

Future Readiness in der Wärmewende – Vom Ziel zur Fähigkeit

Entwicklung von Kompetenzen für Zukunftsfähigkeit in der Energiewende

von Daniel Schöberl · Betreut von Dr. Dina Barbian · eco2050 Institut für Nachhaltigkeit

1. Ausgangslage und Problemstellung

Die kommunale Wärmeplanung gilt als zentraler Hebel der deutschen Klimapolitik. Mit einem Anteil von fast 50 Prozent am Endenergieverbrauch und rund 40 Prozent am CO₂-Ausstoß ist der Wärmesektor eines der komplexesten und folgenreichsten Handlungsfelder der Transformation.

Bis 2026 sind Städte mit mehr als 100.000 Einwohnern gesetzlich verpflichtet, kommunale Wärmepläne zu veröffentlichen. Diese Pläne legen fest, welche Energieversorgung in welchen Stadtgebieten langfristig vorgesehen ist – und damit auch, welche Investitionsentscheidungen Eigentümerinnen und Eigentümer im Gebäudebestand treffen müssen.

Doch während Kommunen planen und Energieversorger Infrastruktur aufbauen, bleibt eine zentrale Frage unbeantwortet: Wie zukunftsfähig sind diese Entscheidungen wirklich – und wer bewertet sie aus der Perspektive derjenigen, die am Ende investieren müssen?

Die bisherige Debatte zur Wärmewende ist geprägt von einer kennzahlenorientierten Steuerungslogik: Ziele, Indikatoren, Sollwerte. Diese Logik erzeugt Vergleichbarkeit – aber kaum Lernfähigkeit. Sie misst Ergebnisse, aber nicht die Fähigkeit, diese Ergebnisse auch unter veränderten Bedingungen immer wieder zu erreichen.

Das vorliegende Forschungsprojekt setzt hier an. Es vollzieht einen bewussten Perspektivwechsel: weg von der reinen Zielerreichungslogik, hin zu einem fähigkeitsbasierten Ansatz, der die Zukunftsfähigkeit von Kommunen, Infrastrukturen und Entscheidungsprozessen systematisch bewertet.

2. Methodik und empirische Basis

Das Forschungsprojekt basiert auf einem qualitativ-explorativen Ansatz. Im Mittelpunkt steht nicht die Messung standardisierter Positionen, sondern das Herausarbeiten von Mustern, Dynamiken und Haltungen, die den Erfolg kommunaler Transformationsprozesse bestimmen.

Die empirische Grundlage bilden vier leitfadengestützte Experteninterviews, die zwischen April und September 2025 durchgeführt wurden:

Niklas Wehbring – Abteilungsleiter Asset Management & Strategie, enercity AG Hannover. Perspektive: operative Umsetzung, technische Souveränität, dezentrale Verantwortung.

Frederik Digulla — Senior Political Advisor, Sozial-Klimarat Deutschland. Perspektive: soziale Gerechtigkeit, Gerechtigkeitsfragen der Transformation, kollektive Systemverantwortung.

Frank Hettler — Architekt und Projektleiter, Zukunft Altbau Baden-Württemberg. Perspektive: pragmatische Umsetzungslogik, Effizienz, Suffizienz, kultureller Wandel.

Dr. Till Jenssen — Referatsleiter Klimaschutz und Energiepolitik, Deutscher Städtetag. Perspektive: institutionelle Koordinationsfähigkeit, Governance, Mehrebenen-Design der Transformation.

„Transformation scheidet selten am Wissen – sondern an Komplexität, Fragmentierung und Entscheidungsverzögerung.“

3. Das Konzept der Future Readiness

Auf Basis der Interviewauswertung und einer umfassenden Systemanalyse wurde das Konzept der Future Readiness entwickelt. Future Readiness beschreibt die Fähigkeit von Kommunen, Organisationen und Akteuren, dauerhaft zukunftsfähig zu handeln – nicht als einmaliger Kraftakt, sondern als fortlaufender Lern- und Anpassungsprozess.

Der Ansatz versteht Zukunftsfähigkeit als Muskel, nicht als Zustand: Ein Muskel wächst durch Wiederholung, durch Belastung, durch Regeneration – und verliert an Kraft, wenn er nicht genutzt wird. Analog gilt für Kommunen: Zukunftsfähigkeit entsteht dort, wo Menschen, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ihre Handlungs- und Anpassungsfähigkeit fortlaufend trainieren.

An die Stelle statischer Indikatoren treten drei Bewertungsinstrumente: Leitfragen öffnen den Diskursraum. Key Practice Indicators machen Handlungsfähigkeit sichtbar. Grundsatzfragen bilden die moralisch-ethische Reflexionsebene.

Zentral ist das Prinzip des „richtigen Verhältnisses“: Zukunftsfähigkeit entsteht nicht durch das Richtige, sondern durch das richtige Verhältnis. Ergänzt wird der Ansatz durch den Danish Way of Decisioning – ein Mindset, das Komplexität durch Vertrauen, Vereinfachung und iterative Lernprozesse bewältigt.

4. Die elf Future-Readiness-Kompetenzfelder

Der Future-Readiness-Ansatz operationalisiert sich in elf Kompetenzfeldern, die gemeinsam ein lernendes System bilden:

1. Nachhaltigkeitsintelligenz & Systemverantwortung — Entscheidungen konsequent an planetaren Grenzen, Klimaverantwortung und Gemeinwohl ausrichten.

2. Ressourcenbewusstsein & Priorisierungsfähigkeit — Knappe Ressourcen strategisch bündeln und wirksam einsetzen.

3. Anpassungsfähigkeit & Lernbereitschaft — Auf veränderte Rahmenbedingungen dynamisch reagieren und Lernen institutionell verankern.

- 4. Resilienz & Systemrobustheit** — Stabilität und Versorgungssicherheit unter Stress, Krisen und Unsicherheit gewährleisten.
- 5. Soziale Gestaltungskraft & Bürgerbindung** — Menschen einbeziehen, Teilhabe ermöglichen und Vertrauen aufbauen.
- 6. Projekt- & Umsetzungskompetenz** — Komplexe Vorhaben strategisch planen, realistisch steuern und lernend umsetzen.
- 7. Technologischer Hebel & digitale Gestaltungskompetenz** — Digitale Werkzeuge und Daten für Entscheidungen, Transparenz und Koordination nutzen.
- 8. Innovationskraft & Gestaltungsfreiraum** — Neues wagen, kreative Risiken eingehen und Zukunft aktiv gestalten.
- 9. Wirtschaftliche Tragfähigkeit & soziale Fairness** — Ökologische und ökonomische Ziele langfristig stabil und sozial ausgewogen verknüpfen.
- 10. Netzwerkfähigkeit & politische Gestaltungskompetenz** — Über institutionelle Grenzen hinweg Allianzen bilden und politische Prozesse mitgestalten.
- 11. Integritätsfähigkeit & bewusste Ausschlüsse** — Klare Grenzen ziehen und Verzicht als aktiven Bestandteil von Zukunftsfähigkeit verstehen.

5. Anwendung und Erkenntnisse

Der Future-Readiness-Ansatz wurde erstmals auf ein reales kommunales Beispiel angewendet: den Hamburger Zukunftsentscheid vom 12. Oktober 2025. Mit diesem Volksentscheid wurde das Klimaschutzverbesserungsgesetz verabschiedet — das erste Gesetz in Deutschland, das jährliche CO₂-Budgets mit gesetzlicher Nachsteuerpflicht verankert.

Das Mapping zeigt: Der Zukunftsentscheid erfüllt wichtige Kriterien der Future Readiness — insbesondere in den Feldern Integritätsfähigkeit, Umsetzungskompetenz und Nachhaltigkeitsintelligenz. Gleichzeitig offenbart die Analyse drei strukturelle Lücken: fehlende digitale Integration, fehlende Lerninfrastruktur und fehlende Qualitätsindikatoren.

„Verbindlichkeit allein erzeugt noch keine Wirksamkeit. Entscheidend ist, ob Städte die Fähigkeiten entwickeln, ihre Ziele lernend, sozial ausgewogen und im Rahmen der planetaren Grenzen umzusetzen.“

6. Ausblick und strategische Relevanz

Das Forschungsprojekt bettet den Future-Readiness-Ansatz explizit in den Kontext der planetaren Grenzen ein. Laut dem Planetary Health Check 2025 sind sieben von neun planetaren Grenzen überschritten. Die Wärmewende ist damit kein sektorales Ziel — sie ist ein systemischer Hebel, um die Belastung mehrerer planetarer Grenzen gleichzeitig zu reduzieren.

Eine zentrale Erkenntnis des Forschungsprojekts betrifft eine strukturelle Lücke, die in der bisherigen Debatte kaum adressiert wird: die Perspektive der Eigentümerinnen und Eigentümer im Gebäudebestand. Eigentümer tragen die volle Verantwortung für Investitionen mit einem Zeithorizont von 20 bis 30 Jahren – häufig ohne ausreichende Transparenz, Vergleichsmöglichkeiten oder unabhängige Beratung.

Der Future-Readiness-Ansatz wird in einem nächsten Schritt auf die kommunale Wärmeplanung in Erfurt angewendet – als erste systematische Bewertung aus Eigentümerperspektive. Parallel entsteht die Initiative Hausentscheider – eine unabhängige Plattform, die den Ansatz für Eigentümerinnen und Eigentümer zugänglich macht.

„*Future Readiness bedeutet: Nicht nur klimaneutral zu werden – sondern lernfähig zu bleiben. Über 2045 hinaus.*“

Daniel Schöberl · Transformationsforscher & Organisationsarchitekt

eco2050 Institut für Nachhaltigkeit · Betreut von Dr. Dina Barbian

hausentscheider.de · dialog@hausentscheider.de