

Kora Kristof

# Wie Transformation gelingt

Erfolgsfaktoren für den gesellschaftlichen Wandel



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	7
----------------	---

## **KAPITEL 1**

<b>Gesellschaftliche Veränderungen verstehen und voranbringen</b>	<b>11</b>
---	-----------

1.1 Eine grundlegende Transformation ist notwendig: Was soll sich verändern?	12
1.2 Wege zum Wandel: Wie können wir erfolgreich verändern?	12
1.3 Kernaussagen des ‚Models of Change‘-Ansatzes und wichtiger anderer Ansätze	13
1.4 Wie der neue ‚Models of Change‘-Ansatz entstanden ist	23

## **KAPITEL 2**

<b>Zentrale Erfolgsfaktoren und Modelle aus Theorie und Praxis</b>	<b>27</b>
--	-----------

2.1 Muster erfolgreicher Veränderungsprozesse	28
2.2 Visionen und Ziele als Treiber und Orientierungspunkt	29
2.3 Trends und Auslöser für Veränderungen erkennen	31
2.4 Warum Zeit in Veränderungsprozessen wichtig ist	32
2.5 Im Kleinen beginnen: Nischen, Experimentierräume und Pilotprojekte	37
2.6 Innovation mit Exnovation und Phase-in mit Phase-out verbinden	38
2.7 Widerstände wichtig nehmen und nutzen	40
2.8 Mit Komplexität umgehen	48
2.9 Antworten auf Unsicherheit und Unplanbarkeit	54
2.10 Implizites Wissen und neue Modi nutzen: Muster-, Design- und Navigationsansätze	57
2.11 Bündelung von Erfolgsfaktoren in Prozessmodellen	59
2.12 Rahmenbedingungen und Strukturen ändern	64
2.13 Akteure im Fokus	65

2.14	Reflexivität, Veränderungswissen und Veränderungskultur	69
2.15	Wie Nachhaltigkeit und andere Treiber zusammenwirken können	69

### **KAPITEL 3**

#### **Wege zum Wandel:**

#### **Der weiterentwickelte ‚Models of Change‘-Ansatz** **73**

3.1	Zentrale Kompetenzen für erfolgreiche Veränderungen	74
3.2	Muster und Gestaltungsoptionen erfolgreicher Veränderungsprozesse	88
3.3	Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess nutzen	92

### **KAPITEL 4**

#### **Wege zum Wandel:**

#### **‚Models of Change‘ nutzen und weiterentwickeln** **97**

4.1	‚Models of Change‘-Ansatz in der Praxis einsetzen	98
4.2	Verbreitung des Transformationswissens	98
4.3	Forschungsbedarfe	98

### **KAPITEL 5**

#### **Kernergebnisse der ‚Models of Change‘-Interviews** **101**

<b>Literatur</b>		<b>210</b>
------------------	--	------------

Die Welt steht vor einem tiefgreifenden Wandel. Der Klimawandel und seine Folgen, der Verlust von Biodiversität und andere Überschreitungen der planetaren Grenzen fordern uns heraus.

Eine grundlegende Transformation ist deswegen notwendig. Effektiver Klimaschutz, eine Ressourcenwende, aber auch die Globalisierung, die Digitalisierung und die Turbulenzen auf den Finanzmärkten führen zu massivem Strukturwandel. Die damit verbundenen Unsicherheiten lösen Abstiegs- und Verlustängste aus und führen zu Widerständen, falls eine sozial verträgliche Umsetzung und attraktive Zukunftsentwürfe nicht mitgedacht werden. Tragfähige Lösungen kann es außerdem nur geben, wenn die globale Perspektive und die Belange der kommenden Generationen berücksichtigt werden.

Das große Ziel ist also globaler Wohlstand in den ökologischen Grenzen des Erdsystems für die lebenden und die zukünftigen Generationen. Ökologische Ziele verbinden sich dabei mit gesellschaftlichen Zielen – wie Gleichheit, Fairness und Transparenz.

Wir stehen also vor der großen Herausforderung, eine sich grundlegend wandelnde Welt erfolgreich mitzugestalten.

Im Hauptgutachten ‚Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation‘ (2011) haben wir uns im Wissenschaftlichen Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) diesen Fragen gestellt. Strukturwandel verstehen wir als Beginn einer ‚Großen Transformation‘ zur nachhaltigen Gesellschaft, die innerhalb der planetaren Leitplanken der Nachhaltigkeit verlaufen muss. Das bedeutet nichts weniger als einen Paradigmenwechsel, bei dem die Nexus zwischen den verschiedenen Sektoren und Ebenen bedacht sowie wenige große Weichenstellungen ins Zentrum gestellt werden, die eine hohe transformative Wirkung entfalten können.

Vor dem Hintergrund der Großen Transformation haben wir uns im WBGU beispielsweise mit der Energiewende, Green Finance sowie einer nachhaltigen Urbanisierung, Landnutzung und Digitalisierung intensiv beschäftigt. Dabei haben wir die Ergebnisse der transformativen Forschung mit einbezogen.

Grundlegende Transformationen müssen erfolgreich gestaltet werden, damit sie nicht scheitern. Genau an dem Punkt setzt die Transformationsforschung an. Sie untersucht Übergangsprozesse, um Aussagen über Erfolgsfaktoren und Kausalitäten in Transformationsprozessen treffen zu

können. Auf der Basis des Verständnisses der entscheidenden Dynamiken, Bedingungen und Interdependenzen von Veränderungsprozessen zieht die Transformationsforschung gezielt Lehren für die Transformation zur Nachhaltigkeit.

Kora Kristof ist eine Pionierin der Transformationsforschung. Auch die Nutzbarkeit der Forschungsergebnisse für die Praxis des gesellschaftlichen und politischen Wandels hat sie immer im Blick.

In ihrem 2010 veröffentlichten Buch ‚Wege zum Wandel‘ stellte sie ihren ‚Models of Change‘-Ansatz vor, den sie im Rahmen ihrer Habilitation entwickelt hat. Als sie mich vor zwei Jahren gefragt hat, ob sie mich für die Weiterentwicklung des Ansatzes interviewen könne, habe ich gerne zugesagt.

Sie wollte mein Veränderungsmodell kennenlernen und mehr darüber wissen, welche Schlussfolgerungen ich aus den Erfahrungen gezogen habe, die ich mit verschiedenen Veränderungsprozessen im Lauf der Jahre gemacht habe – sei es in der wissenschaftlichen Politikberatung als Direktor des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik, sei es im WBGU als Berater der Bundesregierung, auf internationaler Ebene als Berater der EU, der Weltbank oder auch der chinesischen Regierung oder in der weltweiten Wissenschaftskooperation als Direktor des Instituts für Umwelt und menschliche Sicherheit an der Universität der Vereinten Nationen.

Sich bewusst mit dem eigenen Veränderungsmodell, das man intuitiv nutzt, um Veränderungen erfolgreich voranzubringen, zu beschäftigen und es gespiegelt zu bekommen, war eine interessante Erfahrung.

Aufschlussreich ist es auch, in diesem Buch einen Blick auf die anderen Interviews mit hochkarätigen Transformationsforscher/-innen sowie Praktiker/-innen zu werfen und sich das auf dieser Basis weiterentwickelte Modell von Kora Kristof anzusehen. Es fokussiert auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren und zeigt zentrale Muster von Veränderungsprozessen auf.

Die Große Transformation muss gelingen. Dazu müssen wir auch lernen, wie wir erfolgreicher verändern können. Kora Kristof zeigt dafür wichtige und teilweise überraschende Ansatzpunkte auf.

Beispielsweise plädiert sie dafür, Widerstände positiv zu sehen, sie aktiv aufzugreifen und zu nutzen. Sie fordert die Veränderungsakteure auf, bewusst aus dem ‚Kreis der üblichen Verdächtigen‘ herauszugehen. Überraschend ist auch, dass sie eine kontinuierliche Selbstreflexion fordert und einen Blick darauf, ob sich in Transformationsprozessen zentrale Erfolgsfaktoren verändern.

Kora Kristof verweist in ihrem Modell natürlich auch auf bekannte Aspekte – wie beispielsweise den Umgang mit Komplexität und Zeit-

aspekten, die Einbindung von Akteuren, das Testen im kleinen Maßstab, die Verbindung von Innovation und Exnovation oder das Denken in Prozessen. Sie arbeitet aber die erfolgsentscheidenden Punkte heraus und bringt sie in eine leicht erfassbare und gut nutzbare Struktur.

Damit stellt dieses Buch nicht nur zentrale Erkenntnisse der Transformationsforschung für einen breiteren Leserkreis zusammen, sondern bietet auch wichtige Anregungen für mehr Erfolg bei den eigenen Veränderungsprozessen.

*Prof. Dr. Dirk Messner*

Direktor des Instituts für Umwelt und menschliche Sicherheit  
an der Universität der Vereinten Nationen (UNU),  
Vize-Rektor der UNU und Vorsitzender des WBGU



## **KAPITEL 1**

# **Gesellschaftliche Veränderungen verstehen und voranbringen**

## 1.1 Eine grundlegende Transformation ist notwendig: Was soll sich verändern?

Grundlegende Veränderungen stehen an, wenn wir die ökologischen Belastungsgrenzen des Systems Erde, das Wohlergehen aller Menschen und die Idee einer globalen und generationenübergreifenden Gerechtigkeit ernst nehmen (z. B. UN Environment 2019; UN 2015; Steffen et al. 2015; WBGU 2011; Rockström et al. 2009; Jackson 2009).

In der ‚Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung‘ haben die Vereinten Nationen neue globale Ziele beschlossen (UN 2015). Kernstück der Agenda 2030 sind 17 Ziele mit insgesamt 169 Unterzielen. Diese Sustainable Development Goals wollen die Mitgliedstaaten bis 2030 umsetzen. Da Probleme wie der Klimawandel oder längerfristig wirkende Schadstoffe, aber auch soziale Fragen wie die Generationengerechtigkeit weit über das Jahr 2030 hinausweisen, sind außerdem Leitideen für einen längerfristigen Zeithorizont wichtig. Ressourcenleicht, immissionsneutral und gerecht, so könnten die Leitideen der Ziele für das Jahr 2050 lauten (Daschkeit/Kristof/Lorenz/Veenhoff 2013).

Um die drängenden Herausforderungen zu meistern und die anspruchsvollen Ziele zu erreichen, genügt es nicht, dass wir uns nur mit der Frage ‚Was soll sich verändern?‘ beschäftigen. Vielmehr wird es immer wichtiger zu untersuchen, wie wir die anstehenden Veränderungen auch tatsächlich realisieren können. Damit rücken die zentralen Erfolgsfaktoren für gesellschaftlichen Wandel und ihre Anwendung in der Praxis in den Vordergrund.

## 1.2 Wege zum Wandel: Wie können wir erfolgreich verändern?

Zwar wissen wir inzwischen in vielen Bereichen recht genau, was getan und verändert werden muss oder was die entscheidenden Hebel in Teilsystemen sind. Deutlich weniger wissen wir aber über die Erfolgsbedingungen: Wie kann dieser systemische Wandel – der zum Teil ja schon stattfindet – unterstützt, stimuliert, zielführend gestaltet und dauerhaft verankert werden?

Gesellschaftliche Umbrüche sind oft so komplex, dass einfache Vorstellungen von den Zusammenhängen zwischen Ursache und Wirkung versagen. Menschen wollen Veränderungsprozesse aber verstehen, um sich in einer unübersichtlichen Welt orientieren und in ihr wirken zu können. Deshalb entwickeln die Wissenschaften Modelle. Aber auch im Alltag haben wir alle

implizite Vorstellungen im Kopf, wie Veränderungen funktionieren. Diese Modelle und Vorstellungen filtern aus der Flut von Informationen über unterschiedliche Veränderungsprozesse wiederkehrende Erfolgsmuster heraus, an denen wir uns orientieren, wenn wir Veränderungsprozesse gestalten.

Wenn wir diese Modelle und Muster ernst nehmen, sie genauer untersuchen und dabei die zentralen Erfolgsfaktoren identifizieren, können diese uns Wege zu einem erfolgreichen Wandel ebnen.

### 1.3 Kernaussagen des ‚Models of Change‘-Ansatzes und wichtiger anderer Ansätze

Genau an diesen zentralen Erfolgsbedingungen und den entscheidenden Mustern knüpft die Forschung zu Transformations-, Pattern- und weiteren ‚Models of Change‘-Ansätzen an. Sie hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen, was sich in der Literatur entsprechend widerspiegelt (vgl. Alexander/Ishikawa/Silverstein 2011; Ernst/Welzer et al. 2015; Fünfschilling 2014; GIZ 2015; Griefßhammer et al. 2015; Göpel 2016, 155-162; Heinecke/Kristof/Pfriem/Smrekar/Stark 2013; Kristof 2010a; Kristof 2010b; Loske 2012; Rasmussen 2013; Rotmans/Loorbach 2009; Rückert-John/Jaeger-Erben/Schäfer 2014; Schneidewind 2018; Schneidewind/Singer-Brodowski 2013; Smart CSOs 2011; Sommer/Welzer 2014; WBGU 2011; Welzer/Sommer et al. 2014; Walker 2006; Wolff/Jacob et al. 2018).

Die Literatur ist in weiten Teilen geprägt von Ex-post-Analysen konkreter Veränderungsprozesse. Zudem stellt sie häufig die Frage ‚Was soll sich verändern?‘ (transformative Forschung) in den Mittelpunkt, während Forschung zur Frage, wie wir erfolgreich verändern können (Transformationsforschung), weniger häufig im Fokus steht. Eher selten sind derzeit also Ansätze, in denen umfassende, ex-ante in Veränderungsprozessen nutzbare Modelle entwickelt wurden und werden.

Im Folgenden möchte ich vier zentrale Modelle bzw. Ansätze kurz vorstellen, die explizit eine Ex-ante-Perspektive einnehmen, breit angelegt sind und damit konkret eingesetzt werden können, um Veränderungsprozesse erfolgreicher zu gestalten, und zwar:

- ▶ den niederländischen ‚Transition Management‘-Ansatz,
- ▶ den ‚Transformations-Puzzle‘-Ansatz des Öko-Instituts,
- ▶ den ‚Smart CSOs Lab‘-Ansatz (Civil Society Organisations) und
- ▶ meinen ‚Models of Change‘-Ansatz.

Viele andere Autor/-innen knüpfen an diese Modelle an, bauen auf sie auf, verbinden sie oder stellen einzelne Aspekte in den Vordergrund.

Die kurze Darstellung der vier Ansätze lässt diese weitgehend selbst zu Wort kommen und folgt jeweils demselben Schema: Zunächst wird kurz das Erkenntnisinteresse bzw. der Kontext des Ansatzes vorgestellt. Dann folgen die spezifischen Kernaussagen zu den Erfolgsbedingungen gesellschaftlicher Veränderungsprozesse. Zentrale Grafiken und tabellarische Übersichten runden das Bild ab.

## **Der ursprüngliche ‚Models of Change‘-Ansatz**

### *Erkenntnisinteresse und Kontext*

Der ursprüngliche, 2010 veröffentlichte ‚Models-of-Change‘-Ansatz geht von zwei zentralen Erkenntnissen aus:

- ▶ Wenn wir nachhaltig leben und wirtschaften wollen, sind erfolgreiche grundlegende Veränderungen notwendig (vgl. Kapitel 1.1).
- ▶ Es gibt zwar viel Wissen darüber, was verändert werden muss (z. B. Energie-, Mobilitäts-, Ressourcenwende) und was die entscheidenden Instrumente sind, aber viel zu wenig über die Erfolgsbedingungen von Veränderungsprozessen (vgl. Kapitel 1.2).

Der ‚Models of Change‘-Ansatz, den ich 2006 im Rahmen meiner Habilitation entwickelt und 2010 veröffentlicht habe (Kristof 2010a; Kristof 2010b), identifiziert deshalb die zentralen Faktoren und Muster, durch die der notwendige gesellschaftliche Wandel erfolgreicher vorangebracht werden kann. Er basiert auf einer breiten interdisziplinären Auswertung der einschlägigen Literatur, auf 40 Tiefeninterviews mit hochrangigen Personen aus Wissenschaft und Praxis, die einen sehr unterschiedlichen Erfahrungshintergrund haben (vgl. Tab. 3, S. 23), und der Reflexion meiner jahrelangen praktischen Erfahrungen mit gesellschaftlichen Veränderungen. Eingeflossen sind außerdem Modellansätze, die ich gemeinsam mit Kolleg/-innen aus dem Wuppertal Institut Mitte bis Ende der Neunzigerjahre entwickelt habe.

Trotz vieler Unterschiede ziehen sich sowohl durch die expliziten Modelle der Wissenschaften als auch durch die impliziten Modelle der Praxis zentrale Erfolgsfaktoren und wiederkehrende Muster. Diese geben Hinweise darauf, an welchen Punkten sich typischerweise entscheidet, ob ein Veränderungsprozess Erfolg haben wird oder nicht, und welche Erfolgsfaktoren deshalb adressiert werden sollten.

Wenn die zentralen Erfolgsfaktoren und wiederkehrenden Muster im konkreten Veränderungsprozess im Auge behalten werden, steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit. Mechanistische Patentrezepte, die einen hundertprozentigen Erfolg garantieren, kann es in einer komplexen und dynamischen Welt nicht geben.

*Kernaussagen zu Erfolgsbedingungen gesellschaftlicher Veränderungsprozesse*

Zentral für den Erfolg gesellschaftlicher Veränderungen (Kristof 2010a; Kristof 2010b; Kristof 2013) ist,

- ▶ proaktiv und positiv mit Widerständen und (Interessen-)Konflikten umgehen zu können,
- ▶ adäquat mit komplexen, interaktiven und dynamischen Systemen sowie mit Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit umzugehen,
- ▶ attraktive Veränderungsideen und tragfähige erste Lösungen vorzuschlagen und diese mit der Zielgruppe sowie anderen wichtigen Beteiligten weiterzuentwickeln,
- ▶ technische Innovationen zielführend mit sozialen, politischen und System-Innovationen zu verknüpfen,
- ▶ Akteure erfolgreich einzubinden und zu beteiligen sowie Institutionen erfolgreich auszugestalten,
- ▶ proaktiv mit Zeit umzugehen (z. B. Timing, Pfadabhängigkeiten, Windows of Opportunity, Zeitressourcen),
- ▶ Veränderungsprozesse aktiv und professionell zu gestalten,
- ▶ Veränderungskultur und veränderungsfreundliche Rahmenbedingungen zu schaffen sowie Lernprozesse anzustoßen.

Zentrale grafische und tabellarische Darstellungen

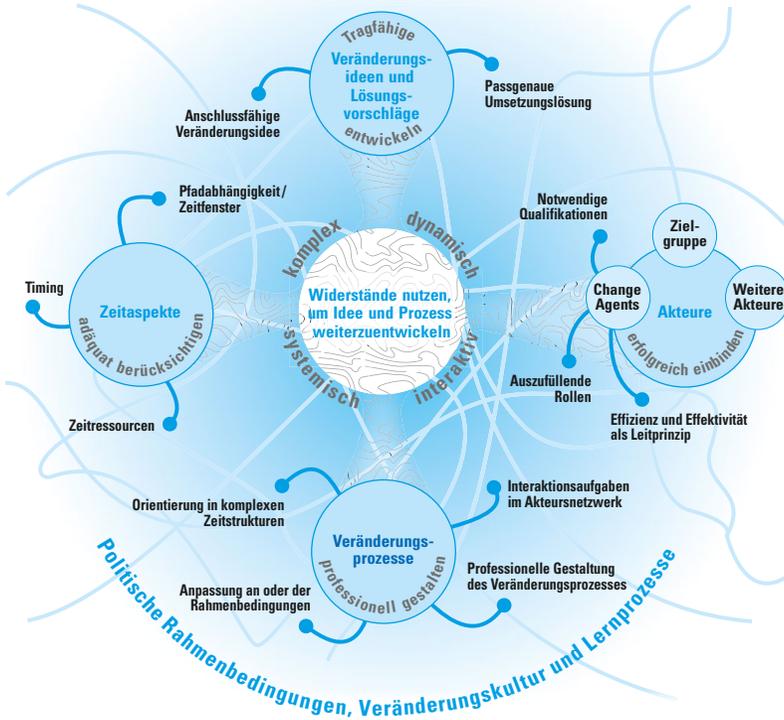


Abb. 1: Zentrale Faktoren für erfolgreiche gesellschaftliche Veränderungsprozesse; Quelle: Kristof 2010b, 124

Tab. 1: Promotorenmodell: Notwendige Akteursrollen in Veränderungsprozessen; Quelle: Kristof 2010a, 521

Promotorenrolle	Kompetenzen	Hauptaufgaben
Fachpromotoren	Fachkompetenz und objektspezifisches Fachwissen	Initiierung, Alternativen generieren, Problemlösung, Implementierung
Prozesspromotoren	Kombination von Fach- und Führungskompetenz	Problemdefinition, Prozessgestaltung, Kommunikation
Machtpromotoren	Führungskompetenz, hierarchisches Potential, Verfügung über (materielle) Ressourcen	Veränderungsprozesse initiieren und deren Erfolg fördern
Beziehungspromotoren	Beziehungskompetenz, Netzwerkkennntnis, Interaktionspotential, Konfliktmanagement	Unterstützung der Prozesspromotoren in Interaktionsprozessen

## Der niederländische ‚Transition Management‘-Ansatz

### Erkenntnisinteresse und Kontext

Um eine nachhaltige Entwicklung politisch erfolgreicher voranbringen zu können, wurde in den Niederlanden der ‚Transition Management‘-Ansatz entwickelt und von der Regierung eine Zeit lang auch institutionell gefördert: *„Dutch government adopted the concepts of transitions and transition management as a form of governance aimed at generating a sustainable development ... It was presented a novel form of policy-making that had to enable long-term, structural innovation of a number of societal systems (energysupply, agriculture, mobility and use of biodiversity and natural resources)“* (Loorbach 2004, 3; vgl. auch Rotmans/Loorbach 2009).

### Kernaussagen zu Erfolgsbedingungen gesellschaftlicher Veränderungsprozesse

Grundlegend für den niederländischen ‚Transition Management‘-Ansatz ist erstens ein Mehrphasen-Modell und zweitens eine Mehrebenen-Perspektive.

Das Mehrphasen-Modell bildet den zeitlichen Verlauf von Veränderungsprozessen ab und benennt grundlegende Veränderungsprinzipien in den einzelnen Phasen: *„The nature and speed of change differ in each of the transition stages ... :*

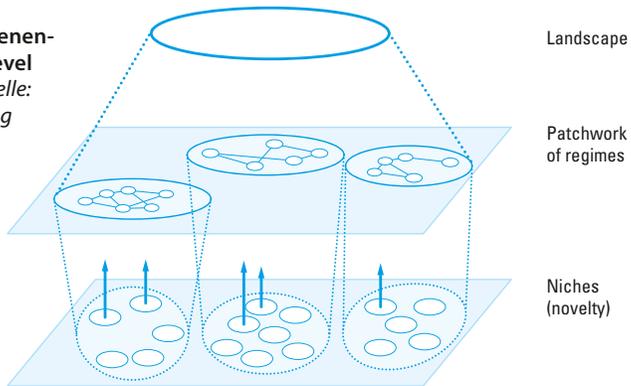
- ▶ *In the predevelopment phase there is very little visible change on the societal level but there is a lot of experimentation*
- ▶ *In the take-off phase the process of change gets under way and the state of the system begins to shift.*
- ▶ *In the acceleration phase structural changes take place in a visible way through an accumulation of socio-cultural, economic, ecological and institutional changes that react to each other; during this phase, there are collective learning processes, diffusion and embedding processes.*
- ▶ *In the stabilisation phase the speed of societal change decreases and a new dynamic equilibrium is reached“* (Loorbach 2004, 3).

*„Based on the characteristics of complex systems, transition-management is an evolutionary and adaptive governance-concept based on the following principles: Systems’ thinking and integral policy ... Long-term envisioning as a framework for short-term action ... Multi-actor network-steering and coalition forming ... Keeping options open ... Multi-level organization ... Nucleus-management ... Focus on learning and knowledge transfer“* (Loorbach 2004, 6f.).

Die Mehrebenen-Perspektive unterscheidet drei Ebenen der Veränderung: „*The multi-level perspective (MLP) ... views transitions as non-linear processes that results from the interplay of developments at three analytical levels: niches (the locus for radical innovations), socio-technical regimes (the locus of established practices and associated rules that stabilize existing systems), and an exogenous sociotechnical landscape ... Each 'level' refers to a heterogeneous configuration of elements; 'higher' levels are more stable than 'lower' levels in terms of number of actors and degrees of alignment between the elements. ... The regime level is of primary interest, because transitions are defined as shifts from one regime to another regime. The niche and landscape levels can be seen as 'derived concepts', because they are defined in relation to the regime*“ (Geels 2011, 26).

Zentrale grafische und tabellarische Darstellungen

**Abb. 2: Mehrebenen-system / Multi-level perspective; Quelle: eigene Darstellung nach Geels 2002, 1261**



**Tab. 2: Mehrebenen-Mehrphasen-Modell / Multi-level, multi-phase framework of transition management; Quelle: Eigene Darstellung (ohne Pfeil) nach Loorbach 2004, 8**

	Predevelopment	Take-off	Acceleration
Strategic	Problem structuring, envisioning, facilitation	Direction, leadership, facilitation	Legislation, regulation, institutionalization
Tactical	Agenda and strategy development	Coalition-building, networking	Integration and alignment
Operational	Knowledge production, experiments, innovations	Participating in debate, knowledge diffusion	Practice

## Der ‚Transformations-Puzzle‘-Ansatz des Öko-Instituts

### *Erkenntnisinteresse und Kontext*

Der Ansatz des Öko-Instituts baut sowohl auf der Mehrebenen-Perspektive des niederländischen ‚Transition Management‘-Ansatzes als auch dem ‚Models of Change‘-Ansatz auf. Im Fokus stehen grundlegende Transformationen in Richtung Nachhaltigkeit: *„Bezugnehmend auf die Erfahrungen mit historischen Transformationen ... werden Empfehlungen zur aktiven Gestaltung, mindestens aber Beeinflussung wünschenswerter ‚intentionaler‘ Transformationen diskutiert. Transformationen werden dabei verstanden als grundlegender und langjähriger gesamtgesellschaftlicher Wandel, der kulturelle, soziale, technologische, wirtschaftliche, infrastrukturelle sowie produktions- und konsumbezogene koevolutionäre Veränderungen in verschiedenen Sektoren und Systemen der Gesellschaft umfasst – und eben nicht nur technische oder gesellschaftliche Einzellösungen“* (Grießhammer et al. 2015, 5).

### *Kernaussagen zu Erfolgsbedingungen gesellschaftlicher Veränderungsprozesse*

Im Zentrum des Ansatzes des Öko-Instituts steht das Transformations-Puzzle, das Erfolgsfaktoren sowohl auf der Ebene des ‚Was soll sich verändern?‘ als auch auf der Ebene des ‚Wie können Prozesse erfolgreich gestaltet werden?‘ darstellt:

*„Das ... Transformations-Puzzle gibt ... Hinweise*

- ▶ *zur zielorientierten Gestaltung von Transformationen in Richtung Nachhaltigkeit,*
- ▶ *zur umweltorientierten Verschiebung oder Ergänzung ablaufender sozialer Innovationen ...,*
- ▶ *zur nachhaltigkeitsorientierten Abwehr von laufenden oder kommenden unerwünschten Transformationen,*
- ▶ *zur nachhaltigkeitsorientierten Optimierung von Innovationen und Portfolio-Management von Innovationen.*

*Die Bezeichnung Puzzle (englisch: Rätsel) ist bewusst gewählt. Man hat ein klares Bild und eine Vision, was entstehen soll, man kennt und hat einzelne Puzzlesteine, man weiß, dass sie auf noch zu bestimmende Weise mit anderen Puzzlesteinen kombiniert werden müssen (Such- und Lernprozesse), um voranzukommen. Das Bild wird deutlicher, je mehr sich einzelne Cluster aus Puzzle-Teilen zusammenfügen. Aber: das Ganze ist kein Puzzle-Spiel, sondern eine Herausforderung und gespickt mit Konflikten. Und auch im Erfolgsfall wird das fertige Bild die Transformation, aber auch einzelne Innovationen nicht genau so aussehen, wie man sie sich am Anfang vorgestellt hat“* (Grießhammer et al. 2015, 12, ohne Hervorhebungen des Originalzitates).

Zentrale grafische Darstellungen



Puzzlemuster-Design: Freepik

Abb. 3: Transformation-Puzzle; Quelle: Eigene Darstellung nach Griebhammer et al. 2015, 13;

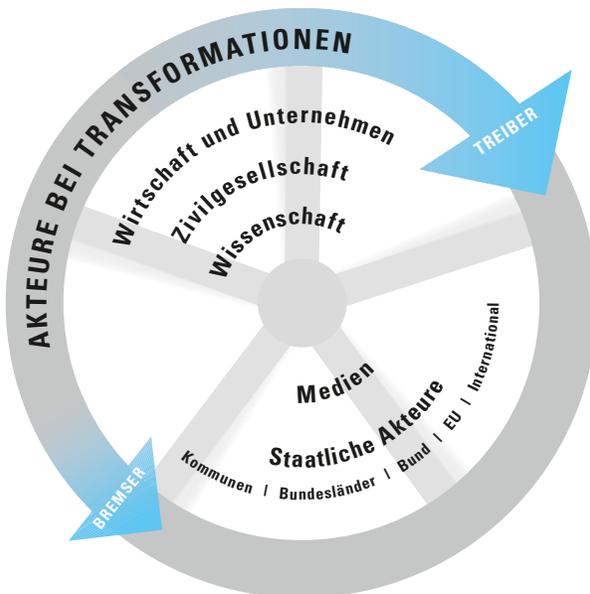


Abb. 4: Akteure bei Transformationen; Quelle: Eigene Darstellung nach Griebhammer et al. 2015, 15

## Der Ansatz des Smart CSOs Lab

### *Erkenntnisinteresse und Kontext*

Der ‚Smart CSOs Lab‘-Ansatz (Civil Society Organisations) ist wissenschaftsbasiert und nimmt explizit Praxiserfahrungen mit auf. Er wurde speziell für Nichtregierungsorganisationen (NGO) entwickelt und wird für Schulungszwecke – auch von anderen Organisationen – genutzt.

Der ‚Smart CSOs Lab‘-Ansatz baut auf der Mehrebenen-Perspektive des niederländischen ‚Transition Management‘-Ansatzes auf und ergänzt Erfolgsfaktoren auf folgenden vier Ebenen:

- ▶ *„Re.imagining our strategies ...*
- ▶ *Re.imagining our organisations ...*
- ▶ *Re.imagining ourselves as activists ...*
- ▶ *Re.imagining funding“* (Smart CSOs Lab 2015, 39f.+56+66+78+91).

Im Zentrum stehen dabei erstens die Grundlagen für ein systemisches Vorgehen und zweitens ein grundsätzlicher Perspektivenwechsel: weg von der Orientierung darauf, wer oder was geändert werden soll, hin zur Orientierung auf das eigene Tun und dessen Wirkungen auf den Veränderungsprozess.

### *Kernaussagen zu Erfolgsbedingungen gesellschaftlicher Veränderungsprozesse*

Die Grundideen für die Implementierung einer auf das System ausgerichteten Sicht- und Vorgehensweise lauten:

*„The 10 principles for systemic activism ...*

- 1. System change cannot be controlled in complex systems due to uncertainty. Be strategic, learn and adapt as you go.*
- 2. Continuously expand your consciousness by learning to understand your underlying belief systems and those of others.*
- 3. Think long-term in your strategies – it’s OK to lose short-term fights for the sake of long-term benefits.*
- 4. Always look for effective leverage points and root causes. Frame your campaigns around them.*
- 5. The main enemy is the system and the culture that supports it – they shape everyone’s behaviour. Even the powerful and privileged are locked into the system.*
- 6. Always consider the effects your actions might have on the different levels of change (Culture, Regimes and Niches) and what feedback loops they could catalyse.*
- 7. Ultimately the Great Transition will lead to new social settlements as a result of re-democratised deliberation – it can’t be decided by small groups of elites.*

8. Always try to express and encourage intrinsic values like compassion, empathy and creativity through your activities and in the stories you tell.
9. Be authentic – an over-reliance on tactics can be problematic if your authenticity is at risk (i.e. you have to sacrifice your values).
10. Avoid reproducing structures of oppression (sexism, racism, inequalities) in your movement“ (Smart CSOs Lab 2015, 38).

## Zentrale grafische Darstellungen



Abb. 5: Übergang zum systemischen Aktivismus; Quelle: Eigene Darstellung nach Smart CSOs Lab 2015, 40f.

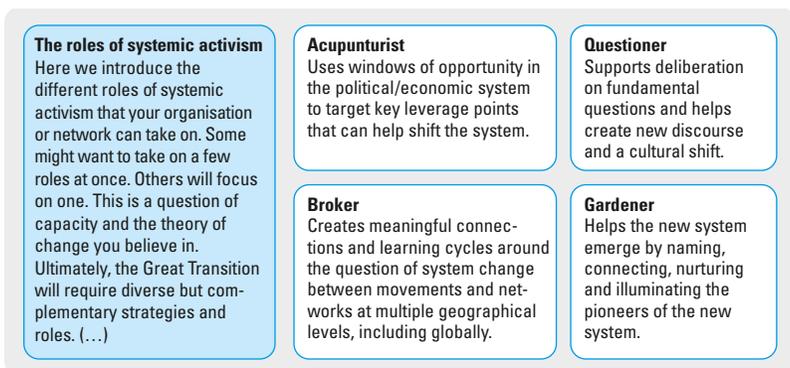


Abb. 6: Akteursrollen im systemischen Aktivismus; Quelle: Eigene Darstellung nach Smart CSOs Lab 2015, 56f.

## 1.4 Wie der neue ‚Models of Change‘-Ansatz entstanden ist

Für die Entwicklung des ursprünglichen ‚Models of Change‘-Ansatzes (Kristof 2010a; Kristof 2010b) wurde sowohl die interdisziplinäre Literaturlauswertung als auch die Auswahl der Interviewten für die 40 Tiefeninterviews sehr breit angelegt. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die für Veränderungen relevanten Wissenschaften und Praxisbereiche, die adressiert wurden.

**Tab. 3: Disziplinen und Praxisbereiche, die zur Entwicklung des ‚Models of Change‘-Ansatzes von 2010 berücksichtigt wurden; Quelle: Neue Darstellung von Kristof 2010a, 3**

Wissenschaftliche Disziplin	Praxisbereich
Wirtschaftswissenschaften Innovations-/Diffusionsforschung	Change Management
Soziologie Politologie	Politik Öffentliche Verwaltung Judikative
Nachhaltigkeitsforschung Zukunftsforschung	Öko-Agenda Setting/-Umsetzung
Psychologie	Psychotherapie
Kommunikationswissenschaft	Journalismus Bildung
Theologie	Seelsorge

Seitdem hat sich die Transformations-, Pattern- und ‚Models of Change‘-Forschung von einem wissenschaftlichen Neuland zu einem etablierten Forschungsbereich entwickelt und deutlich verbreitert. Außerdem hat sich einiges in der Forschungs- und Anwendungsförderung getan und die Ergebnisse werden zunehmend gezielt in der Praxis genutzt.

Meine Erfahrungen mit der konkreten Anwendung des ‚Models of Change‘-Ansatzes in der wissenschaftlichen Politikberatung, die Analysen und Debatten neuer ähnlicher Ansätze, die Ergebnisse der von uns im Umweltbundesamt vergebenen Forschungsvorhaben und die Erfahrungen bei der Entwicklung von Qualifizierungsangeboten bestärkten mich, meinen ‚Models of Change‘-Ansatz darauf aufsetzend weiterzuentwickeln.

Die Basis dafür sind außerdem 30 Tiefeninterviews. Diese Interviews habe ich einerseits mit ausgewiesenen Vertreter/-innen der Forschung und Modellentwicklung zu den Erfolgsbedingungen gesellschaftlicher

Veränderungen geführt. Andererseits habe ich auch Vertreter/-innen von Institutionen interviewt, die Forschung und Umsetzung in diesem Bereich fördern. Wie schon bei den Interviews für den ursprünglichen ‚Models of Change‘-Ansatz zeigte sich, dass fast alle befragten Wissenschaftler/-innen auch aktiv an der Gestaltung von Veränderungsprozessen mitwirken.

Tabelle 4 gibt einen alphabetischen Überblick über die Interviewten und ihre berufliche Funktion zum Zeitpunkt des Interviews. Die Interviews fanden zwischen dem 6. Juli 2017 und dem 9. März 2018 statt, dauerten etwa eine bis eineinhalb Stunden und basierten auf Leitfragen. Im Zentrum standen die Erfolgsbedingungen für einen Wandel sowie die expliziten und impliziten Modelle und die typischen Muster von Veränderungsprozessen, die die Interviewten – wie alle Menschen – im Kopf haben.

Anschließend habe ich die Kernaussagen der Interviews jeweils zusammengefasst und zentrale Punkte in einer Abbildung gebündelt. Diese mit den Interviewten abgestimmten Kernaussagen aus den Interviews finden sich in Kapitel 5. Alle Interviews sind anonymisiert und die Reihenfolge, in der sie in Kapitel 5 vorgestellt werden, ist rein zufällig (d. h., sie korrespondiert nicht mit der alphabetischen Reihenfolge in Tabelle 4). Da einige der Interviewten eine spezifische Terminologie entwickelt haben, an der ihre Interviews erkennbar sein könnten, habe ich bewusst jeweils ein anderes Wording benutzt.

Es liegen bereits gute und umfangreiche Analysen der einschlägigen Literatur vor (vgl. z. B. Grießhammer et al. 2015; Wolff/Jacob et al. 2018); diese zu doppeln, ist nicht Ziel dieses Buches. Das schließt jedoch nicht aus, dass an ausgewählten Stellen auf entsprechende Literatur verwiesen wird.

Ausgewertet habe ich die Interviews und die Literatur – wie schon bei der Entwicklung des ersten ‚Models of Change‘-Ansatzes – nach der Methode der explorativen, transdisziplinären Theoriekonsolidierung (Kristof 2010a, 9f.).

Tab. 4: Überblick über die Interviewten

Interviewte (alphabetisch)	Institution/Position zur Zeit des Interviews
Dr. Lilian Busse	Fachbereichsleiterin ‚Gesundheitlicher Umweltschutz, Schutz der Ökosysteme‘ am Umweltbundesamt (UBA)
Prof. Dr. Andreas Ernst	Professur an der Universität Kassel Direktor des Center for Environmental Systems Research (CESR)
Dr. Lea Fünfschilling	Lund University
Dr. Maja Göpel	Generalsekretärin des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WGBU)
Prof. Dr. Rainer Grießhammer	Mitglied der Geschäftsführung des Öko-Instituts
Prof. Dr. Armin Grunwald	Leiter des Instituts für Technikfolgenabschätzung (ITAS) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) Professur an der Universität Karlsruhe Leiter des Büros für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB)
Dr. Martin Held	Ehemaliger Studienleiter ‚Wirtschaft und nachhaltige Entwicklung‘ der Evangelischen Akademie Tutzing Kordinator des Thinktank ‚Die Transformateure: Akteure der Großen Transformation‘
Dr. Karl-Eugen Huthmacher	Abteilungsleiter ‚Zukunftsvorsorge – Forschung für Grundlagen und Nachhaltigkeit‘ im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Dr. Klaus Jacob	Forschungsdirektor am Forschungszentrum für Umweltpolitik (FFU) der Freien Universität Berlin
Dr. Sabine Junginger	Hochschule Luzern
Maria Krautzberger	Präsidentin des Umweltbundesamts (UBA)
Prof. Dr. Daniel Lang	Professur an der Universität Lüneburg
Prof. Dr. Mark Lawrence	Wissenschaftlicher Direktor des Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS) Professur an der Universität Potsdam
Prof. Dr. Derk Loorbach	Direktor des Dutch Research Institute For Transitions (DRIFT) Professur an der Erasmus University Rotterdam
Prof. Dr. Reinhard Loske	Professur an der Universität Witten/Herdecke
Timo Luthmann	Trainer im Bereich ‚Nachhaltiger Aktivismus‘ Klimaaktivist (z. B. bei ausgeCO2ht, Klima*Kollektiv)
Dr. Jochen Markard	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Department of Management, Technology, and Economics Chair des Board des Sustainability Transitions Research Network (STRN)

Interviewte (alphabetisch)	Institution/Position zur Zeit des Interviews
Prof. Dr. Dirk Messner	Direktor des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik Professur an der Universität Duisburg-Essen Co-Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WGBU)
Michael Narberhaus	Smart CSOs Leiter Smart CSOs Lab
Caroline Paulick-Thiel	Geschäftsführung nextlearning e. V. und Politics for Tomorrow Universität der Künste Berlin
Dr.-Ing. Cornelis Rasmussen	rasmussen changes Beratung
Prof. Dr. Lucia Reisch	Professur an der Copenhagen Business School Professur an der Zeppelin Universität Friedrichshafen
Prof. Dr. Armin Reller	Professur an der Universität Augsburg
Prof. Dr. Uwe Schneidewind	Präsident des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie Professur an der Bergischen Universität Wuppertal
Prof. Dr. Miranda Schreurs	Professur an der Technischen Universität München: Hochschule für Politik München (HfP)
Dr. Christoph Schulte	Abteilungsleiter ‚Wasser und Boden‘ am Umweltbundesamt (UBA)
Prof. Dr. Irmi Seidl	Leiterin ‚Wirtschafts- und Sozialwissenschaften‘ an der Eidgenössischen Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft (WSL) Eidgenössische Technische Hochschule Zürich und Universität Zürich
Prof. Dr. Wolfgang Stark	Professur an der Universität Duisburg-Essen
Prof. Dr. Bernhard Truffer und Dr. Christian Binz	Bernhard Truffer: Abteilungsleiter ‚Umweltsozialwissenschaften‘ an der Eidgenössischen Anstalt für Wasserversorgung, Abwasserreinigung und Gewässerschutz (EAWAG) Professur an der Universität Utrecht Christian Binz: Gruppenleiter an der Eidgenössischen Anstalt für Wasserversorgung, Abwasserreinigung und Gewässerschutz (EAWAG)
Prof. Dr. Harald Welzer	Professur an der Universität Flensburg Direktor von Futurzwei

**„Die Große Transformation muss gelingen. Dazu müssen wir auch lernen, wie wir erfolgreicher verändern können. Kora Kristof zeigt dafür wichtige und teilweise überraschende Ansatzpunkte auf.“**

*Prof. Dr. Dirk Messner, Vorsitzender des WBGU*

Um drängende ökologische und soziale Herausforderungen zu meistern, genügt es nicht, nur zu fragen: ‚Was soll sich verändern?‘ Ebenso wichtig ist zu wissen, wie wir die notwendigen Veränderungen tatsächlich realisieren können. Damit rücken die Erfolgsfaktoren für gesellschaftlichen Wandel in den Vordergrund.

Dieses Buch stellt die zentralen Erfolgsfaktoren vor und erläutert, wie diese praktisch genutzt werden können. Dabei geht es zum einen um (Selbst-)Reflexion als wichtige Grundhaltung und um zentrale Kompetenzen – beispielsweise Widerstände zu nutzen, statt sie zu bekämpfen, oder adäquat mit Zeitaspekten umgehen zu können. Zum anderen stehen Muster und Gestaltungsoptionen erfolgreicher Veränderungsprozesse im Fokus – wie etwa die Veränderungen zunächst im kleinen Maßstab zu testen oder Innovationen und Exnovationen konsequent zu verbinden. Wichtig ist außerdem die konkrete Anwendung der zentralen Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess.

Kora Kristof zeigt konkrete Wege zu einer erfolgreichen Transformation für Politik, Zivilgesellschaft und wissenschaftliche Politikberatung auf.

*Kora Kristof* ist Leiterin der Abteilung „Nachhaltigkeitsstrategien, Ressourcenschonung und Instrumente“ des Umweltbundesamtes. Sie ist Diplom-Volkswirtin, hat im Bereich Energiewende promoviert, zu erfolgreichen Wegen zum Wandel habilitiert und ist eine Pionierin der Transformationsforschung sowie deren Anwendung in der Praxis.