identifiziert werden:

Die Stakeholderanalyse wurde als wichtiges Format für eine systematische Identifizierung von Akteuren und ein daran anschließendes Stakeholdermanagement identifiziert. Um diese in der kurzen Projektzeit von nur einem Jahr umfassend zu entwickeln, war ein stabiles und regional verankertes Team hilfreich, das durch eine Vielzahl von Schwerpunkten und damit eigenen Kontakten aus unterschiedlichen Themenfeldern eine breite Erschließung der Akteurslandschaft ermöglichte. Durch die Verknüpfung mit Lehre und Studienprojekten konnten Synergien genutzt werden, indem auf Datenbanken der Studienprojekte zurückgegriffen und diese in die Hauptdatenbank des Projekts integriert wurden. Die Stakeholderdatenbank und -analyse bilden die

Grundlage für den weiteren Netzwerkaufbau. Grundlegend zeigen die bisher erfolgte Bestandsaufnahme und die Erfahrungen aus den direkten Kontakten im Projektverlauf, dass in der Region Bayreuth eine lebhaft, überwiegend von ehrenamtlichem Engagement getragene Szene aus fachlich versierten und intrinsisch motivierten Nachhaltigkeitsakteuren vorhanden ist.

Jedoch bringt die Stakeholderanalyse auch einige Herausforderungen mit sich: Eine Stakeholderdatenbank ist ein dynamisches Dokument, das nie abgeschlossen ist. Zwar konnte mit ca. 1.000 Einträgen bereits eine umfassende Bestandsaufnahme erfolgen, jedoch unterliegt die Akteurslandschaft insbesondere im Nachhaltigkeitsbereich ständigen Veränderungen. Außerdem sind Analyse und Management in sich greifende, fortdauernde Prozesse, die viel Zeit und Kapazitäten erfordern. Beide konnten daher innerhalb der Projektlaufzeit nicht abgeschlossen werden, sondern werden während der nächsten Projektphase weiter ausgeführt. Ein Hemmnis war die Sensibilisierung: Zwar konnten bereits aktive „Pioniere“ vernetzt werden, aber eine Sensibilisierung von Akteuren, die nicht bereits im Nachhaltigkeitsbereich tätig sind, gestaltete sich als schwierig. Akteure aus dem Bereich „Wirtschaft“ wurden zwar in der Bestandsaufnahme als potentielle Adressaten erfasst und über die Veranstaltungen informiert, jedoch waren sie letztlich auf den Forumsveranstaltungen kaum vertreten (siehe Abbildung 1).

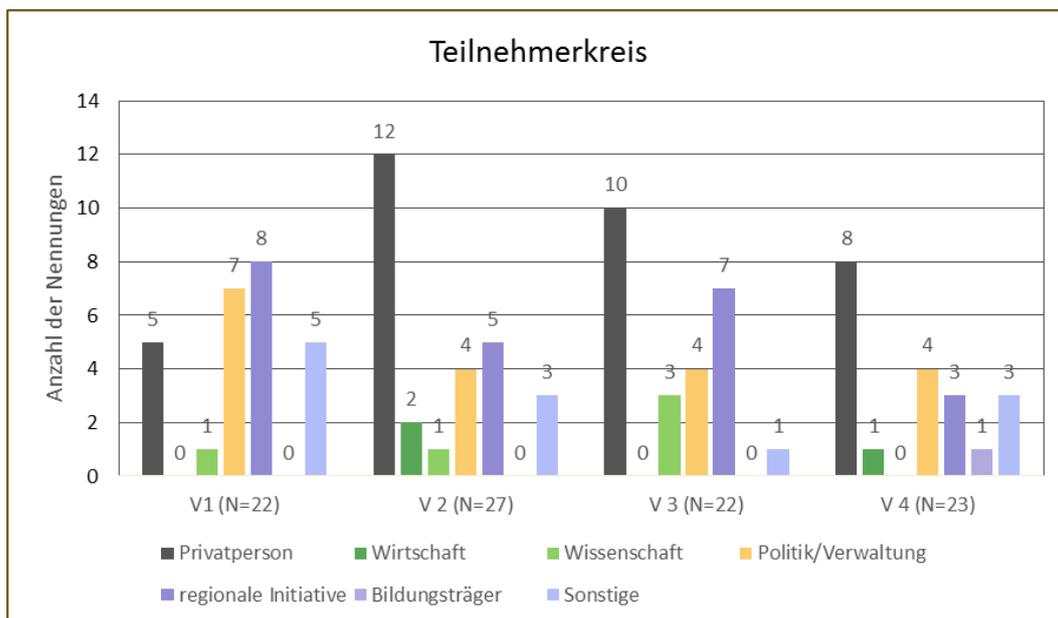


Abbildung 1: Teilnehmende der Veranstaltungen nach sektoralem Wirkungskreis

Da Unternehmen einen wichtigen Baustein für eine Transformationsplattform darstellen, wurde der persönliche Kontakt zur Industrie- und Handelskammer Oberfranken ausgebaut. In den Treffen mit einem Vertreter wurde jedoch deutlich, dass die Interessenkonstellationen und internen

Strukturen in der Handelskammer nur begrenzten Raum für Nachhaltigkeits- oder gar Transformationsthemen bieten. Hier wären zusätzliche, intensivere Herangehensweisen notwendig, um Unternehmen als Netzwerkpartner\*innen zu akquirieren und von der Idee der Plattform zu überzeugen.

## 4.2. Vernetzung und Austausch

Ein Kernelement des Projekts ist neben der Identifizierung auch die Vernetzung der Nachhaltigkeitsakteure aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft, die in der Stakeholderdatenbank gesammelt wurden. Hierzu sollte eine Plattform zum Austausch und zur Koordinierung gemeinsamer Aktivitäten geschaffen werden.

Um dieses Ziel des Netzwerkaufbaus zu erreichen hat sich eine Kombination verschiedener Herangehensweisen als sinnvoll herausgestellt. Allen voran stehen bewusst eingeplante Zeitfenster bei den *forums*- Veranstaltungen, die der Vernetzung der Teilnehmenden dienen – sowohl thematisch in Workshops als auch persönlich in den Pausen. Beide Möglichkeiten wurden von den Teilnehmenden der *forum1.5*-Tagungen positiv in den Feedbackbögen bewertet und dementsprechend auch in den folgenden Veranstaltungen integriert, wobei die Dauer der Pausen im Aprilforum 2019 sogar verlängert wurde (siehe Abbildungen 2 und 3).

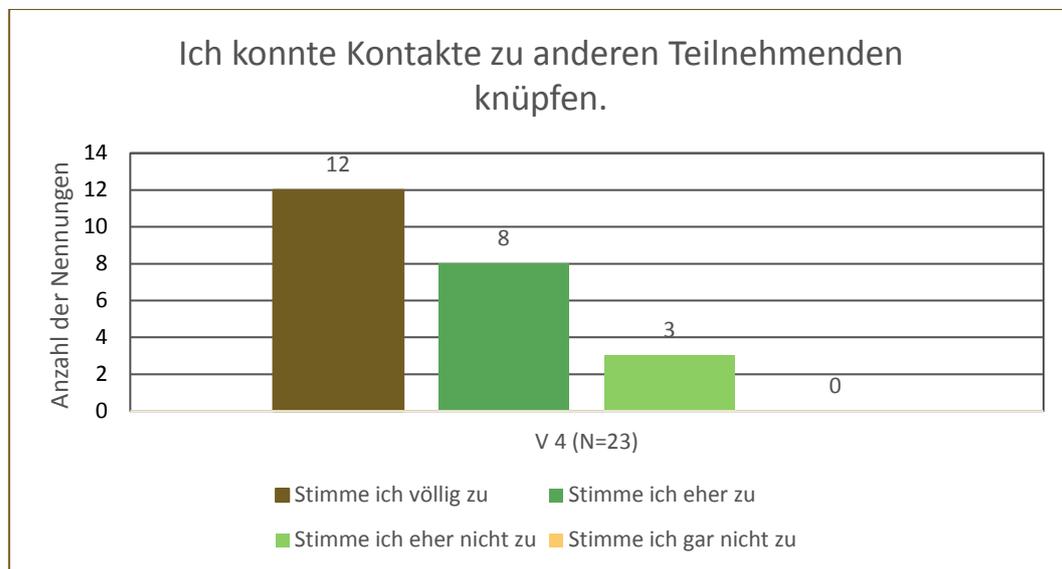
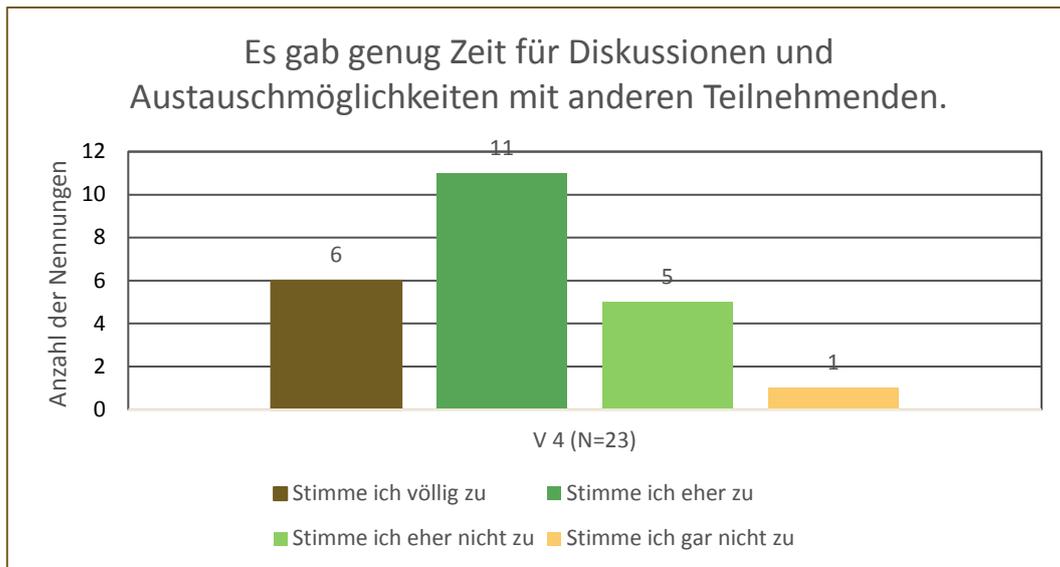


Abbildung 2: Eigene Einschätzung der Vernetzung der Teilnehmenden beim Oktoberforum 2018



*Abbildung 3: Austauschmöglichkeiten der Teilnehmenden beim Oktoberforum 2018*

Thematischen Austausch ermöglichten außerdem in besonderem Maße die Realexperimente, welche eine breite Zielgruppe auch abseits der halbjährigen Tagungen ansprachen, aktiv miteinbanden und damit auch ihre persönliche Verbindung zur Netzwerkplattform stärkten. Darüber hinaus hat sich auch die bilaterale Vernetzung des Forschungsprojektes mit wichtigen Nachhaltigkeitsakteuren der Region ausgezeichnet. In persönlichen Gesprächen mit zivilgesellschaftlichen Initiativen wie den Bayreuther Ortsgruppen der „Extinction Rebellion“ oder der „Fridays for Future“, interessierten Vertreter\*innen der Evangelischen Kirche und ihres Bildungswerkes oder der IHK, ausgewählten Bürgermeister\*innen, dem Vizelandrat und diversen Abteilungen des Landratsamtes (Regionalmanagement, Klimaschutz, Mobilität etc.) sowie Abteilungen der Universität und hochschulübergreifenden Kooperationen konnten feste Bündnispartner\*innen gewonnen und neue Ideen entwickelt werden.

Wichtig ist hierbei, einen transdisziplinären Diskussionsprozess zu führen und Praxisakteure aus allen Teilen der Gesellschaft an der Mitgestaltung der Transformation teilhaben zu lassen. In welcher Form eine Transformationsplattform hierzu beitragen kann, wurde beim *forum1.5* im Oktober 2018 in einem Workshop mit dem Titel „*forum1.5* wie weiter? – Der Weg zur Etablierung einer Transformationsplattform“ mit regionalen Netzwerkpartner\*innen diskutiert. Darüber hinaus wurden die Ansprüche aller Teilnehmenden der *forum1.5*-Tagungen an die Plattform in Evaluierungsbögen (siehe Kapitel 3.3) abgefragt, was ebenfalls das Gefühl der Involvierung und Partizipation der Teilnehmenden an der Transformationsplattform stärkt.

Auch wenn die nun im Aufbau befindliche Plattform sich an zunehmender Bekanntheit und Aktivität erfreut, so gibt es doch auch einige Hemmnisse, mit welchen man sich langfristig auseinandersetzen sollte, um die individuelle Vernetzung der Akteure zu stärken. Der wohl wichtigste Punkt hierbei: stabile Netzwerke und Plattformen benötigen Zeit, Raum und Regelmäßigkeit. Dementsprechend genügen halbjährliche Veranstaltungen, wie sie im Projekt RegioTransform über etwas mehr als ein Jahr stattgefunden haben, noch nicht, um eine langfristige Implementierung der Plattform und Verbindlichkeit bei den Akteuren zu generieren. Darüber hinaus sind manche Zielgruppen schwieriger zu erreichen als andere und erfordern somit eine intensivere und spezifischere Ansprache. Akteure aus der Zivilgesellschaft wurden im Projekt RegioTransform beispielsweise sehr gut erreicht und auch die Kommunalpolitik war auf den Veranstaltungen vertreten. Die Einbindung anderer Akteure aus Wissenschaft und Wirtschaft muss dagegen noch ausgebaut werden und es müssen insbesondere kommunale Gebietskörperschaften und Kommunalpolitiker\*innen noch systematischer eingebunden werden. Über besondere Strukturen wie Steuerungs- und Unterstützungskreise, deren Mitglieder auch aus der Wissenschaft oder Wirtschaft kommen, könnte der Zugang zu diesen Sektoren hergestellt bzw. langfristig ausgebaut werden.

### **4.3. Vorbereiten von Arbeitsweisen, Zielen und Leitbildern**

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erläutert wurde, bedarf es für eine regionale Nachhaltigkeitstransformation eine organisierte Arbeitsweise, sowie gemeinschaftlich erarbeitete und damit sozial verankerte Ziele und Leitbilder. Auch die Vorbereitung dieser war ein Baustein des Forschungsprojekts RegioTransform.

Als größter Erfolgsfaktor für die Entwicklung gemeinsamer Arbeitsweisen, Leitbilder und Ziele ist hier die Initiierung und Begleitung von Realexperimenten zu nennen. In Kleingruppen des Netzwerks konnten somit bereits konkrete Visionen für Transformationsfelder exemplarisch entwickelt und ihre Umsetzung geplant und angestoßen werden. Dieser Prozess wurde durch das Forschungsprojekt RegioTransform bewusst moderiert und methodisch sowie organisatorisch unterstützt. Beispielsweise entwickelte das Projektteam im Dialog mit regionalen Nachhaltigkeitsakteuren aus dem Transformationsfeld Landnutzung und Ernährung ein Konzept für eine „Öko-Modellregion Fränkische Schweiz“. Dieses Konzept, welches neben konkreten Projektideen auch allgemeine Entwicklungsziele enthält, gewann in einem Wettbewerb des Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten eine zweijährige Förderung, innerhalb derer das Projektteam von RegioTransform nun gemeinsam mit dem Projektmanagement der Öko-Modellregion und den involvierten Netzwerkpartner\*innen an der Umsetzung der definierten Ziele arbeiten kann.

Ähnliche Erfolge sind im Reallabor „Zukunftsquartier Kreuz“ zu beobachten. Auch hier organisierte und moderierte das Projektteam eine Visionssuche, in der gemeinsam mit Bürger\*innen, zivilgesellschaftlichen Initiativen und Vereinen, Pflegeeinrichtungen und Unternehmen ein Konzept für ein ökologisches und gemeinschaftliches Mehrgenerationenquartier entwickelt wurde. Auch dieses Konzept wurde in einem städtischen Interessenbekundungsverfahren eingereicht und hofft auf die weitere Bearbeitung in Zusammenarbeit mit kommunalen Entscheidungsträger\*innen. Beide Reallabore zeigen exemplarisch wie durch eine gezielte Vernetzung und transdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxisakteuren aus unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft erfolgreich an einer gemeinsamen Zielvision gearbeitet werden kann.

Als drittes erfolgreiches Realexperiment, welches bereits seit dem Aprilforum 2018 vom Forschungsteam begleitet wird, zählt die Regionalwert Aktiengesellschaft, welche sich zum Ziel gesetzt hat, mithilfe von Bürgeraktienkapital die ökologische und sozial gerechte Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung von Lebensmitteln in der Region zu stärken. Für ein derart umfangreiches Projekt (allein für die Gründung der Aktiengesellschaft ist ein Finanzvolumen von 50.000 Euro notwendig) bedarf es einer längerfristigen Begleitung mit organisatorischer und wissenschaftlicher Unterstützung, welche durch den Projektrahmen gewährleistet werden konnte. Beispielsweise konnten regelmäßige interne Vernetzungs- und Planungstreffen vorbereitet und veranstaltet werden, aber auch ein externer Referent (Christian Hiß, Gründer der Regionalwert AG Freiburg) eingeladen werden, welcher der Projektgruppe das Konzept der Regionalwert AG vermittelte und hilfreiche Unterstützungsleistungen anbieten konnte.

Neben den bereits beispielhaft erläuterten Projekten begleitet das Forschungsteam eine sich derzeit gründende Verbrauchergemeinschaft („Food Co-op“), eine Streuobstallianz und die Bayerreuther Ortsgruppe der „Scientists for future“ in Entstehung. Darüber hinaus wird mit studentischer Unterstützung an einer transdisziplinär verankerten Mobilitätsvision für die Region gearbeitet, welche eine postfossile Mobilitätswende einleiten soll.

Der Ursprung dieser Realexperimente ist in großen Teilen in Workshops der Tagungsveranstaltungen zu finden. Sowohl im Transformationsfeld Landnutzung und Ernährung, als auch Transformatives Wohnen wurden in mehreren aufeinanderfolgenden Tagungen Workshops organisiert, aus welchen sich durch Gelegenheitsfester und proaktive Pioniere des Wandels bereits konkrete Realexperimente entwickeln konnten.

Doch auch ohne konkrete Realexperimente zeigt die stetige Weiterbehandlung von Themen über mehrere Foren und damit einen längeren Zeitraum hinweg einen Weg der gemeinsamen Entwicklung von Leitbildern und Arbeitsweisen auf. Durch zum Teil aufeinander aufbauende Workshops mit unterschiedlichen Schwerpunkten konnten so die Rolle der Kommune in der Transformation, Aspekte einer transformativen Hochschule und erste Schritte zur Energie- und Mobilitätswende diskutiert und ständig verfeinert werden. Durch die kontinuierliche Arbeit an einem Transformationsfeld wurden somit bereits Eckpfeiler eines gemeinsamen Leitbilds entwickelt, welches in zukünftigen Realexperimenten praktisch umgesetzt werden kann.

Einige Punkte gestalteten sich jedoch auch als schwierig: Im Verlauf der Projektphase ist deutlich geworden, dass die Entwicklung einer übergeordneten normativen Idee, also einer gemeinsamen Vision aller Netzwerkpartner\*innen, schwer konsensfähig ist und dementsprechend intensive zeitliche und räumliche Ressourcen benötigt. Wichtig ist hierbei auch die kontinuierliche Vermittlung von Zielwissen, um die verschiedenen Wissensstände der Akteure auf einen gemeinsamen Nenner und damit eine gemeinsame Arbeitsbasis zu bringen. Hieran muss in folgenden Projekten noch spezifischer gearbeitet werden, wie aus den Evaluierungsbögen der Tagungsveranstaltungen deutlich wurde. Ziel sollte es sein, ein gemeinsames Transformationsverständnis zu entwickeln – sowohl innerhalb des Forschungsteams als auch im Dialog mit den Netzwerkpartner\*innen.

Der Transfer der bereits bestehenden Forschungsergebnisse in die Praxis hat mit den beiden Foren bereits angefangen, muss jedoch noch ausgebaut werden. Hilfreich wäre hierbei die Einbindung weiterer Wissenschaftler\*innen, welche sich gezielt an der Forschung auf und an der Plattform beteiligen und damit weiteres Wissen über Transformationsprozesse in verschiedenen Feldern generieren. In Zukunft soll daher der Austausch mit anderen Forschungsprojekten im Bereich transformative und transdisziplinäre Forschung ausgebaut werden. Durch das ebenfalls in der Abteilung ansässige Projekt QuoRO<sup>1</sup> haben sich bereits einige Synergien ergeben, die ebenfalls weiter ausgebaut werden können. Durch die Einladung hochkarätiger Wissenschaftler für öffentliche Vorträge, welchen sich meist ein interner Workshop anschloss, konnte weiteres Wissen generiert und wissenschaftliche Vernetzung fokussiert werden. Schwierig ist allerdings, dass

---

<sup>1</sup> QuoRO (Konzertierte Qualifizierungsoffensive der Region Oberfranken) ist ein Forschungsprojekt der Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung zur Weiterbildung von Fachkräften für die Zukunft. Es will die Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz in Oberfranken durch eine bedarfsorientierte, berufsbegleitende Weiterbildung in stärken, um Risiken wie Abwanderung von Unternehmen und Einwohnern vorausschauend zu begegnen.

die Transformationsfelder sehr breit angelegt und die Bedarfe der Praxis noch zu diffus und zu wenig kommuniziert sind. Auch hier braucht es weitere zeitliche und personelle Forschungskapazitäten.

Deutlich wurde außerdem bereits, dass sich die Begleitung von Realexperimenten mitunter als sehr zeit- und arbeitsintensiv darstellt und damit künftig im Zeitbudget möglicher Mitarbeitenden kalkuliert sein sollte.

#### **4.4. Wissenslücken zur Installation einer Transformationsplattform**

Als weiterer Baustein des Projekts RegioTransform ist die Schließung von Wissenslücken zur erfolgreichen Installationen von Transformationsplattformen auf regionaler Ebene zu nennen, innerhalb dessen verschiedenen Tätigkeiten unternommen wurden.

Hierfür wurde zunächst das bereits bestehende Wissen über Transformationsplattformen zusammengetragen und strukturiert. Aus einer klassischen Literaturrecherche konnte dabei ein umfangreiches Arbeitspapier zusammengestellt werden, welches den Stand der Transformationsforschung zusammenfasst. Ausschnitte der Transformationsliteratur wurde außerdem in einem internen Literaturkreis diskutiert, um ein gemeinsames Transformationsverständnis zu schärfen.

Darüber hinaus konnten bestimmte Aspekte durch Expertenvorträge bei den Tagungsveranstaltungen vertieft werden. Beim Frühjahrsforum 2018 diskutierte Prof. Dr. Stephan Lessenich Abhängigkeits- und Ausbeutungsverhältnisse in einer globalisierten Wirtschaft während Prof. Dr.-Ing. Ralf Otterpohl „Das Neue Dorf“ als Konzept für eine synergetische Stadt-Land-Beziehung vorstellte. Dr. Klaus Reuter von der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. sprach außerdem über seine Erfahrungen in der Verbindung zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen mit politischen Agenden. Im darauffolgenden Herbstforum referierte Ulrich Ahlke, Leiter des Amtes für Klimaschutz und Nachhaltigkeit des Kreises Steinfurt, über die kommunale Klimaschutzstrategie des Landkreises, welche als deutschlandweit beispielhafter Verstetigungsprozess der Agenda-21-Bewegung gesehen werden kann. Als weiteren Referenten wurde Dr. Gerhard Frank, selbsternannter Begründer der „Erlebniswissenschaften“, eingeladen, welcher sich in Erfahrungsräumen mit der Wandlungs- und Lernfähigkeit von Menschen auseinandersetzt. Beim Frühjahrsforum 2019 lag der Fokus dagegen auf sozialen Innovationen, über deren Umsetzung Prof. Dr. Stefan Bösch von der RWTH Aachen einen Vortrag hielt.

Vertieft diskutiert wurde das Expertenwissen außerdem in sich den Vorträgen anschließenden internen Workshops. Durch diese intensive Bearbeitung und die direkte Übertragung auf das Forschungsprojekt konnten wertvolle Rückschlüsse gezogen und Wissenslücken geschlossen werden. Außerdem konnte durch diese internen Workshops der persönliche Kontakt zu den Referenten hergestellt, das Projekt vorgestellt und damit wichtige Netzwerkbeziehungen ausgebaut werden.

Des Weiteren tragen auch die Workshops an den Tagungsveranstaltungen durch den Input externer Moderator\*innen und Referent\*innen sowie die Diskussion mit den Teilnehmenden zur Schließung von Wissenslücken bei, was auch von den Teilnehmenden in den Evaluierungsbögen bestätigt wurde (siehe Abbildung 4). Die Diskussionen und Ergebnisse dieser Workshops wurden ausführlich protokolliert und im Nachgang vom Team diskutiert.

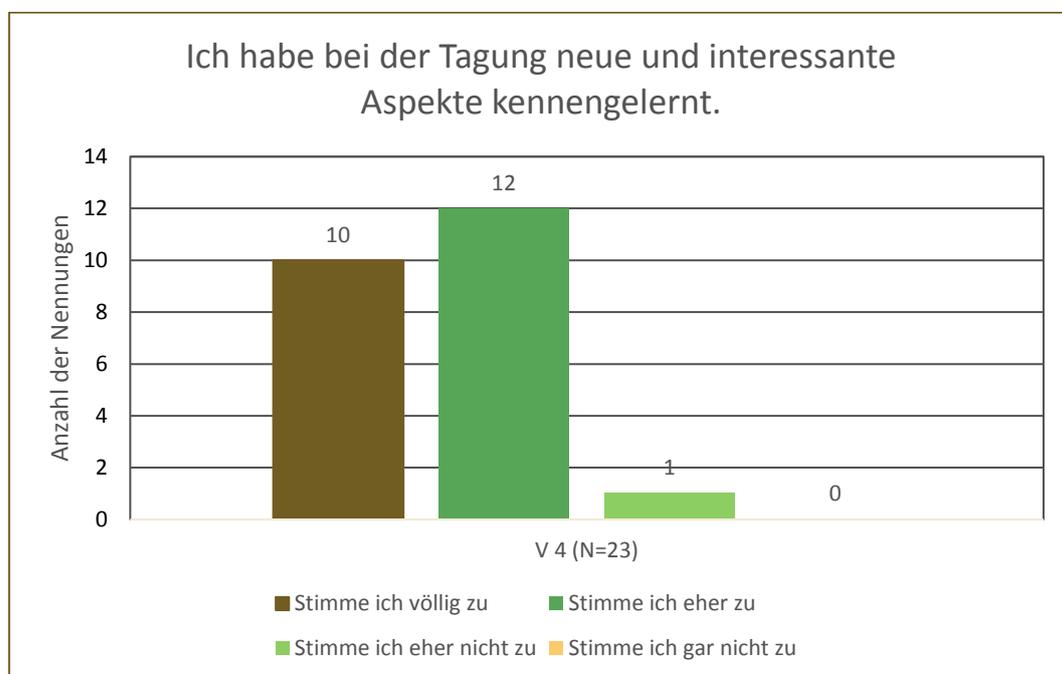


Abbildung 4: Schließung von Wissenslücken bei den Teilnehmenden des Oktoberforums 2018

Schließlich wird auch in Realexperimenten lokalspezifisches Transformationswissen und sozial robustes Wissen erarbeitet, welches nur durch diesen transdisziplinären Experimentierprozess und nicht durch literaturbasierte Arbeit entwickelt werden kann.

Als schwierig stellte sich in diesem Sinne jedoch auch heraus, dass sich die Installation von Transformationsplattformen je nach Region stark unterscheidet und somit zuerst an einer ausführlichen Analyse der Region, der einzelnen regionalen Transformationsfelder und ihrer Gestaltungsmöglichkeiten, der politischen Zusammenhänge und kommunalen Funktionsweisen gearbeitet

werden sollte. Aus zeitlichen Gründen konnte hier bisher weniger Wissen generiert werden als notwendig, was somit als Aufgabe in eine folgende Forschungsphase übernommen werden sollte.

#### **4.5. Produktion transferierbarer Erkenntnisse**

Um auch außerhalb der Region Bayreuth Transformationsprozesse anzustoßen, war es ein weiteres Projektziel, transferierbare Erkenntnisse zur Stimulierung von Transformationsprozessen auf regionaler Ebene zu produzieren.

An dieser Stelle muss jedoch klar kommuniziert werden, dass die Erkenntnisse des Forschungsprojekts nach nur einem Jahr noch nicht ausreichen, um umfangreiche Aussagen zum Transfer auf andere Regionen zu entwickeln. Auch wenn die erforderliche Vorbereitung zum Aufbau einer Transformationsplattform praktisch erforscht wurde, so fällt die Übertragung dieser singulären Erkenntnisse auf andere Regionen mit anderen Voraussetzungen, Organisationsstrukturen, Kapazitäten, Infrastruktur und Netzwerken doch schwer. Erfolge und Hemmnisse hängen von den Stakeholdern und ihren Rollen ab und diese sind je nach Region unterschiedlich. Auch die Relevanz unterschiedlicher Transformationsfelder variiert je nach Region. Somit ist die Stakeholderanalyse, aber auch eine regionspezifische Analyse von großer Bedeutung, um die besonderen Bedingungen, die zum Gelingen einer Transformationsplattform beitragen, zu identifizieren. Um Ergebnisse zu transferieren, bedarf es daher zunächst einer umfassenden Analyse der eigenen Region. Beides wurde im Rahmen des Projektes in AP1 und AP2 ansatzweise durchgeführt, bedarf aber der weiteren Ausführung in der Folge.

Dennoch wurden bereits erste konkrete Schritte zur Transferierbarkeit unternommen: Die Erkenntnisse zum erfolgreichen Aufbau von Transformationsplattformen wurden in einem vereinfachten Guidebook für Kommunen und Forschungseinrichtungen allgemein und leicht verständlich zusammengefasst. Darüber hinaus wurden Kontakte zu anderen vergleichbaren Regionen (Mittelstädte mit Universitäten im ländlichen Raum) geknüpft (z.B. Bamberg, Eichstätt), welche Interesse an ähnlichen Projekten haben. Im Austausch sollen so langfristig vergleich- und übertragbare Erkenntnisse zum Aufbau, aber auch zur Etablierung und Institutionalisierung von Transformationsplattformen geschaffen werden.

## 4.6. Etablierung in der Öffentlichkeit

Den letzten Baustein des Projekts RegioTransform stellt die „Sammlung von Wissen zur erfolgreichen Etablierung einer Plattform für regionale Nachhaltigkeitstransformation in der Öffentlichkeit“ dar. Auch hier konnten diverse Erfolgsfaktoren und Hemmnisse identifiziert werden.

Das wohl grundlegendste Hemmnis im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit ist die breite Zielgruppe, die von einer Transformationsplattform angesprochen werden soll. Da sowohl Entscheidungsträger\*innen auf hohen politischen Ebenen und einflussstarke Unternehmen, aber auch Wissenschaftler\*innen unterschiedlicher Disziplinen sowie Aktive der Transition-Bewegung und anderer zivilgesellschaftlicher Initiativen, Verbände, Organisationen und Vereine angesprochen werden sollten, fällt es schwer, einen einheitlichen Kommunikationsstil für all diese Personengruppen zu entwickeln. Die klassischen Regeln der Öffentlichkeits- und Pressearbeit, welche die Ausrichtung auf eine klar definierte Zielgruppe verfolgen, greifen in diesem Projekt somit nicht oder nur schlecht. Neben den unterschiedlichen Kommunikationsstilen müssen auch unterschiedliche Medien genutzt werden, um die große Zielgruppe zu erreichen. Diese reichen von lokalen und regionalen Zeitungen über die Website über soziale Medien wie Facebook oder Instagram bis hin zum persönlichen Gespräch und zum Auftritt in Versammlungen der Organisationen.

Die große Bandbreite an Themen, die in der Öffentlichkeit angesprochen werden, sowie an Veranstaltungen, die beworben werden, fordern daher eine flexible, vielfältige und auf die jeweilige Situation und Zielgruppe angepasste Medien- und Kommunikationsstrategie. Darüber hinaus wurde auch festgestellt, dass manche Zielgruppen, beispielsweise aus Politik oder Wirtschaft, offensivere und persönlichere Ansprache benötigen als beispielsweise zivilgesellschaftliche Akteure. Abzulesen war dies an den Teilnehmenden bei den Tagungsveranstaltungen. Da ein hoher Zeitaufwand und teilweise bestimmte Erfahrungen und Expertise für diese umfangreiche und zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit notwendig sind, konnte im Projekt RegioTransform die Öffentlichkeitsarbeit bisher nur in vereinfachter und pauschalisierter Form umgesetzt werden.

Eine Herausforderung stellt außerdem in diesem Zusammenhang auch die Aufbereitung des komplexen Transformationswissens in leicht verständlicher, allgemein zugänglicher Sprache dar, wie es beispielsweise für die Website, aber auch in Gesprächen mit Stakeholdern notwendig ist. Gleichzeitig sollten die Ergebnisse jedoch auch für andere Transformationsforscher\*innen aufbereitet werden. Hier erfordert es somit eine Doppelstruktur an wissenschaftlicher und nicht-wissenschaftlicher Aufbereitung und damit ebenfalls einen hohen Zeit- und Arbeitsaufwand.

Grundsätzlich ist es anspruchsvoll, den Plattformgedanken in der Öffentlichkeit zu etablieren, da einzelne Bausteine der Plattform, wie beispielsweise Veranstaltungen oder Realexperimente, weitaus mehr Aufmerksamkeit und Bekanntheit als die darunterliegende Plattform an sich erhalten. Damit geht auch die Gefahr eines falschen Grundverständnisses einher, dass das Forschungsteam als Zentrum der Plattform sieht, nicht aber das damit verbundene Netzwerk, welches langfristig die Organisation und Etablierung der Plattform selbstständig stemmen sollte. Ziel ist es, dass die Akteure sich selbst als Forum wahrnehmen. An dieser Stelle bedarf es weiterer intensiver Kommunikationsarbeit.

Um den oben beschriebenen Hemmnissen entgegen zu wirken und eine möglichst breite Öffentlichkeit zu erreichen, sollte die Vielfalt an verfügbaren Medien genutzt und regelmäßig gepflegt werden. Idealerweise sollte diese Zuständigkeit klar einer Person zugewiesen werden, um eine gewisse Einheitlichkeit und Strategie etablieren zu können. Ein wichtiges Medium ist dabei eine aussagekräftige Homepage, welche das Projekt und seine Notwendigkeit beschreibt, Veranstaltungen bewirbt, Realexperimente vorstellt und andere Projekte und Interessen der Netzwerkpartner\*innen verbreitet. Darüber hinaus hat sich ein regelmäßiger Newsletter als hilfreich und nachgefragt gezeigt. Vierteljährlich wird im RegioTransform-Newsletter dabei über transformative Prozesse in der Region berichtet, verschiedene Veranstaltungen beworben und zahlreiche Möglichkeiten zum aktiv werden und zur Mitgestaltung aufgezeigt. Die Beiträge sind dabei nicht nur projektintern, sondern repräsentieren die Bandbreite an Nachhaltigkeitsakteuren in der Region, was langfristig zur Verankerung des Plattformgedankens in der Öffentlichkeit beiträgt. Neben dem Newsletter und der Homepage bieten sich soziale Medien, das Bespielen bereits etablierter Newsletter anderer Organisationen sowie Druckmaterialien zur Verbreitung der Bekanntheit an. Dies lässt sich auch in den Evaluierungsbögen der Teilnehmenden der Veranstaltungen ablesen (siehe Abbildung 5).

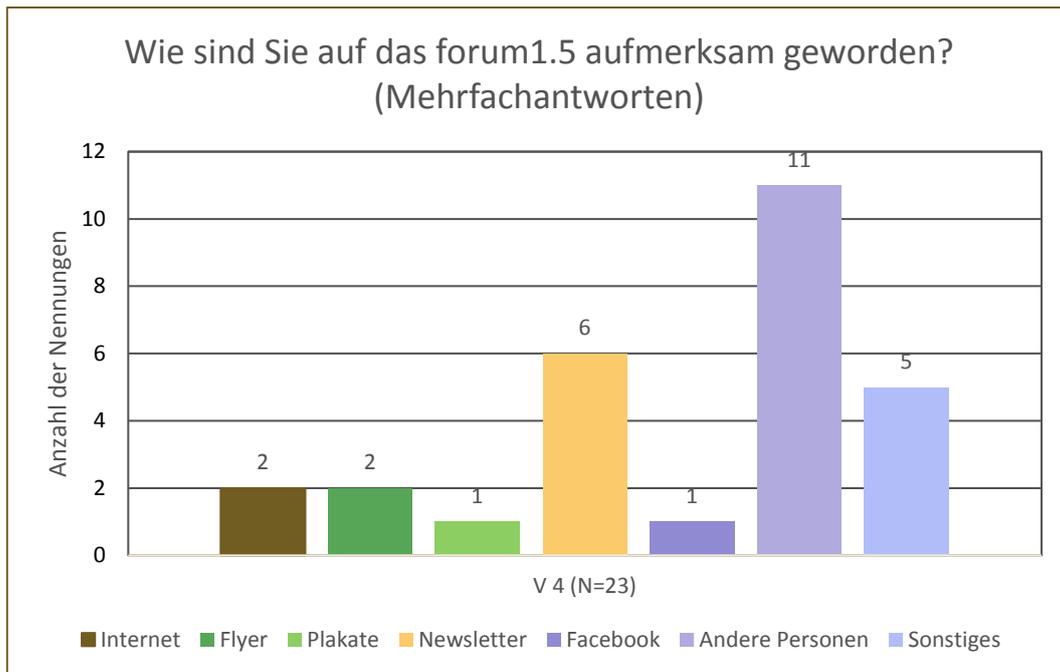


Abbildung 5: Erreichen der Öffentlichkeit nach Medium

Um darüber hinaus stärker in einer Öffentlichkeit aufzutreten, welche sich mit Themen der Transformation und Nachhaltigkeit bisher weniger auseinandergesetzt hat, ist der direkte Kontakt zur lokalen Presse von hoher Bedeutung. Hier wurde das Format der Hintergrundgespräche erprobt, in welchem der Projektansatz und die Ziele Medienvertreter\*innen ausführlich erklärt werden und ein persönlicher, langfristiger Kontakt zu interessierten Redakteur\*innen geschlossen werden kann. Dieses Format soll in Zukunft weiter ausgebaut werden.

Für einen ersten Kontakt zur lokalen Presse und einer größeren Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit hat sich gezeigt, dass vor allem greifbare, ansprechende Realexperimente hilfreich sind. Als Beispiel ist hierfür das Realexperiment „Zukunftsquartier Kreuz“ zu nennen. Sowohl die direkte Aufforderung an die Bevölkerung, sich an der Bürgerinitiative zu beteiligen, als auch der unkonventionelle Beitrag in einem eher an Investoren gerichteten Verfahren führten zu einer großen Resonanz des Projekts in der Öffentlichkeit und damit einem zunehmenden Bekanntheitsgrad.

## 5. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Für den dauerhaften Aufbau einer regionalen Transformationsplattform werden auf Basis der in RegioTransform erzielten Erfahrungen und Ergebnisse eine Aufbau- und Startphase (etwa 16 -24

Monate), eine Institutionalisierungs- und Etablierungsphase (Zeitraum von 3-6 Jahren) und daran anschließend eine Konsolidierungs- und Reifephase (finanzielle Eigenständigkeit und dauerhafte organisatorische Verstetigung) vorgeschlagen. Die Aufbau- und Startphase ist erfolgreich abgeschlossen, sodass sich das Projektteam nun der Institutionalisierung- und Etablierungsphase widmen kann.

Entsprechend dem Ziel des Projektes RegioTransform, geeignete **Formate** für den Aufbau einer Transformationsplattform zu erforschen, wurden einige sehr geeignete Formate identifiziert: Das erfolgreichste Format sind die regelmäßigen und verstetigten *forum1.5*-Veranstaltungen, mittels derer bereits in kurzer Zeit eine große Öffentlichkeit zum Thema Nachhaltigkeitstransformation erreicht wurde und viele Akteure vernetzt werden konnten (siehe Abbildung 6 und 7).

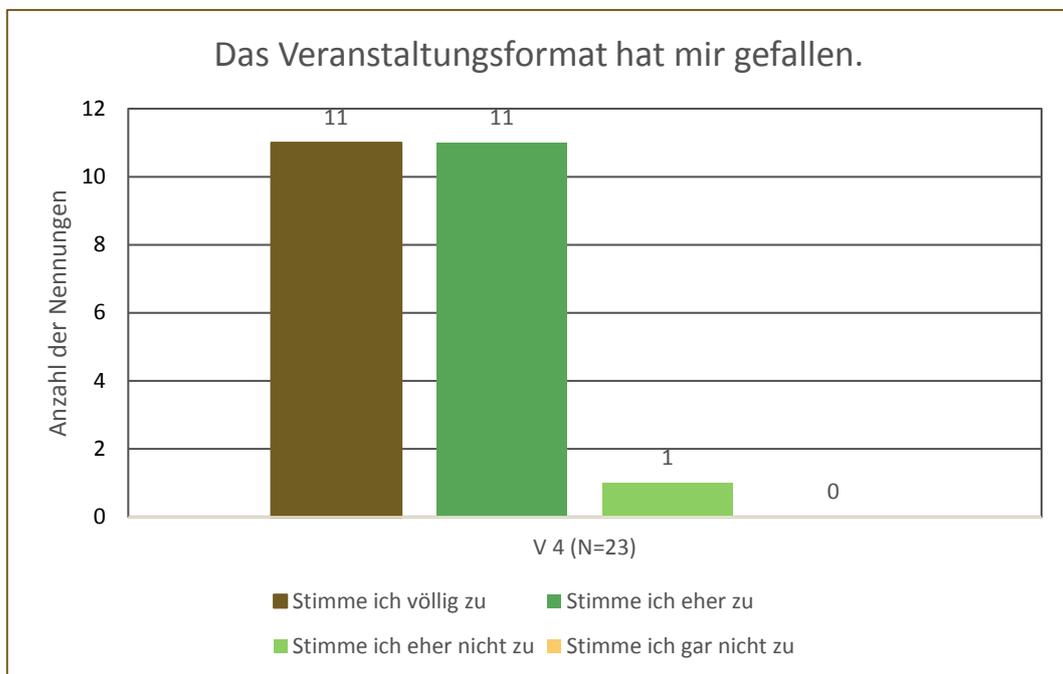
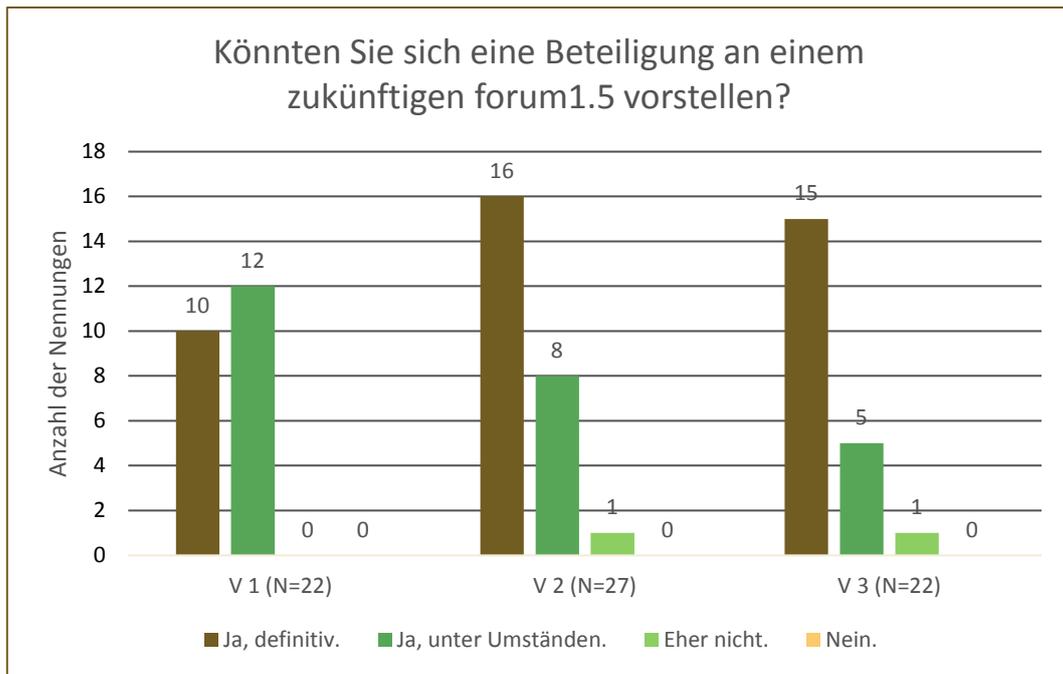


Abbildung 6: Bewertung des Veranstaltungsformats durch die Teilnehmenden des Oktoberforums 2018



*Abbildung 7: Beteiligungswille der Teilnehmenden des Oktoberforums 2018*

Durch Inputs von externen Experten konnten Wissenslücken der Akteure aus der Region geschlossen und gleichzeitig regionale Pioniere des Wandels durch neue Projektideen inspiriert werden. Die Fortführung der Forumsveranstaltungen beinhaltet daher einen wesentlichen Baustein für die Folgephase. Die Auswertung der Evaluierungsbögen hat außerdem gezeigt, dass viele Akteure sich mehreren Transformationsfeldern zugehörig fühlen und gerne mehrere der gleichzeitig stattfindenden Workshops besucht hätten. Daher sollte in der Folge auch ein neues Format ausprobiert werden: Statt mehrerer parallel stattfindender Workshops sollte eine Workshopwoche mit täglich wechselnden Angeboten geplant werden, welche die Teilnahme an mehreren Workshops und den themenübergreifenden Austausch ermöglicht. Der Grundstein für diesen Weg wurde bereits im Frühjahrsforum 2019 gelegt, welches im Gegensatz zu den eher thematisch orientierten Vorveranstaltungen den Fokus auf Fertigkeiten für den Wandel legte, um eine themenübergreifende Vernetzung zu ermöglichen. In verschiedenen Workshops konnten dadurch die Fähigkeiten im Bereich Campaigning geschult und die Soziokratie als Organisationsform beleuchtet sowie Eckpfeiler einer gemeinsamen Vision für die Kommune und Region entwickelt werden.

Beim systematischen Aufbau des **Netzwerkes** haben sich neben den physischen Veranstaltungen die Stakeholderdatenbank und das Stakeholdermanagement bewährt, insbesondere um die Vielfalt der Akteure und ihre Herkunft aus unterschiedlichen Sektoren zu gewährleisten. Auf Basis der bereits gestarteten Promotorenanalyse sollen in der nächsten Phase die Rolle einzelner Stakeholder tiefergehend untersucht werden und diese zielgerichtet hinsichtlich ihrer Schlüsselrollen für eine Transformation eingebunden werden. Es sollen vermehrte Anstrengungen für einen umfassenden Netzwerkaufbau im sektoralen Wirkungsbereich „Wirtschaft“ erfolgen. Durch spezifische Workshops, die in den Interessensbereich von Unternehmen fallen, sollen diese für einen Dialog gewonnen werden. In Gesprächen mit potentiellen Bündnispartnern, die mit Vertreter\*innen der Kirche, der Handelskammer, Kommunen und der Universitätsverwaltung geführt wurden, zeigte sich jedoch, dass es viele strukturelle Hürden gibt, das Thema Nachhaltigkeit erfolgreich in verschiedenen Arenen zu platzieren. Gleichzeitig bieten gewachsene Strukturen wie z.B. die der Kirche auch neue Möglichkeiten, das Netzwerk und den Adressat\*innenkreis zu erweitern. In der Folgephase wird somit ein Fokus auf den weiteren Aufbau solcher Kooperationsstrukturen liegen und eine Strategie entwickelt werden, wie die benannten strukturellen Hürden überwunden werden können.

Um die Idee einer regionalen Transformationsplattform langfristig in einer breiten **Öffentlichkeit** zu verankern, sind außerdem weitere Wege abseits der klassischen Pressearbeit notwendig. Bei einer teaminternen Reflexionsveranstaltung wurden dafür folgende Ideen gesammelt: Weitere Lehrstühle der Universität einbinden und damit die wissenschaftliche Plattform stärken; Stadtgespräche nutzen und offensiv auf die Stadt zugehen, in der Innenstadt präsent werden, offenen Kommunikationskanal bieten, Kooperationen mit Bildungseinrichtungen eingehen, Kreis von Botschafter\*innen als Resonanzkörper entwickeln, Schirmherr\*innen anwerben sowie Kooperationen stärker institutionalisieren. Bewährt hat sich der Aufbau eines virtuellen Netzwerkes, zu dem momentan die Homepage und der Newsletter zählen. Darüber hinaus soll diese virtuelle Dimension des Netzwerkes in der Folge gestärkt und etabliert werden, indem eine digitale Plattform mit Möglichkeiten zum internen Austausch der Akteure untereinander und unabhängig von den Tagungsveranstaltungen geschaffen wird. Die Erarbeitung eines geeigneten Formats für eine derartige Plattform ist Aufgabe der nächsten Phase.

Durch mehrere **Realexperimente** konnten Projekte in verschiedenen Transformationsfeldern gestartet werden: Im Bereich Landwirtschaft/ Ernährung befinden sich eine Ökomodellregion, eine Streuobstallianz, eine RegionalwertAG und eine FoodCoop in der Gründungsphase; im Bereich gemeinschaftliches Wohnen das Zukunftsquartier Kreuz und im Bereich Mobilität mehrere

Zukunftskonferenzen. Da diese Projekte (Realexperimente) eine langfristige Zusammenarbeit mehrerer Akteure bedeuten, zeichnet sich das Format Realexperiment bereits als geeignet ab, steht aber noch am Anfang der Erforschung. Deshalb soll ein wesentlicher Fokus der nächsten Phase darauf liegen, die entstandenen Realexperimente zu betreuen und zu begleiten. Themen müssen weiter vertieft und kontinuierlich bearbeitet werden, um dauerhaft in Arbeitszusammenhänge eingebettet zu werden. Die entstehenden Projekte sollen durch die Transformationsplattform in ihrer Arbeit methodisch und organisatorisch unterstützt werden. Die Plattform übernimmt dabei die Funktion des organisatorischen Motors, der Vernetzungs- und Kooperationsprozesse aktiv anregt und Zugänge zu den verfügbaren Wissensbeständen an den regionalen Universitäten und Hochschulen aufbereitet. Hierdurch soll zum einen die Wissensgenerierung in einschlägigen Transformationsfeldern vorangetrieben werden, zum anderen zu den Entstehungsbedingungen und Hürden im Prozess der Etablierung solcher Realexperimente geforscht werden. In der Betreuung von Realexperimenten soll der Kontakt zu anderen Forschungsprojekten auf- bzw. ausgebaut und damit die Vernetzung mit Instituten im Bereich der Transformationsforschung gestärkt werden.

Um wirksam an einer regionalen Transformation zu arbeiten, bedarf es außerdem einer vertieften **strukturierten Analyse der Region** (z.B. Emissionen, Investitionsströme, Wertschöpfungsketten „Hot & Cold Spots“, Verursacher) und der einzelnen Transformationsfelder, um darauf aufbauende Transformationspläne entwickeln zu können. Die Folgephase soll sich einer solchen Analyse widmen, die auch deshalb wichtig ist, um Bedingungen für die Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse auf andere Regionen reflektieren zu können.

Ziel der Folgephase soll nun sein, die sich in der Entstehung befindende Plattform zu **institutionalisieren**. Dafür ist zunächst eine gemeinsame normative Basis notwendig, die über die Breite an Themen hinweg eine gemeinsame Vision darstellt. Im weiteren Verlauf des Aufbaus einer Plattform bedarf es auch einer Festlegung gemeinsamer Leitbilder und Spielregeln (Organisationsform, Entscheidungsform und Finanzierungsform). Beteiligungsformen, die eine gewisse Verbindlichkeit der Teilnahme herstellen, sichern dabei eine mittel- und langfristige Zusammenarbeit. Reflektionsworkshops im Rahmen der Aufbauphase haben ergeben, dass eine Form der Etablierung ein Steuerungskreis sein könnte, den es in der Folgephase aufzubauen gilt. Dieser Steuerungskreis könnte aus Vertretern aller Transformationsfelder bestehen und aus einem Unterstützerkreis, der wichtige Persönlichkeiten umfasst, die mit ihren Statements ein Zeichen setzen. Angestrebt werden soll eine dauerhafte Institutionalisierung, die Akteuren aus der Region auch eine

formale Mitgliedschaft ohne große Zugangsbarrieren ermöglicht. Für die Bildung belastbarer Kooperationsstrukturen und eine dauerhafte Institutionalisierung der Plattform braucht es eine Roadmap. In der Folgephase soll diese Roadmap in einem partizipativen Prozess unter Einbindung wesentliche Entscheidungsträger\*innen aus Kommunen, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft erarbeitet werden.