

# Perspektiven einer transformativen Umweltpolitik und die Erfolgsfaktoren für deren Umsetzung

KORA KRISTOF

---



Der Klimawandel und viele andere Umwelt- sowie soziale Probleme zeigen uns immer deutlicher, dass ein grundlegender Wandel ansteht. Viele gute Ideen bleiben aber bei der Umsetzung stecken. Deshalb stellt sich die Frage, wie wir erfolgreicher verändern können. Dafür reicht es nicht, sich nur mit dem «Was soll sich verändern» zu beschäftigen. Es stellt sich verstärkt auch die Frage: «Was sind die zentralen Erfolgsfaktoren für gesellschaftliche Veränderungen?»

## 1. Herausforderungen und Notwendigkeit einer transformativen Umweltpolitik

Dass Klimaschutz notwendig ist, wissen wir seit den 1980er Jahren. Die gesellschaftliche Debatte dazu hat mit dem Pariser Klimaschutzabkommen sowie den zivilgesellschaftlichen Protesten wie *Fridays for Future* in den letzten Jahren deutlich an Schwung gewonnen und beschleunigt sich durch die aktuelle Diskussion zur Importabhängigkeit bei fossilen Energieträgern weiter. Die Politik, aber auch immer mehr Unternehmen und BürgerInnen machen sich auf den Weg zu einer grundlegenden Transformation in Richtung Treibhausgasneutralität. Ihr Ziel ist es, keine Treibhausgasemissionen mehr zu verursachen und wenn dies nicht zu 100% gelingt, ihre restlichen Emissionen vollständig zu kompensieren.

Aber nicht nur der Klimawandel erfordert Veränderungen. Die ökologischen Belastungsgrenzen der Erde zeigen sich z.B. auch beim Verlust von Bio-



Publication of [fromm-online.org](http://fromm-online.org). For personal use only. Any kind of re-publication and commercial use requires written permission from the copyright holders.

Veröffentlicht auf [fromm-online.org](http://fromm-online.org). Nutzung nur für persönliche Zwecke. Jede Wiederveröffentlichung und kommerzielle Nutzung bedarf der schriftlichen Erlaubnis der Rechteinhaber.

diversität, der Versauerung, der Eutrophierung sowie der nicht-nachhaltigen Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen. Umweltprobleme gefährden außerdem die menschliche Gesundheit – wie z.B. Schadstoffe in Luft, Wasser oder Nahrungsmitteln oder Lärm. Auch soziale Fragen inklusive der globalen und generationenübergreifenden Gerechtigkeit mahnen zu tiefgreifendem Wandel.

Ressourcenleicht, immissionsneutral, gerecht – das sind zentrale Ziele der anstehenden großen Veränderungen, wenn wir die Belastungsgrenzen des Systems Erde, das Wohlergehen aller Menschen und die Idee einer globalen und generationenübergreifenden Gerechtigkeit ernst nehmen (z.B. Rockström 2009, Jackson 2009, WBGU 2011; Daschkeit, Kristof, Lorenz, Veenhoff 2013).

Für die dafür notwendige Energiewende, Mobilitätswende, Ernährungswende, Wachstumswende und viele andere Wenden gibt es unzählige Vorschläge für Politikinstrumente und Maßnahmen für die unterschiedlichsten Zielgruppen. Einiges wurde erfolgreich umgesetzt, an vielen anderen Stellen geht es langsam oder gar nicht voran. Wir wissen zwar viel darüber, was sich ändern sollte, scheitern aber oft kläglich an der konkreten Umsetzung.

Es genügt also nicht, dass wir uns nur mit der Frage «Was soll sich verändern?» beschäftigen. Vielmehr wird es immer wichtiger zu wissen, wie wir die anstehenden Veränderungen auch erfolgreich umsetzen können. Es geht also um die zentralen Erfolgsfaktoren für gesellschaftlichen Wandel und ihre Anwendung in der Praxis.

Die Transformations- und Models-of-Change-Forschung zeigt die zentralen, teilweise auch überraschenden Ansatzpunkte für erfolgreiches Verändern auf. Gesellschaftliche Umbrüche sind nämlich oft so komplex, dass einfache Vorstellungen zu den Zusammenhängen zwischen Ursache und Wirkung versagen. Um sich trotzdem in einer unübersichtlichen Welt orientieren und wirken zu können, wollen Menschen Veränderungsprozesse verstehen. Deshalb entwickeln die Wissenschaften, aber auch Menschen im Alltag implizit Modelle. Diese helfen, aus der Flut von Informationen zu unterschiedlichen Veränderungsprozessen immer wiederkehrende Muster herauszufiltern und daran das eigene Handeln auszurichten. Trotz Unterschieden ziehen sich durch die Modelle gemeinsame Erkenntnisse und daraus ableitbare zentrale Erfolgsfaktoren. Wenn man diese ernst nimmt, können sie Wege zum Wandel ebnen (Rotmans, Loorbach 2009; Kristof 2010a und 2010b; WBGU 2011; Smart CSOs 2011; Alexander, Ishikawa, Silverstein 2011; Loske 2012, Schneidewind, Singer-Brodowski 2013; Heinecke, Kristof, Pfriem, Smrekar, Stark 2013; Rasmussen 2013; Welzer, Sommer u.a. 2014; Sommer, Welzer 2014; Rückert-John, Jaeger-Erben, Schäfer 2014; Ernst, Welzer u.a. 2015; Grießhammer u.a. 2015; Schneidewind 2018; Wolff, Jacob u.a. 2018; Kristof 2020).

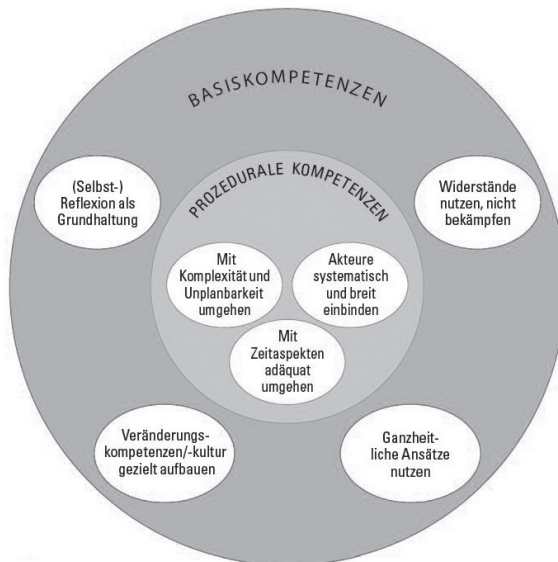
Was sind nun zentrale Erfolgsfaktoren für gesellschaftliche Veränderungen?



## 2. Erfolgsfaktoren für gesellschaftliche Veränderungen und Widerstände lieben lernen

### a) Zentrale Kompetenzen für erfolgreiche Veränderungen

Abbildung 1 zeigt die Basis- und prozeduralen Kompetenzen, die für erfolgreiche Veränderungen wichtig sind. Die Basiskompetenzen beziehen sich auf die Grundhaltung zu Veränderungen und den dabei auftretenden Widerständen – reflexiv, positiv gegenüber Widerständen, ganzheitlich und lernend. Die prozeduralen Kompetenzen zielen auf einen erfolgreichen Umgang mit Akteuren, Zeit sowie Komplexität und Unplanbarkeit.



**Abbildung 1:** Überblick über zentrale Kompetenzen für erfolgreiche Veränderungen  
(Quelle: Kristof 2020, S. 75)

#### (1) (Selbst-)Reflexion als Grundhaltung und zentrale Kompetenz

Reflexivität und Selbstreflexion sind zentrale Kompetenzen für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Veränderungsakteure sollten fähig sein, die Veränderung und den Veränderungsprozess stetig mit dem nötigen Abstand zu reflektieren und entlang der zentralen Erfolgsfaktoren laufend anzupassen.



## (2) Widerstände nutzen statt bekämpfen

Ein aktiver und positiver Umgang mit Widerständen und (Interessen-)Konflikten ist eine zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungen. Was jemand als Widerstand wahrnimmt, ist eine Frage des Blickwinkels: Ist das Verhalten der Veränderungsakteure selbst nicht auch widerständig? Schließlich stellen sie sich mit ihren Veränderungsideen gegen das Bestehende.

Widerstände sind bei Veränderungen meist nicht zu vermeiden. Deshalb gilt es, Widerstände gezielt zu nutzen, statt sie zu bekämpfen. Sie sind ein guter Indikator für Verbesserungspotentiale der Veränderungsidee, der vorgeschlagenen Lösungen oder des Veränderungsprozesses.

Zunächst ist es wichtig, *Widerstände zu verstehen*. Change Agents müssen Art und Ursache der Widerstände genau analysieren, um nicht an der falschen Stelle anzusetzen, und sich mit den Trägern des Widerstands und anderen wichtigen Akteuren darüber austauschen. So können sie *andere Perspektiven kennenlernen*, den eigenen Horizont erweitern und bekommen die eigene Sicht gespiegelt. Auf dieser Basis können Change Agents *Widerstände lösungsorientiert nutzen*. Allein indem sie konstruktiv mit Widerstand umgehen, können sie bereits einen großen Teil davon abbauen. Wenn sie die substantielle Kritik aufgreifen, kommen sie oft zu besseren Lösungen. Einfacher gelingt dies, wenn Lösungen gemeinsam mit den Akteuren des Widerstands entwickelt und auftretende Probleme gleich gelöst werden.

Restwiderstände werden meist bleiben. Die Veränderungsakteure sollten deshalb Lösungen suchen, mit denen der *verbleibende Widerstand auf ein handhabbares Maß zu begrenzen* ist (z. B. PionierInnen des Wandels stärken, Interessenallianzen, Entschädigung für Nachteile, Beteiligung an Vorteilen, Windows of Opportunity nutzen) und die *Rahmenbedingungen und Routinen anpassen*.

In einer sich ständig ändernden Welt sind die Lösungen *immer wieder in-frage zu stellen und weiterzuentwickeln*.

## (3) Ganzheitliche Ansätze nutzen: Mustersprachen, Designansätze & Co.

Mustersprachen, Improvisation, Resonanzräume, Navigations-, Design- oder ähnliche Ansätze können Veränderungsprozesse wesentlich befruchten – auch da sie deutlich von dem üblichen Herangehen bei Veränderungsprozessen abweichen und damit irritieren, andere Sichtweisen erlauben und noch unbegangene Wege für neue gemeinsame Lösungen aufzeigen. Sie ermöglichen es außerdem, gezielt von anderen, oft ungenutzten Wissensbeständen, Qualifikationen und Modi zu profitieren (z.B. künstlerische Ansätze oder implizites Wissen).



#### (4) Veränderungskompetenzen und Veränderungskultur gezielt aufbauen

Wandel ist immer verbunden mit Veränderungen in den Köpfen. *Veränderungskompetenzen und eine positive Veränderungskultur* (z.B. Offenheit gegenüber Veränderung, konstruktive Fehlerkultur) sind deshalb wichtig für gelingende Veränderungsprozesse. Sie sollten in Schulen, Universitäten, beruflicher Aus-, Fort- und Weiterbildung gezielt vermittelt werden.

#### (5) Kompetent mit Komplexität und Unplanbarkeit umgehen können

Komplexität ist bei grundlegenden Veränderungen der Normalfall. Akteure, die damit nicht adäquat umgehen, können mit ihrem Veränderungsvorhaben scheitern, weil ihre Lösungen wichtige Zusammenhänge nicht berücksichtigen oder sie sich in der Komplexität verlieren und es damit zu keiner Veränderung kommt. Die Akteure müssen sich von der Idee der Steuerbarkeit von Veränderungen verabschieden, die Herausforderung komplexer dynamischer Systeme aktiv annehmen und *lernen, adäquat mit Komplexität umzugehen*.

Dabei sind eine *systemische Sichtweise und Analyse* die Basis, damit sich alle Akteure adäquat orientieren können. Die Systemgrenzen sind bewusst und nicht zu eng zu setzen. Die Untersuchungstiefe sollte so gewählt werden, dass wesentliche Muster erkennbar sind, aber nicht alle Verästelungen mit analysiert werden. Der Fokus sollte ausgehend von der prägenden Vision und den Kernzielen sowohl auf den zentralen Problemen, Risiken, Zielkonflikten, Dynamiken und Kippunkten als auch auf zentralen Hebeln und «Low hanging Fruits» liegen.

Bei der systemischen Analyse können *verschiedene Wissensbestände* (wissenschaftliches Fach-, System-, Prozess-, Erfahrungswissen) sowie Kompetenzen der Mustererkennung, Kreativität und Intuition genutzt werden, um zu einem besseren Systemverständnis zu kommen. Der Aufbau dieser Kompetenzen sollte deshalb gezielt gefördert werden. Begleitend können *Szenarien und Modelle möglicher Zukunftsentwicklungen* helfen, die Zusammenhänge und mögliche Wirkungen von Handeln bzw. Nicht-Handeln besser zu erkennen, richtungssichere Entscheidungen zu treffen und über Backcasting das heute notwendige Handeln zu identifizieren.

Veränderungsakteure können sich an drei Strategien orientieren, um der Komplexität und den Gefahren, die von ungenügendem Wissen ausgehen, gerecht zu werden: *Vorsorgeprinzip, Reversibilität/Korrekturfreundlichkeit und Resilienz*. Auch den Veränderungsprozess selbst können sie an die Herausforderungen der Komplexität anpassen mit *iterativem Vorgehen, Testen im kleinen Maßstab, Lösungsvielfalt sowie Monitoring*.



(6) Akteure systematisch und breit einbinden können

Da tiefgreifende Änderungen meist in komplexen und damit oft emergenten Systemen stattfinden (d.h. das Zusammenwirken der einzelnen Elemente ist nicht erklärbar), sind *Akteure wichtig, aber sie sind nur eines unter vielen zusammenwirkenden Systemelementen*. Diese Erkenntnis ist wichtig für eine realistische Einschätzung der Steuerbarkeit und bewahrt Veränderungsakteure vor unrealistischen Selbstansprüchen.

An Veränderungen sind verschiedene Akteursgruppen beteiligt:

- ▶ *aktive Veränderungsakteure bzw. Change Agents*, die den Veränderungsprozess vorantreiben,
- ▶ *direkte und indirekte Zielgruppe* (z.B. Peergroup als direkte Zielgruppe um die indirekte Zielgruppe zu erreichen),
- ▶ *weitere Akteure* (z.B. Change Agents aus anderen Veränderungsprozessen mit Synergiepotential, SpezialistInnen mit zusätzlichen Kompetenzen, Gegner mit wichtigen Impulsen für Veränderungs idee und Prozess).

In Veränderungsprozessen, die stark auf Einbindung, Beteiligung und Diskurs setzen, verschwimmen die unterschiedlichen Rollen oft. Aus der Zielgruppe können Beteiligte und schließlich Change Agents werden.

Change Agents können erfolgreicher sein, wenn sie gemeinsam die in Tabelle 1 vorgestellten *Promotorenrollen* einnehmen. (Quelle: Weiterentwicklung von Kristof 2010a, S. 521.)

Tabelle1: Promotorenmodell: Notwendige Akteursrollen in Veränderungsprozessen		
Promotorenrolle	Kompetenzen	Hauptaufgaben
<b>Fachpromotoren</b>	Fachkompetenz und objektspezifisches Fachwissen	Initiieren, Alternativen generieren, Probleme lösen, implementieren
<b>Prozesspromotoren</b>	Kombination von Fach- und Führungskompetenz	Problemdefinition, Prozessgestaltung, Kommunikation
<b>Machtpromotoren</b>	Führungskompetenz, hierarchisches Potential, Verfügung über (materielle) Ressourcen	Veränderungsprozesse initiieren und deren Erfolg fördern
<b>Beziehungspromotoren</b>	Beziehungskompetenz, Netzwerkkenntnis, Interaktionspotential, Konfliktmanagement	Prozesspromotoren in Interaktionsprozessen unterstützen

Um die Promotorenrollen kompetent auszufüllen, den Anforderungen und Widerständen – oft über eine lange Zeit – standzuhalten, müssen genügend



Change Agents gemeinsam aktiv sein. Zeigt sich in einem Veränderungsprozess, dass wichtige Rollen bzw. Kompetenzen fehlen oder die von den Veränderungsakteuren entwickelte Dynamik nicht ausreicht, besteht die Möglichkeit, weitere Change Agents «anzuwerben» oder neue Institutionen zu schaffen (z.B. als Stakeholder politischer Beteiligungsprozesse). Der Veränderungsprozess kann auch an die Möglichkeiten der Change Agents angepasst werden.

*Change Agents müssen untereinander und nach außen gut vernetzt sein*, um gut informiert Synergien im Veränderungsprozess erschließen zu können. Die Veränderungsakteure sollten *die direkte und indirekte Zielgruppe bewusst auswählen*, um die gesteckten Ziele mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen erreichen zu können. Auswahlkriterien könnten z.B. der Zugang zur Zielgruppe, die Erfolgswahrscheinlichkeiten und der Aufwand sein.

Medien und andere wichtige Multiplikatoren, die keine eigenen Interessen im Veränderungsprozess haben, können manchmal dafür gewonnen werden, den Wandel zu unterstützen. Durch die Gestaltung des Veränderungsprozesses sollte vermieden werden, dass sie zu aktiven Gegnern werden.

### (7) Adäquat mit Zeitaspekten umgehen können

In Veränderungsprozessen stoßen meist ganz unterschiedliche, oft unvereinbare Zeitlogiken aufeinander (z.B. verschiedene Zeitmuster, Rhythmen, zeitliche Routinen, Veränderungsgeschwindigkeiten und Zeithorizonte wie Quartalszahlen, Wahlperioden, biologische Zyklen). Außerdem spielt die zeitliche Reichweite eine bedeutende Rolle – sowohl hinsichtlich der Konsequenzen des Handelns (z.B. kurzlebige Schadstoffe, Klimawirkungen, aussterbende Arten) als auch hinsichtlich der ergriffenen Maßnahmen und Instrumente (z.B. befristete Einfahrverbote zur Emissionsminderung, Umbau des Energiesystems).

Veränderungsprozesse bauen auf eine Geschichte auf und wirken in die Zukunft. Change Agents müssen sich der Wirkung der Vergangenheit auf die Veränderungsprozesse bewusst sein, um die «Früchte» der Vergangenheit gezielt zu ernten und nicht an alten Problemen zu scheitern. Die Entscheidungen, die sie heute treffen, schaffen die Voraussetzungen für zukünftigen Wandel, wenn sie z.B. Pfadabhängigkeiten nutzen oder irreversible Entwicklungen vermeiden.

Insgesamt haben *Zeitlogiken* und *Pfadabhängigkeiten* einen großen Einfluss auf Veränderungsprozesse; es gilt, sie zu *erkennen und im Veränderungsprozess aktiv mit zu berücksichtigen*.

*Veränderungsprozesse benötigen viel Zeit* und scheitern häufig an zu wenig Zeit. Der Zeitaufwand von Veränderungen wird von allen Beteiligten meist deutlich unterschätzt. *Konsequent zu priorisieren und zu fokussieren* ist wichtig, um die *vorhandenen Zeitressourcen gut* zu nutzen. Change Agents brauchen genügend





Zeit, um den Veränderungsprozess zu gestalten (z.B. Vorbereitung, gemeinsam Optionen entwickeln, Widerstände und Interessengegensätze auflösen, Beteiligte im Veränderungsprozess bei auftretenden Problemen begleiten, für Lernprozesse). Auch die Zielgruppen brauchen genug Zeit – für die Beteiligung am Veränderungsprozess, um sich auf die Veränderung einzustellen und sich anzupassen (z.B. Änderung von Verhaltensroutinen, Erwerb neuer Qualifikationen).

Die zeitlichen Strukturen von Veränderungen sind in komplexen Systemen nur begrenzt beschreibbar. Deshalb kann das *Timing* unterschiedlicher Aktivitäten nur eine Annäherung sein, die *laufend* über ein Monitoring *weiterentwickelt* werden muss; manchmal ist auch Entschleunigung eine wichtige Option. Change Agents sollten das Timing eines Veränderungsprozesses so anlegen, dass es anspruchsvoll, aber nicht überfordernd ist. Bauen sie außerdem Zwischenschritte mit Zielen ein, so sind die zeitlichen Strukturen für die Beteiligten klarer und sichtbare Erfolge können alle Beteiligten motivieren.

Manchmal öffnen sich (unerwartet) Zeitfenster und bieten neue Chancen für einen Wandel (z.B. veränderte Rahmenbedingungen, neue Akteure, Krisen, neue Ressourcen für Veränderungsprozesse). Um diese *Windows of Opportunity* zu nutzen, müssen die Akteure sie frühzeitig erkennen und auf sie vorbereitet sein, denn sie schließen sich manchmal so schnell wieder, dass nicht genug Zeit bleibt, um erst dann Ideen und Lösungsvorschläge zu entwickeln. Langfristig denkende Change Agents schaffen z.B. über Horizon Scanning Routinen, um Veränderungsbedarfe und *Windows of Opportunity* frühzeitig zu erkennen und sich darauf vorzubereiten (z.B. Wissensbasis schaffen, in Nischen oder Pilotprojekten attraktive «Blaupausen» entwickeln).

## b) Muster und Gestaltungsoptionen erfolgreicher Veränderungsprozesse

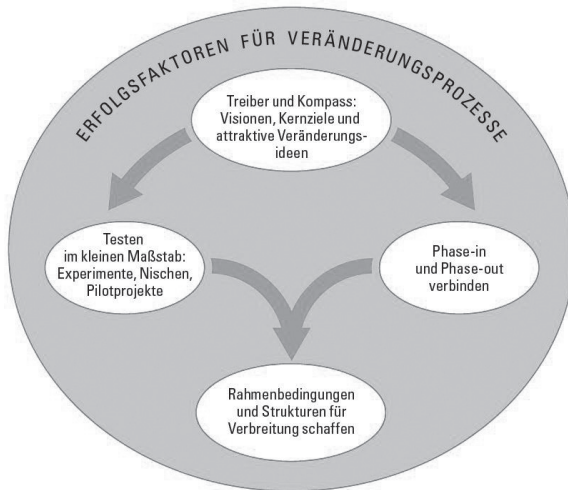
Bisher standen unterschiedliche Veränderungskompetenzen im Zentrum. Nun geht es um Muster und Erfolgsfaktoren, die am konkreten Prozess der Veränderung ansetzen (siehe Abbildung 2, nächste Seite)

### (1) Visionen, Kernziele und attraktive Veränderungsideen

Eigene Probleme oder überlegene Lösungen aus anderen Kontexten sind oft Auslöser dafür, dass Akteure die Möglichkeit oder Notwendigkeit einer Veränderung erkennen. *Visionen und Narrative einer positiven Zukunft* können eine wesentliche Energiequelle und Motivation für Veränderungsprozesse sein, wenn sie die zentralen Probleme und Wünsche der Beteiligten aufgreifen. Konsistent daran anknüpfende, an Nachhaltigkeit und am Gemeinwohl orientierte Kernziele können dann *als Orientierungspunkt und Kompass* dienen.







**Abbildung 2:** Überblick über die zentralen Muster und Gestaltungsoptionen von Veränderungsprozessen (Quelle: Kristof 2020, S. 88)

Auf dieser Basis können Change Agents *attraktive Veränderungs-ideen* und *tragfähige erste Lösungsvorschläge* entwickeln, die eine Vorstellung davon geben, wie die konkrete Umsetzung aussehen könnte. Diese Lösungen müssen nicht vollständig ausgereift, ihre Kontur muss aber klar erkennbar sein. Die Veränderungsideen und die Umsetzungsvorschläge müssen auf die Akteure, die zu lösenden Probleme, die konkrete Ausgangslage und die Rahmenbedingungen abgestimmt sein. Die Veränderungsakteure sollten sich allerdings bewusst sein, dass in einer komplexen Welt Probleme oft über mehrere Wege zu lösen sind. Dabei sind *technische Innovationen* meist zu verbinden mit *sozialen, systemischen und Governance-Innovationen*.

## (2) Testen im kleinen Maßstab

Die typische Komplexität grundlegender Veränderungen spricht für das *Austesten im kleinen Maßstab*, wie z.B. *Experimentierräume, Nischenentwicklungen, Pilotprojekte, Prototyping oder Reallabore*, um (verschiedene) Lösungen entwickeln, aus auftretenden Problemen lernen, Risiken senken und Widerstände vermeiden zu können. Das Neue wird außerdem konkret erfahrbar und dessen Vorteile greifbar. Für das Testen im kleinen Maßstab müssen die Rahmenbedingungen geschaffen werden, die auch *Scheitern erlauben*.



### (3) Phase-in und Phase-out bzw. Innovation und Exnovation verbinden

Neben der *Etablierung des Neuen* geht es immer auch um die *Ablösung des Bestehenden*. Auch dazu ist ein *eigener Veränderungsprozess* notwendig. Oft sind *unterschiedliche Akteure für das Phase-in und das Phase-out* aktiv; diese sollten zumindest *gut vernetzt* sein.

Ein wichtiger Teil des Exnovationsprozesses besteht darin, dass sich die Veränderungsakteure differenziert mit dem, was abgelöst werden soll, auseinandersetzen. Dabei sollen die *Defizite des Bestehenden sowie dessen Verlierer und Nutznießer transparent* werden. Zu hinterfragen ist auch, ob das Bestehende in einer sich ändernden Welt immer der «Normalfall» bleiben kann.

### (4) Rahmen und Strukturen für die Verbreitung schaffen

Die gefundenen Lösungen zu verbreiten wird leichter, wenn die Lösungen bereits im *kleinen Maßstab so entwickelt werden*, dass sie für eine *Verbreitung anschlussfähig* sind. Dazu ist es sinnvoll, unterschiedliche Perspektiven und betroffene Akteure einzubinden sowie *modulare und adaptierbare Lösungen* auszuarbeiten. Die Verbreitung kann gesichert werden durch *staatliche Rahmensetzungen, neue Institutionen, neue Geschäftsmodelle* oder sich ändernde *Routinen* der Betroffenen. In einer komplexen dynamischen Welt können sich die Lösungen allerdings schnell als nicht mehr passend erweisen.

## 3. Wie Transformation gelingt

### a) Erfolgsfaktoren konsequent in Veränderungsprozessen nutzen

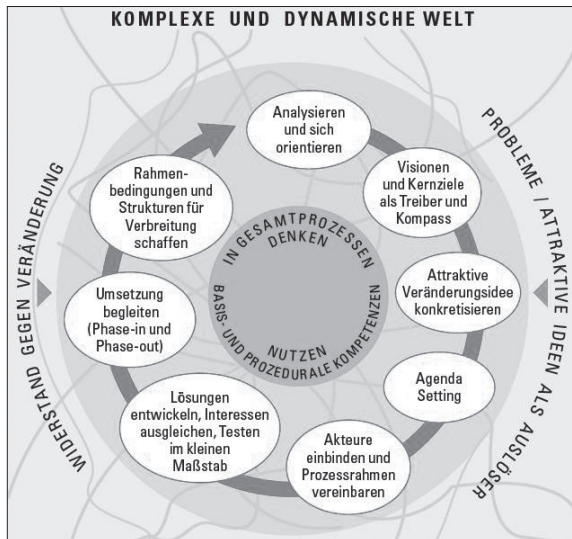
Die *Kernkompetenzen* sowie die *erfolgreichen Muster und Gestaltungsoptionen von Veränderungsprozessen* sollten konsequent über den gesamten Veränderungsprozess genutzt werden (s. Abbildung 3, nächste Seite).

Ausgelöst werden Veränderungen oft dadurch, dass etablierte Lösungen nicht mehr in die Welt passen, sich deren Probleme (immer deutlicher) zeigen oder attraktive neue Ideen entstehen. Widerstände sind die Regel und das «Neue» ist gegenüber dem «Bestehenden» fast immer erklärungsbedürftig.

Eine *systemische Analyse der Ausgangslage, der Ziele und Veränderungsoptionen* und der *Akteurslandschaft* legt die Basis. Über *Szenarien und Backcasting* sind die Konsequenzen der vorgeschlagenen Lösungen besser abzuschätzen und auch, wann welche Schritte zur Umsetzung notwendig sind.

Auf Basis der Analysen, der verfügbaren Ressourcen, der zu erwartenden Widerstände sowie der gewählten *Visionen und Kernziele* können die Change





**Abbildung 3:** Veränderungskompetenzen und erfolgreiche Prozessmuster für Veränderungsprozesse nutzen (Quelle: Kristof 2020, S. 92.)

Agents die *Veränderungsideen*, den Prozess und die zeitliche Struktur konkretisieren, für die notwendigen Kompetenzen sorgen und über *Agenda Setting* Problembewusstsein schaffen.

Bei der *Beteiligung der relevanten Akteure* geht es um die gemeinsame Verständigung auf den Ausgangspunkt und die Zielrichtung sowie einen *gut strukturierten, transparenten und im Detailergebnis offenen gemeinsamen Veränderungsprozess*.

In einer komplexen Welt ist es wenig sinnvoll, nach «optimalen» Lösungen zu suchen. Ziel ist es, gemeinsam *tragfähige Optionen auszuloten* und *im kleinen Maßstab zu testen*. Erste Erfolge motivieren die Beteiligten. Um die Akteure *trotz divergierender Interessen zu gemeinsamen Lösungen* zu bewegen, gibt es unterschiedliche Ansatzpunkte (z.B. positives Nutzen-Kosten-Verhältnis, Win-Win-Konstellationen, Kompensation möglicher Nachteile, positive Vorbilder, greifbare Erfolge aus Experimenten, Nischen oder Pilotprojekten). Das *Phase-in* der neuen Lösungen ist dabei zu verbinden mit dem *Phase-out* der alten Lösungen.

Ein kontinuierliches *Monitoring* ermöglicht die notwendige *Reflexion*: Es erlaubt den Change Agents, das Erreichte mit den Zielen zu vergleichen, frühzeitig Probleme und Weiterentwicklungspotentiale zu entdecken und den Veränderungsprozess – orientiert an ihren Kernzielen – anzupassen.



Abschließend sollten die Veränderungsakteure den *gesamten Umsetzungsprozess* bis zu dem Punkt *begleiten*, an dem die täglichen Routinen der Betroffenen sich geändert haben, die gesetzlichen Rahmenbedingungen angepasst wurden oder (neue) Institutionen sich um die Umsetzung kümmern, und damit die Umsetzung und Verbreitung gesichert ist.

## b) Erfolgswahrscheinlichkeit steigern

Das im «Models of Change»-Ansatz enthaltene Transformationswissen und dessen konsequente Anwendung kann die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungen steigern. Das bietet Chancen für die erfolgreiche Umsetzung der zur sozial-ökologischen Transformationen notwendigen Wenden.

## Literatur

- Alexander, Christopher; Ishikawa, Sara; Silverstein, Murray 2011: *Eine Muster-Sprache: Städte – Gebäude Konstruktionen*, 2. Aufl., Wien (Löcker).
- Daschkeit, Achim; Kristof, Kora; Lorenz, Ullrich; Veenhoff, Sylvia, (2013: «Deutschland bis zum Jahr 2050 – Bausteine für eine nachhaltige Zukunft», in: *Jahrbuch Ökologie 2014*.
- Ernst, Andreas; Welzer, Harald, et al., 2015: *Scenarios of Perception of Reaction to Adaptation*. Endbericht des Projekts «SPREAD».
- Grißhammer, Rainer et al. (Öko-Institut / KWI / Zeppelin Universität ), 2015: *Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können*. Kurzfassung des Endbericht UFOPLAN-Projekt «Transformationsstrategien und Models of Change für nachhaltigen gesellschaftlichen Wandel», FKZ 3712 11 13.
- Heinecke, Hans Jürgen; Kristof, Kora; Pfriem, Reinhard; Smrekar, Otto; Stark, Wolfgang, 2013: «Veränderungsfähigkeit lernen: Initiative für eine Schule zur Kunst des Wandels», in *GAIA* 22/1, S. 34-38.
- Jackson, Tim, 2009: *Prosperity without growth? The transition to a sustainable economy*, London (Routledge).
- Kristof, Kora, 2010a: *Models of Change: Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive*, Zürich (VdF Hochschulverlag).
- 2010b: *Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können*, München (oekom).
- 2020: *Wie Transformation gelingt: Erfolgsfaktoren für den gesellschaftlichen Wandel*, München (oekom).
- Loske, Reinhard, 2012: *Wie weiter mit der Wachstumsfrage?*, Rangsdorf (Basiliken-Presse).
- Rasmussen, Cornelis, 2013: *Green Transformation: grüne Managementkompetenz für*



- zukunftsfähige Unternehmen*, Leitfaden 01 bis Leitfaden 04. – <http://green-transformation.net/page1574.html> (14.2.2014)
- Rockström, Johan, et al., 2009: «A safe operating space for humanity», in: *Nature*, Band 461, S. 472-475.
- Rotmans, Jan; Loorbach, Derk, 2009: «Complexity and Transition Management», in: *Journal of Industrial Ecology*, Band 13, S. 184–196.
- Rückert-John, Jana; Jaeger-Erben, Melanie; Schäfer, Martina, 2014: *Soziale Innovation im Aufwind: Ein Leitfaden zur Förderung sozialer Innovationen für nachhaltigen Konsum*, Berlin (Umweltbundesamt).
- Schneidewind, Uwe; Singer-Brodowski, Mandy (2013): *Transformative Wissenschaft: Klimawandel im deutschen Wirtschafts- und Hochschulsystem*, Marburg (Metropolis).
- Schneidewind, Uwe, 2018: *Die Große Transformation: Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*, Frankfurt am Main (Fischer).
- Smart CSOs, 2011: *Effective change strategies for the Great Transition: Five leverage points for civil society organisations*. Download: [http://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-document-684\\_de.html](http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-684_de.html)
- Sommer, Bernd; Welzer, Harald, 2014: *Transformationsdesign: Wege in eine zukunfts-fähige Moderne*, München (oekom-Verlag)
- WBGU (2011): *Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation*, Berlin (WBGU).
- Welzer, Harald; Sommer, Bernd, et al., 2014: *Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können*. Endbericht UFOPLAN-Projekt «Von der Nische in den Mainstream», FKZ 3713 11 102
- Wolff, Franziska; Jacob, Klaus, et al., 2018; *Transformative Umweltpolitik: Nachhaltige Entwicklung konsequent fördern und gestalten*. – [www.umweltbundesamt.de/publikationen/transformative-umweltpolitik-nachhaltige](http://www.umweltbundesamt.de/publikationen/transformative-umweltpolitik-nachhaltige)

Copyright © 2023 by

Dr. Kora Kristof, Umweltbundesamt, D-06844 Dessau

E-Mail: [kora.kristof@uba.de](mailto:kora.kristof@uba.de)

---



Publication of **fromm-online.org**. For personal use only. Any kind of re-publication and commercial use requires written permission from the copyright holders.

Veröffentlicht auf **fromm-online.org**. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Jede Wiederveröffentlichung und kommerzielle Nutzung bedarf der schriftlichen Erlaubnis der Rechteinhaber.