



Hochschule
für nachhaltige Entwicklung
Eberswalde

UCS Ulrich Creative Simulations
Dr. Markus Ulrich



Stärken-Booklet

Für Menschen und Organisationen, welche Systeme verändern
und die Nachhaltigkeits-Transformation voranbringen wollen

Erweiterung zum Planspiel

komm:loop

Mit **komm:loop** kommen Kommunen in den Kreislauf

Markus Ulrich, Hannah Di Terlizzi, Katja Searles

Version 1, Mai 2024

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

REGION.
innovativ



Zitiervorschlag:

Ulrich M., Di Terlizzi H., Searles K. (2024) Stärken-Booklet – Für Menschen und Organisationen, welche Systeme verändern und die Nachhaltigkeits-Transformation voranbringen wollen. Erweiterung zum Planspiel komm:loop. Mai 2024. Verfügbar auf www.zirkulierbar.de. Kontakt: kommloop@ucs.ch

Lizenzbedingungen:



Stärken-Booklet und Planspiel komm:loop sind unter einer Creative Commons Namensnennung-Weitergabe 4.0 International Lizenz lizenziert. Details zur Nutzung dieser Lizenz unter Creative Commons — Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International — CC BY-SA 4.0. Sie sind frei verfügbar, können von anderen genutzt, geteilt und verändert werden, wenn Wiederveröffentlichung unter gleichen Bedingungen (SA = Share Alike) und Namensnennung (BY) erfolgt. Existierende Marken- und Lizenzrechte bleiben bestehen und sind von der CC-Lizenz ausgenommen, insbesondere die dargestellten Firmenlogos. Enthaltene urheberrechtlich geschützte Fotos und Abbildungen sind ebenfalls von der CC-Lizenz ausgenommen und sind entsprechend gekennzeichnet.

Inhaltsverzeichnis



1	Einleitung	5
2	Die Entstehung der 24 Stärken.....	8
2.1	Was sind die Stärken genau?	8
2.2	Das Stärkenmodell	9
2.3	Wie sind die Stärken und die Stärkenkarten entstanden?..	10
2.4	Wem nützen diese Stärken?	12
3	Stärkenkarten.....	13
	Stärken für Menschen	14-25
	Stärken für Organisationen	26-37
4	Leitfaden zum praktischen Einsatz.....	38
4.1	Reflexion nach einem Spiel.....	38
4.2	Begleitung von Team- und Akteurs-Prozessen	39
4.3	Persönliches Lerntagebuch	40
4.4	Blättern und inspirieren lassen	40
5	Das Planspiel komm:loop in Kürze	41
6	Ressourcen	42
7	Impressum	43

1 Einleitung



Es wird zunehmend deutlich, dass wir viele Dinge anders machen müssen. Gewohnte, liebgewonnene Pfade reichen nicht mehr aus, um auch in Zukunft gut leben zu können. Eine Veränderung und Transformation etablierter Systeme ist unumgänglich, wenn wir den Herausforderungen von Klimaerhitzung, Artensterben, Wasserknappheit etc. wirksam begegnen wollen.

Mit „etablierte Systeme“ meinen wir beispielsweise die Art und Weise, wie wir in unseren Gesellschaften die Fortbewegung organisiert haben, **mit** Straßen, Schienennetzen, Flughäfen, **mit** den Institutionen, welche die dazu benötigten Infrastrukturen unterhalten und weiterbauen, **mit** Gesetzen, die regeln, wie dies zu geschehen hat und **mit** Gewohnheiten und Normen aller Menschen, die tagtäglich mobil sind. Ein weiteres etabliertes System ist die Siedlungsentwässerung, die unsere Ausscheidungen über die WCs und die Kanalisation in die Klärwerke entsorgt.

Wer derartige etablierte Systeme verändern will, muss stark und ausdauernd sein und braucht dazu spezifische Stärken, wie beispielsweise „Offenheit“ (S. 18), Futur II-Fähigkeit (Abb. auf nächster Seite und S. 14) oder „Die Rechtslage kennen“ (S. 25). Dies gilt sowohl für Menschen als auch für Organisationen. Davon handelt dieses Stärken-Booklet.

Diese Stärken sind eines der Forschungsergebnisse unseres Arbeitspakets "Entwicklung eines Planspiels zum (inter-)kommunalen Kompetenzaufbau und Wissensmanagement im Bereich Kreislaufwirtschaft". Dieses Arbeits-

paket war Teil des Projekts REGION.innovativ – zirkulierBAR, welches von 2021 bis 2024 interdisziplinär erforschte, wie die Nährstoffe, die wir mit den Lebensmitteln aufnehmen, zurückgewonnen und in die Landwirtschaft zurückführt werden können. Dabei spielen Trockentoiletten und die sichere Kompostierung der gesammelten Fäzes eine zentrale Rolle. Ziel des Projekts zirkulierBAR ist eine nachhaltige, regionale Kreislaufwirtschaft. Dieses Projekt illustriert sehr eindrücklich, wie ein systemveränderndes Projekt zur Sanitär- und Nährstoffwende trotz vielfältiger Hürden vorangebracht werden kann. Weitere Informationen zu zirkulierBAR finden Sie im folgenden Kapitel, in unserem Diskussionspapier „Kommunen als Partner für Systeminnovationen zur Nachhaltigkeitstransformation“ (siehe Kap. 6) oder auf der Webseite www.zirkulierbar.de.

Das Planspiel komm:loop, das im Rahmen des Projekts entstanden ist, enthält 24 Stärken für Menschen und Organisationen, die systemverändernd wirken möchten. Im Planspiel sind sie auf je einer Stärkenkarte dargestellt und spielen im Planspiel eine zentrale Rolle (Abb. 1).



Abb. 1: Stärkenkarte aus dem Planspiel komm:loop mit Vorder- und Rückseite.

Dieses Stärken-Booklet beschreibt in seinem Kern in Kapitel 3 (S. 13) diese Stärkenkarten. Das Stärken-Booklet kann in Workshops mit dem Planspiel komm:loop für eine individuelle oder gemeinsame Reflexion im Anschluss an die Spielphase eingesetzt werden. Damit lassen sich bei Teilnehmenden und deren Organisationen die Kompetenz für Systemveränderungen gezielt stärken. Das Stärken-Booklet lässt sich auch unabhängig von einem komm:loop-Spiel einsetzen, beispielsweise als persönliches Lerntagebuch oder einfach, um darin zu blättern und sich inspirieren zu lassen. Es kann auch zusammen mit dem Diskussionsspiel zur Sanitär- und Nährstoffwende eingesetzt werden (siehe Kap. 6)

Das Stärken-Booklet ist wie folgt strukturiert: In Kapitel 2 geben wir Hintergrundinformationen, u.a. zur Entstehung der Stärken und Ihrer Strukturierung im Stärkenmodell. Kapitel 3 beschreibt alle 24 Stärken im Detail. Zu jeder Stärke gibt es einen Impuls, ein passendes Zitat aus den Interviews des Forschungsprojekts und ein freies Feld, das für die eigene Reflexion genutzt werden kann. Kapitel 4 beschreibt mit konkreten Gestaltungsvorschlägen, wie das Stärken-Booklet eingesetzt werden kann. Den Abschluss bilden die Kapitel 5 bis 7 mit Factsheet zum Planspiel komm:loop, Ressourcen und Impressum.

2 Die Entstehung der 24 Stärken



2.1 Was sind die Stärken genau?

Die 24 in diesem Booklet beschriebenen Stärken unterstützen Menschen und Organisationen, die systemverändernde Innovationen voranbringen möchten. Sie sind ein Resultat des Projekts zirkulierBAR und zeigten sich, als wir die Faktoren untersuchten, welche das Gelingen des Projekts zur Sanitär- und Nährstoffwende im Landkreis Barnim begünstigt hatten. Weitere Informationen zum Projekt finden Sie im Kapitel 2.3.

Diese Stärken sind über den von uns erforschten Bereich der Sanitär- und Nährstoffwende sowie der (inter-)kommunalen Zusammenarbeit hinaus relevant, in Bereichen wie Nachhaltigkeit und Klimaschutz, nachhaltige Stadt- und Landschaftsentwicklung, Kreislaufwirtschaft, food waste oder Suffizienz. Überall, wo systemveränderndes Handeln und nachhaltige Pionierprojekte in die Tat umgesetzt werden sollen, kommen sie ins Spiel.

Sie können helfen, eine „dreifache Betonierung“ aufzubrechen. Diese Dreifachbetonierung illustriert das Beharrungsvermögen etablierter Systeme und zeigt sich exemplarisch beim heutigen Sanitärsystem, betoniert in **1** Abwasserkanälen, **2** Gesetzen und **3** den Köpfen der Menschen.

Man kann sich auf verschiedene Arten mit diesen Stärken beschäftigen. Sie können schlichte Gedankenanstöße sein. Sie können als Checkliste für eine Selbsteinschätzung dienen. Und, man kann sie als Grundlage nutzen für eine systematische Weiterentwicklung von Individuen und Organisationen, die sich gezielt (weiter-)entwickeln und sich für systemveränderndes Handeln fit machen möchten. Dies schließt die Fähigkeit für (interkommu-

nale) Zusammenarbeit und den erfolgreichen Aufbau von Partnerschaften und Allianzen mit ein.

Viele Stärken sind in weiteren Kontexten hilfreich und können andere, auch etablierte, Kompetenzmodelle ergänzen. Einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben unsere 24 Stärken nicht.

2.2 Das Stärkenmodell

Das Stärkenmodell hat zwei Ebenen. Die erste Ebene umfasst die beiden Bereiche **Menschen** und **Organisation**, mit je zwölf Stärken pro Bereich. Im Bereich **Menschen** sind je vier Stärken den Kategorien Fähigkeiten, Haltung und Wissen zugeordnet (Abb. 2). Im Bereich **Organisation** den Kategorien Vision, Strategie und Ressourcen (Abb. 3). Mehr dazu findet sich im Kap. 4.3 des Diskussionspapiers (siehe Kap. 6).



Abb. 2: Zweite Ebene im Stärkenmodell: Menschen bringen im Fallbeispiel Stärken in drei Unterkategorien mit, die zum Gelingen der Systeminnovation beitragen können: Wissen, Fähigkeiten, Haltung.



Abb. 3: Zweite Ebene im Stärkenmodell: Organisationen bringen in drei Unterkategorien Merkmale mit, die zum Gelingen der Systeminnovation beitragen können: Vision, Strategie, Ressourcen.

2.3 Wie sind die Stärken und die Stärkenkarten entstanden?

Wir haben im Rahmen des Projekts zirkulierBAR untersucht, welche Rollen Kommunen als Partner bei Systeminnovationen im Bereich der Entsorgung menschlicher Ausscheidungen genau spielen können. Wir wollten damit dem Geheimnis hinter dem Erfolg des Pilotprojekts zu Trockentoiletten in Eberswalde und im Barnim auf die Schliche kommen.

Dieses startete mit einer Handvoll Pionier:innen im Landkreis Barnim in Brandenburg (D) und einer Vision: Nährstoffe wie Phosphor und Stickstoff, die wir Tag für Tag ausscheiden, sollten nicht mehr wie heute mit viel Trinkwasser in die Klärwerke gespült werden und danach verloren gehen. Im Gegenteil, sie sollten unverdünnt gesammelt und aufbereitet werden,

sodass sie als kostbarer und hygienischer Dünger auf die Felder zurückgebracht werden können. Echte Kreislaufwirtschaft. Und ganz nebenbei sollte damit auch wertvolles Trinkwasser gespart werden.

Unsere Forschungsfragen waren: **1** Wie beeinflusste das Zusammenspiel der Partner (aus Verwaltung, Politik und Wirtschaft) die Entwicklung der Systeminnovation? **2** Welche kommunalen Alltagspraktiken können den Innovationentwicklungsprozess beeinflussen? **3** Welche Merkmale und Eigenschaften der beteiligten Partner, sowohl auf organisationaler als auch individueller Ebene, stärkten die Entwicklung der Systeminnovation? Um diese Fragen zu beantworten haben wir insgesamt acht Interviews mit kommunalen Akteuren, die am Innovationsprozess beteiligt waren, durchgeführt. Zusätzlich wurden für die Studie Rohdaten aus qualitativen Interviews des zirkulierBAR-Konsortiumspartners Center for Responsible Research and Innovation Fraunhofer IAO (CeRRI) einbezogen. Diese Interviews fanden mit Schlüsselakteuren im Landkreis Barnim, der Stadt Eberswalde und im Land Brandenburg statt. Mehr dazu findet sich im Diskussionspapier (siehe Kap. 6).

Die qualitativen Interviews wurden anschließend ausgewertet und auf Merkmale einer starken Partnerschaft hin untersucht. Diese Merkmale hatten in ihrer Summe dazu geführt, dass die Sanitär- und Nährstoffwende im untersuchten Projekt in beeindruckender Weise vorangetrieben werden konnte. Diese Merkmale wurden vom Planspielteam umformuliert in „Stärken“, die zur Umsetzung des Projekts beigetragen haben. Als Ergebnis dieser intensiven Forschung haben sich die 24 Stärken für Menschen und Organisationen herauskristallisiert. Jede dieser Stärken ist im Planspiel auf einer Stärkenkarte abgebildet. Ergänzend führen wir im Stärken-Booklet zu jeder Stärke ein passendes Originalzitat aus den geführten Interviews auf.

Die aus dem Projekt heraus entwickelten Stärken sind weit über dieses Fallbeispiel hinaus von Bedeutung. Überall, wo Menschen und Organisationen etablierte Muster aufbrechen und gemeinsam neue, nachhaltige Lösungen verwirklichen wollen, können sie zum Gelingen von Projekten beitragen.

2.4 Wem nützen diese Stärken?

Die Stärken wurden aus einem erfolgreichen Pionierprojekt für sozio-technischen Wandel heraus sichtbar gemacht.

Im Zentrum unserer Analyse stand die interkommunale Zusammenarbeit unter kommunalen, politischen und wirtschaftlichen Partnern. Für solche Situationen sind unsere Stärken deshalb von großer Bedeutung.

Darüber hinaus können sie ganz generell allen Menschen und öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Organisationen und Initiativen, die sich für Kreislaufwirtschaft, Klimaschutz und weitere Nachhaltigkeitsthemen engagieren, wertvolle Impulse und Handlungswirksamkeit verleihen.

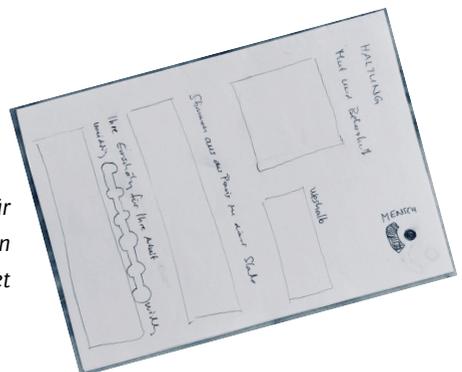
3 Stärkenkarten

Dieses Kapitel zeigt alle 24 Stärkenkarten des Planspiels komm:loop. Die Stärken für **Menschen** umfassen die Bereiche Fähigkeiten, Haltung und Wissen; diejenigen für **Organisationen** die Bereiche Vision, Strategie und Ressourcen (mit jeweils je 4 Karten).

Jede Stärkenkarte ist auf je einer Seite wie folgt beschrieben:

- **Grünes Feld:** Beschreibung der Stärke, entsprechend den Stärkenkarten des Planspiels komm:loop
- **Impuls:** Gedankenanstoß zum Nachdenken
- **Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:** Zitate aus den Interviews mit Pionier:innen aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Forschung. Diese veranschaulichen die Bedeutung der Stärke im Arbeitsalltag.
- **Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit:** Dieser Bereich unterstützt Sie in Ihrer persönlichen Auseinandersetzung. Auf der Punkte-Skala markieren Sie die Wichtigkeit der Stärke für Sie selbst, Ihr Team oder Ihre Arbeit. Im darunterliegenden Feld begründen Sie Ihre Bewertung der Wichtigkeit als erster Schritt Ihrer Reflexion und halten weitere Gedanken zur Stärke fest.

*Allererster Entwurf für
Darstellung der Stärkekarten
im Stärken-Booklet*



FÄHIGKEIT



Futur II-Fähigkeit

Menschen mit dieser Fähigkeit sehen die visionäre Zukunft lebendig vor sich. Sie sehen auch den Weg, den man gegangen sein wird, um dorthin zu gelangen.

Impuls

Auf welche Geschichte des Gelingens möchten Sie an Ihrem 90. Geburtstag zurückblicken und anstoßen?

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

[Wir ließen abklären]: "Ist es möglich, dass sich die Region Barnim, also der Landkreis, autark mit Energie versorgt, also einen kompletten regionalen Kreislauf? Geht das? [...] was geben die Böden her [...], wie ist es mit [...] Sonne und ähnlichem? [...] Und da kam ja als Antwort im Grunde heraus: Ja, könnt ihr machen."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

FÄHIGKEIT



Chancen verwerten können

Menschen mit dieser Fähigkeit sind in der Lage, Chancen, die sich zur Verwirklichung systemverändernder Innovationen ergeben, zu erkennen, zu packen und beharrlich zu verfolgen.

Impuls

Es erfordert unterschiedliche Fähigkeiten, Chancen zu erkennen, zu packen, oder beharrlich zu verfolgen. Diese Tatsache ist nicht banal.

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Und das war einfach der Grund, warum ich mich aus dem Start-up, was damals in Süddeutschland angemeldet war, zurückgezogen habe und gesagt habe: «Ich sattele das Ganze hier in Eberswalde auf.» Weil einfach, ja, der Boden dafür hier einfach viel fruchtbarer zu sein scheint."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

FÄHIGKEIT



Wirkfeldgestaltung

Menschen mit dieser Fähigkeit sind in der Lage, ihr eigenes Wirkungsfeld so zu gestalten, dass sie den Erfolg in den eigenen Händen haben: Das Feld ist sowohl genügend weit als auch genügend abgegrenzt, ohne potentiell gefährliche Abhängigkeit von Dritten.

Impuls

Wann haben Sie sich das letzte Mal ein stärkendes Wirkfeld erlebt? Wodurch zeichnete sich dieses genau aus?

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Hinten herum geht alles in die Müllverbrennung? Das war einfach keine Option für uns. Irgendwann kam dann das Interesse auf, uns selber zusätzlich auch um die Verwertung des Komposts zu kümmern."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

FÄHIGKEIT



"Was ist jetzt dran"-Kompetenz

Menschen mit dieser Fähigkeit kennen die Bausteine für eine grundlegende Systemveränderung. Sie sind in der Lage, die zu einem bestimmten Zeitpunkt möglichen und erforderlichen Schritte anzugehen und die Prioritäten entsprechend zu setzen.

Impuls

Diese Fähigkeit meint nicht sorgfältige Planung. Sie meint: Beherzt anpacken, was *jetzt* bewegt werden *kann* und *muss*.

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

„Der zuständige Amtsleiter hat in der zweiten Runde relativ schnell signalisiert, okay, wir unterstützen Ihr Projekt nicht nur, sondern wir begleiten Sie. Wie wir da finanziell auseinanderkommen, gucken wir später, wenn das Geschäft tatsächlich irgendwann mal Früchte trägt.“

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

HALTUNG



Offenheit

Menschen mit dieser Haltung sind grundsätzlich offen für Neues und sind bereit, sich durch andere Menschen und durch Neues verändern zu lassen.

Impuls

"Ich bin offen für Neues", sagen viele. Wann waren Sie das letzte Mal offen für Neues? Springen Sie gerne über Ihren Schatten?

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Ich habe ja gesehen, wie viel Innovation möglich ist in so einer Krisensituation wie nach der Wende, wo alle mit einem mal merken: Oh, ich kann nicht mehr festhalten, ich muss jetzt zusehen, dass ich mich neu orientiere."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

HALTUNG



Im Direktkontakt sein

Menschen mit dieser Haltung suchen den direkten, unmittelbaren Kontakt zu Menschen und Dingen. Sie wollen die Wirkungen ihres Tuns spüren, nahe dran sein. Alles muss greifbar sein.

Impuls

Erleben Sie Direktkontakt manchmal als Stärke? In welchen Situationen geschah das?

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"...da wäre es dann eben wahrscheinlich eher so geworden, dass [...] das Material dann quasi eher so ein bisschen verschwindet in dem riesigen Stoffstrom, der da sonst durchgesetzt wird. Und uns war es halt auch irgendwo sicher wichtig, dass wir das Ganze [...] beobachten können [...] vor Ort sind und Messungen vornehmen können..."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

HALTUNG



Mut und Beherztheit

Menschen mit dieser Haltung packen an. Manchmal werfen sie regelrecht ihr Herz voraus. Sie wagen auch mal einen Tabubruch. Sie schreiten zur Tat, ohne alle möglichen Eventualitäten abgesichert zu haben.

Impuls

Welches Tabu möchten Sie brechen? Wohin möchte Ihr Herz fliegen?

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Die Stadt hat dem dann erstaunlicherweise zugestimmt, [...] dass wir das mal, ja, mal starten unter der Auflage, dass wir wirklich versprechen mussten, dass wir keinerlei Geruchsbelästigung für die angrenzenden Siedlungsgebiete verursachen."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

HALTUNG



Wirken als Teil eines Ganzen

Menschen mit dieser Haltung sehen sich selbst als Teil eines größeren Ganzen. Sie sind sich bewusst, dass die anderen ebenso wertvolle Dinge tun, wie sie selbst. Der Weg zum Ziel ist verwoben mit dem der anderen – und oft ein gemeinsamer.

Impuls

Visionäre Ideen erfolgreich umsetzen bedeutet, zu sehen wo Menschen aktuell stehen und sie genau dort abzuholen.

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Mein Ziel ist es zu vermitteln und alle mitzunehmen. Das ist, warum ich diese Arbeit mache und wo ich immer sage: Da will ich hin. Alle Interessenlagen haben ihre Berechtigung und müssen irgendwo auch zur Geltung kommen."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...



Sanitärwende und die Kreislaufwirtschaft

Menschen mit diesem Wissen verstehen das Konzept der Sanitärwende. Dies umfasst innovative Toiletten-systeme, die kaum Wasser benötigen und menschliche Ausscheidungen so sammeln, dass die darin enthaltenen Nährstoffe zurückgewonnen werden können.

Impuls

Ein Toilettengang,
zwei Sichtweisen:
"Spülen und weg ist's."
Oder: "Ich gebe Nährstoffe in
den Kreislauf zurück."

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"...es geht um die Frage: Wenn ich Ressourcen verbrauche, muss ich die auch neu wieder zuführen und diesen Prozess so organisieren, in Zukunft, dass [...] die Differenz immer kleiner wird, zwischen dem was ich nehme und dem was ich wieder zuführe. Das ist eigentlich die spannende Frage."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

WISSEN



Nährstoffe im Kreislauf

Menschen mit diesem Wissen, verstehen, dass das heutige Sanitärsystem wertvolle Nährstoffe wegspült. Mit innovativen Toiletten können Fäzes und Urin gesammelt und in regionalen Humuswerken zu Recyclingdüngern veredelt werden. Damit kehren die Nährstoffe auf den Acker zurück.

Impuls

Wir haben uns an die Bequemlichkeit unserer Toilettensysteme gewöhnt. Was braucht es bei Ihnen, damit Sie angenehme Gewohnheiten in Frage stellen?

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Und das war dann so ein bisschen der Ice Breaker für unser gemeinsames Projekt, als wir zum ersten Mal über, ja, menschliche Ausscheidungen als Wertstoff, als Rohstoff gesprochen haben."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

WISSEN



Kommunen und Transformation

Menschen mit diesem Wissen verstehen, dass der Weg zu einer nachhaltigen Welt als Suchprozess in Schleifen verläuft. Als kommunale Mitarbeitende gestalten sie ihre Kommune als Vorbild, geben Impulse, koordinieren, planen und vieles mehr.

Impuls

"Entspannen Sie sich. Das ist wahrscheinlich das Beste, was Sie zur Rettung der Welt beitragen können." (Fred Luks)
Ist da etwas Wahres dran?

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Manchmal, wenn ich dann zurückdenke, muss man wirklich sagen, Mensch, das haben wir gut hingekriegt. Manchmal aber auch leider nicht geschafft. Und man muss dann sagen, versuchen wir beim nächsten Mal noch mal und anders."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

WISSEN



Die Rechtslage kennen

Menschen mit diesem Wissen kennen aktuelle Gesetze und wissen, dass Innovationen dadurch erschwert oder verhindert werden können. Sie gestalten ihre Innovationen anschlussfähig aus und stoßen wo nötig eine Veränderung der Rechtslage wirksam an.

Impuls

Sind gesetzliche Hürden absolut? Ja, denn sie können unüberwindbar sein. Nein, denn sie sind von Menschen gestaltet und deshalb veränderbar.

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"In Hannover [...] die waren komplett bereit, Trockentoiletten zu machen, die wollten Dünger aus Urin herstellen. [...] Und letztlich konnten sie es dann nicht machen [...] nee, also da kaufst du Dir Anlagen für 50.000 Euro, wenn Du das, was da rauskommt, hinterher doch in die Kanalisation machst."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

VISION



Sehnsucht wecken

Die Vision ihrer Organisation vermittelt ein lebendiges Bild von der Zukunft. Sie holt unterschiedliche Interessensgruppen in ihren Lebensrealitäten ab und weckt bei ihnen die Sehnsucht, Teil des erforderlichen Wandels zu sein.

Impuls

Welche drei Bilder würden Ihre Sehnsucht wecken?

Welche drei Bilder würden die Sehnsucht *von vielen* wecken?

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Es gibt doch diesen schönen Spruch: «Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann lehre die Menschen die Sehnsucht nach dem weiten Meer». Das ist es, was ich auch in unserer Kommune erreichen möchte, viele andere von meiner Vision begeistern!"

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

VISION



Ehrlich und klar

Die Vision Ihrer Organisation ist geradeheraus und klar. Sie ist getragen von der Suche nach Gemeinsamkeiten. Die Notwendigkeit, anspruchsvolle Ziele zu erreichen wird ebenso klar benannt wie deren tatsächliche Realisierbarkeit.

Impuls

Wann haben Sie das letzte Mal ehrliche, klare Worte ausgesprochen? Oder gesagt gekriegt? Wie war das?

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Ich möchte gute Dinge gemeinsam tun, wo man sich über Grundsätze gemeinsam verständigt. Das ist bedeutet für mich ein Geben und Nehmen. Keine Seite kriegt dann immer eins zu eins ihre Interessen durchgesetzt. Stattdessen findet man gemeinsam Lösungen."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

VISION



Bedürfnisse decken, Begrenzungen respektieren

Die Vision Ihrer Organisation erkennt an, dass die Bedürfnisse der Einzelnen – hier, anderswo und in der Zukunft – ebenso bedeutsam sind wie die natürlichen Grenzen des Planeten. Für dabei entstehende Zielkonflikte suchen Sie Lösungen, die von vielen mitgetragen werden.

Impuls

Lösungen, welche die planetaren Grenzen respektieren **und** von vielen mitgetragen werden sind selten. Wie durchschlagen Sie diesen gordischen Knoten?

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Für mich war es die Erkenntnis, dass die planetaren Grenzen tatsächlich existieren. Wir haben den Zeitpunkt überschritten, wo wir sagen können, irgendeiner wird das schon regeln. Jede:r trägt Verantwortung - im privaten, wie im dienstlichen."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

VISION



Groß denken

Die Vision Ihrer Organisation blickt ohne Scheuklappen über das unmittelbar Machbare hinaus. Sie entwerfen ganzheitliche Lösungen für heutige Probleme und wagen sich damit in unbekannte Gewässer. «Das war bei uns schon immer so» gilt bei Ihnen als Leitspruch nicht mehr.

Impuls

Kleinteiliges Vorgehen, das niemanden schmerzt, hilft möglicherweise nicht mehr weiter. Manchmal sind große Visionen gefragt.

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Die Leute verdienen hier ihr Einkommen, Unternehmen erzielen hier ihre Gewinne. Wir wollen, dass das Geld in der Region bleibt. Die regionale Stromrechnung umfasst einen riesen Betrag, der ja fast vollständig aus der Region abfließt. Mit regionalem Strom liesse sich das ändern."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

STRATEGIE



Weitblickend vorsorgen

Die Strategie Ihrer Organisation richtet die Daseinsvorsorge mit Weitblick daran aus, was für die Kommune und ihre Menschen zukünftig wichtig sein wird. Dabei antizipiert sie Entwicklungen in Gesellschaft und Umwelt.

Impuls

Weitblickende Strategien verleihen auch dem Leisen und dem noch Fernen eine Stimme.

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Ich habe immer so einen geistigen Abarbeitungsstrahl vor meinem geistigen Auge. Wir konzipieren viel, wir planen, wir überlegen und haben dabei immer im Hinterkopf: wie lässt sich so etwas auch umsetzen und realisieren?"

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

STRATEGIE



Systemisch transformieren

Die Strategie Ihrer Organisation gestaltet die Transformation unter systemischer Perspektive. Sie berücksichtigt Abhängigkeiten und Wechselwirkungen, welche die Erreichung der Ziele fördern oder behindern können. Sie geht an die Wurzeln der Probleme und strebt ganzheitliche Lösungen an.

Impuls

Es braucht konkrete, greifbare Maßnahmen. Doch erst die systemische Gesamtschau schafft daraus ganzheitliche, langfristige Lösungen.

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Wir haben festgestellt, dass das nicht wirklich auf einer konzeptionellen Grundlage beruht, sondern eine Reihe von einzelnen Aktivitäten war, die eher zufällig zustande kamen. Das war für uns Anlass, das ganze strategisch aufzuziehen."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

STRATEGIE



Aufträge ausgestalten

Die Strategie Ihrer Organisation berücksichtigt selbstverständlich die gesetzlichen Aufträge und Rahmenbedingungen. Sie bezieht im Sinne des Gemeinwohls gleichermaßen gesellschaftliche Forderungen und Traditionen mit ein.

Impuls

Es gilt, den Spielraum bei der Ausgestaltung der Strategie zu kennen und für Systemveränderung umsichtig auszureizen.

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Die Prinzipien der Nachhaltigkeit sind so einfach und selbsterklärend, auf der anderen Seite ja so ungeheuer schwierig in der Umsetzung. Mich treibt das an, diese Prinzipien für unsere Kommune auszugestalten."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

STRATEGIE



Mit Politik verzahnen

Die Strategie Ihrer Organisation sieht einen engen Austausch zwischen Politik und Verwaltung vor. Entscheidungen, die im politischen Raum entschieden wurden, setzen Sie in konkrete Maßnahmen um. Sie nutzen vorhandene Spielräume, um Systemveränderungen voranzubringen.

Impuls

Ein konstruktives und kreatives Wechselspiel mit der Politik hilft, Systemveränderungen auf den Weg zu bringen.

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Wir von der Verwaltung evaluieren regelmäßig, was wir machen und berichten dann auch in der Politik darüber. Aber es ist natürlich wichtig, dass die Politik die Konzepte kennt und deren Umsetzung immer wieder einfordert."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

RESSOURCE



Lebendige Vernetzung

Ihre Organisation hat sich ein breites Netzwerk aufgebaut. Man könnte fast schon von Komplizenschaften sprechen. Sie weiss, dass sich Großes nur gemeinsam erreichen lässt.

Impuls

"Wenn Du schnell gehen willst, geh' alleine. Wenn Du weit kommen willst, geh' gemeinsam."

Altes Sprichwort, dessen Ursprung niemand kennt.

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Man muss sich den Wert der Netzwerkarbeit bewusst machen. Eine Person, die beispielsweise für ein Thema wie die Nährstoffwende, die Fäden zusammenhält kann so viel bewirken. Aber das kostet Zeit und Kraft und am Ende natürlich auch Geld."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

RESSOURCE



Geldmittel

Neuartige Lösungen erschaffen für aktuelle Probleme? Ohne Geld geht das nicht! Ihre Organisation verfügt über gewisse finanzielle Ressourcen für systemverändernde Projekte. Diese sind oft schwer zu beschaffen, weil solche Projekte selten in etablierte Budget-Raster passen.

Impuls

Für systemverändernde Projekte findet sich oft keine Kategorie zum Ankreuzen im Budgetantrag.
Was lässt sich da machen?

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"die Kreiswerke, [...] die bringen auch die Ressourcen ein, das darf man immer nicht vergessen, wie viel Eigenanteil die haben so. Ich glaube, keins unserer Institute hätte mitgemacht, wenn die da 50.000 Euro für reinlegen müssten jetzt grade. Ich finde das wirklich beeindruckend."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

RESSOURCE



Macht

Ihre Organisation kennt ihre Macht. Sie nutzt diese umsichtig, um erforderliche Systemveränderungen voranzubringen. Sie nimmt Einfluss auf andere Akteure und bringt notwendige Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen voran.

Impuls

Macht, weise ausgeübt, lässt Flüsse bergauf fließen.

Altes Sprichwort.

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Zumindest so lange wie aus diesem Gesamtthema – Klimawandelanpassung, Klimaschutz, Nachhaltigkeit – solange daraus keine verpflichtende Aufgabe wird, solange das eine freiwillige Aufgabe ist, haben sie immer das Problem, die erforderlichen Ressourcen zu finden."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

RESSOURCE



Gewohnheiten, Kultur, Gemeinschaft

Ihre Organisation lebt Nachhaltigkeit auch im Inneren. Sie respektiert Gewohnheiten. Sie wertschätzt die gelebte Kultur. Daraus schöpft sie Kraft für Systemveränderungen und lädt alle ein mit auf den Weg.

Impuls

Eine Brücke, welche bestehende Lebenswelten und die Welt der Zukunft miteinander verbindet: Wie ist diese beschaffen?

Stimmen aus der Praxis zu dieser Stärke:

"Wir besuchen regelmäßig Seminare, um uns mit Themen wie Fehlerkultur oder dem Umgang mit Konflikten auseinanderzusetzen. Das zeigt sich auch in unserem Umgang miteinander. Aus meiner Sicht hat das einen großen Wert für uns als Organisation."

Diese Stärke ist für mich / unser Team / unsere Arbeit ...

total unwichtig

zutreffendes ankreuzen



sehr wichtig

weil...

4 Leitfaden zum praktischen Einsatz



In diesem Kapitel beschreiben wir einige Einsatzmöglichkeiten des Stärken-Booklets. Diese können inhaltlich und methodisch verfeinert und an die spezifischen Zielsetzungen angepasst werden. Vielleicht inspirieren Sie die beschriebenen Vorschläge auch zu weiteren Varianten.

4.1 Reflexion nach einem Spiel

Eine Reflexion der Planspielerfahrung ist zentraler Bestandteil jedes Workshops mit dem Planspiel komm:loop. Dieses Kapitel beschreibt eine Reflexionsvariante mit Hilfe des Stärken-Booklets. Sie baut eine Brücke von der Spielerfahrung zum (Berufs-)Alltag der Teilnehmenden, mit dem Ziel, die erlebten Stärken praktisch wirksam werden zu lassen. Die Reflexion kann wie folgt gestaltet werden (Zeitangaben ungefähr):

- 1 Nach dem Spiel liegen noch alle Stärkekarten auf dem Tisch. Jede:r wählt 3-4 Karten mit persönlicher Relevanz aus (5 Min.)
- 2 Individuelle Bearbeitung der ausgewählten Stärken im Stärken-Booklet (15 Min.).
- 3 Austausch in 3-4er Gruppen (ursprüngliche Spielgruppen oder neu gemischt, 20 Min.), mit Leitfragen:
 - Weshalb habe ich diese Stärkekarten ausgewählt? Was bedeuten sie für mich?
 - Inwieweit zeigen sich Gemeinsamkeiten, bzw. Unterschiede zwischen den Gruppenmitgliedern?

- Was bedeuten Auswahl, Gemeinsamkeiten und Unterschiede für mich persönlich (bzw. für uns als Team oder Projektgruppe) Spezifizieren je nach Zielsetzung des Anlasses)
 - Welche konkreten Schritte stehen für mich/für uns an?
- 4 Vorstellung der Ergebnisse im Plenum; kurze Diskussion (10 Min.)

4.2 Begleitung von Team- und Akteurs-Prozessen

Dies ist eine Variante der zuvor beschriebenen Spielreflexion für die Begleitung von Arbeitsteams oder Akteurs-Prozessen im Kontext von Systemveränderung. Dabei kann das Stärken-Booklet auch losgelöst vom Planspiel komm:loop eingesetzt werden, entlang folgender Schritte:

- 1 Stärken (Kap. 3) zuerst individuell und anschließend gemeinsam anschauen, damit alle gut verstehen, was damit gemeint ist.
- 2 Stärken, die für das aktuelle Projekt relevant sind, auswählen (etwa 6-8 Stärken). Dies kann bspw. zuerst individuell und danach gemeinsam erfolgen.
- 3 Bedeutung und Umsetzung für jede ausgewählte Stärke konkretisieren:
 - Weshalb ist diese Stärke für uns/unser Projekt relevant?
 - Was braucht es, damit diese Stärke in unserem Projekt wirksam werden kann?
 - Erforderliche Schritte/Handlungen identifizieren und möglichst konkret beschreiben.
- 4 Die identifizierten Schritte im Alltag konkret umsetzen.
- 5 Projektbegleitend, nach der Umsetzung erster Schritte: Evaluation im Team: Was hat funktioniert? Was nicht? Was lernen wir daraus? Welche nächsten Schritte stehen an?

4.3 Persönliches Lerntagebuch

Mit Hilfe des Stärken-Booklets kann über einen längeren Zeitraum ein persönliches Lerntagebuch geführt werden:

- 1 Eine Stärke auswählen und beschreiben, was man damit verbindet.
- 2 Passendes Beispiel aus dem eigenem Wirkfeld finden. Beschreiben, wie die entfaltete Stärke darin wirken würde.
- 3 Konkrete Schritte zur Entfaltung dieser Stärke im eigenen Wirkfeld aufschreiben. Diese Schritte umsetzen und anschließend deren Erfolg evaluieren.
- 4 Iterativ mit Punkt 2 oder 3 weiterfahren, bis die Stärke verinnerlicht ist.
- 5 Mit einer neuen Stärke die Punkte 1-4 wiederholen.

4.4 Blättern und inspirieren lassen

Suchen Sie sich einen gemütlichen Ort. Blättern Sie von Seite 14 zur Seite 37 und wieder zurück. Hin und her. Lassen Sie die Stärkenkarten, die Zitate und die Impulse auf sich wirken. Absichtslos. Mit Zeit. Werfen Sie jede Stärke wie einen Stein in einen einsamen See. Beobachten Sie vor Ihrem inneren Auge die entstehenden Wellen, wie sie sich langsam zum Ufer bewegen, reflektiert werden hin und her, bis es nach einer Weile wieder ruhig wird:

*wellen – auf und ab – hin und zurück – nah und fern
ein geben und nehmen, ein halten und loslassen
in die weite des wortlosen horizonts.*

Relevant gewordene Stärken halten Sie bei sich präsent und probieren deren praktische Umsetzung beherzt aus (siehe S. 20 *Stärke: Mut und Beherztheit*). Dies kann man alleine tun oder im Austausch mit Menschen aus dem beruflichen oder privaten Kontext.

5 Das Planspiel komm:loop in Kürze

komm:loop

Mit komm:loop kommen Kommunen in den Kreislauf

Das Planspiel komm:loop ist ein Experimentierraum, in dem die Spieler:innen in der Rolle als kommunale Akteur:innen den Weg in die zirkuläre Zukunft erkunden. Im Spiel bringen sie aus kommunaler Perspektive gemeinsam die Sanitär- und Nährstoffwende mit Hilfe eines Projekts auf den Weg. „Gemeinsam“ ist dabei wörtlich zu nehmen: Wie in der Realität gelingt der Wandel auch in komm:loop nur mit starken Allianzen. Doch welche Stärken brauchen Menschen und Organisationen für diese Systemveränderung? Und wie setzen wir Ressourcen so ein, dass trotz anstehender Transformation die Pflichtaufgaben nicht aus dem Blick geraten? In der Reflexions- und Transferphase werden systemische Zusammenhänge vertieft und das Spielerlebnis im Hinblick auf die praktische Anwendung im eigenen Wirkungsfeld konkretisiert.

Nutzen

- Experimentieren, wie Systemveränderung Hand in Hand mit den kommunalen Pflichtaufgaben vorangetrieben werden kann.
- Kommunen als relevante Partner für Nachhaltigkeitstransformation am Beispiel der Sanitär- und Nährstoffwende erfahren.
- Stärken, die Menschen und Organisationen für systemverändernde Innovationen befähigen, kennenlernen.
- Die Unterschiedlichkeit der Stärken bei kooperierenden Akteur:innen als Mehrwert begreifen.



Erster Testdurchlauf mit Akteur:innen aus beobachtenden Kommunen im Oktober 2022

Zielgruppe

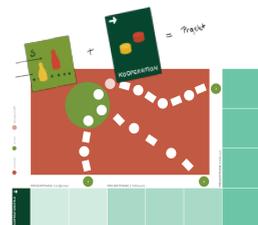
- Kommunen, die Veränderungen an tief verankerten Systemen und Verhaltensweisen voranbringen möchten.
- Personen und Organisationen, die gemeinsam mit Kommunen als Partner systemverändernde Innovationen vorantreiben möchten.
- Bildungsinstitutionen (Berufsbildung, Bachelor, Master, berufliche Fort- und Weiterbildung) in den Bereichen Kommunalentwicklung und -planung, Systemveränderung, Transformation und nachhaltige Entwicklung.
- Personen und Organisationen, die sich mit den Stärken für Systeminnovation intensiver auseinandersetzen möchten.



Workshop mit komm:loop Mai 2023

Eckdaten komm:loop

- je 3-5 Teilnehmende pro Spiel in mehreren parallelen Spielen, idealerweise mit einem/einer Spielleiter:in pro 2 bis 3 Spiele
- Dauer: 2-4 Stunden
- Sprache: deutsch, englisch
- Moderation durch Spielleiter:innen (UCS/HNEE). Das Spiel kann auch selbst durchgeführt und produziert werden.



komm:loop Spielelemente

6 Ressourcen



1 Planspiel: Markus Ulrich, Hannah Di Terlizzi, Katja Searles (2024). Planspiel komm:loop – Mit komm:loop kommen Kommunen in den Kreislauf. Verfügbar auf www.zirkulierbar.de/planspiel-kommloop.

2 Diskussionspapier: Searles K, Di Terlizzi H, Ulrich M, Knopf J unter Mitarbeit von Markow J (2024) Kommunen als Partner für Systeminnovationen zur Nachhaltigkeitstransformation. Am Fallbeispiel einer Recyclinganlage zur Verwertung menschlicher Ausscheidungen in Eberswalde, Barnim. Eberswalde: Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (Diskussionspapier-Reihe Nachhaltigkeits-transformation & Nachhaltigkeitstransfer, Nr. 14/24)

3 Diskussionsspiel: Outzen, Marwin (2024): Diskussionsspiel – Unsere menschlichen Ausscheidungen werden für die Lebensmittelproduktion als Dünger genutzt - kann das gut gehen? Ziel des Diskussionsspiels ist ein unkomplizierter Einstieg in das Thema “Sanitär- und Nährstoffwende”. Zentral dabei ist die technische Innovation des Recyclingdüngers aus menschlichen Fäkalien mit Hilfe von Trockentoiletten. Für die Akzeptanz dieser Innovation müssen wir als Gesellschaft jedoch noch einige Fragen klären. Beim Diskussionsspiel machen wir genau das im kleinen Rahmen; Vorwissen braucht es dafür nicht!

Entwicklung als Masterarbeit, Hochschule für Nachhaltige Entwicklung, Eberswalde. Betreuung Prof. Dr. Jutta Knopf und Dr. Markus Ulrich. Veröffentlichung auf www.playdecide.eu im Laufe des Sommers 2024; weitere Informationen auf www.zirkulierbar.de.

7 Impressum



Das Stärken-Booklet ist eine Erweiterung des Planspiels komm:loop. Es kann auch unabhängig vom Planspiel eingesetzt werden. Stärken-Booklet und Planspiel wurden im Rahmen des Forschungsprojekts zirkulierBAR in den Jahren 2021-2024 entwickelt.

Urheber:innen: Markus Ulrich (UCS Ulrich Creative Simulations, Zürich), Hannah Di Terlizzi und Katja Searles (Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberwalde). Grafische Gestaltung des Planspiels: Katja Trinkwalder. Zitat Kap. 4.4: Eva Aebi, evaaebi.ch, Bern, Schweiz.

Kontakt für Stärken-Booklet und Planspiel komm:loop: Hannah Di Terlizzi (Berlin, D) und Markus Ulrich (Uster/Zürich, CH), kommloop@ucs.ch, +41 79 352 3739, www.zirkulierbar.de/planspiel-kommloop.

Lizenzbedingungen: Siehe vordere innere Umschlagseite. Wir freuen uns, wenn Sie uns Ihre Weiterentwicklungen zukommen lassen. So können wir gemeinsam als Community of Practice wirksam werden. Danke!

Dank: Dieses Projekt wurde im Rahmen der Fördermaßnahme REGION.innovativ durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Ein großer Dank gilt auch allen Interviewpartner:innen.

Dinge, die wir lernen müssen,
bevor wir sie tun können,
lernen wir,
indem wir sie tun.

Aristoteles, Nikomachische Ethik, 4. Jh. v. Chr.