

# Keine Transformation ohne Governance

*Irina Nalis*

## *Abstract*

Transformation erfordert eine Architektur der Absicht, in der Governance-Strukturen nicht als späte Schranken, sondern von Beginn an als Wegweiser im Wandel verankert sind. Durch „Governance-Design“ entfalten Zielsetzungen und Lenkungsmechanismen ihre Kraft als wertvolle Werkzeuge der Kollaboration, anstatt als gefürchtete Kontrollinstrumente oft viel zu lang ignoriert zu werden. Umdenken in der Gestaltung von Governance verwebt Klarheit mit Kollaboration, um den Erfolg tiefgreifender Veränderungsprozesse sicherzustellen.

## *Erläuterung*

Transformation ist ein Schlüsselwort in der heutigen Zeit, das nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch auf institutioneller und gesellschaftlicher Ebene von großer Bedeutung ist. Doch jede erfolgreiche Transformation erfordert ernstgemeinte Steuerung und

Verantwortungsgefühl als Grundlage und Wegweiser für den Veränderungsprozess. Die Kremser Thesen bieten einen wertvollen Rahmen für die Diskussion über die Rolle der Governance bei der Bewältigung globaler Herausforderungen.

Die gute Nachricht in den schlechten: Es läuft derzeit viel falsch, aber das Wissen, wie wir zu *good governance* kommen, damit wir demokratisch legitimierte Wege in die Zukunft entwickeln, ist da. In einer Zeit, in der wir als Gesellschaft mit enormen Herausforderungen konfrontiert sind, fehlt es oft gar nicht an Lösungsansätzen, sondern an Bedingungen, um bestehende Ideen oder auch bereits definierte Ziele umzusetzen. Ähnlich einem Menschen, der weiß, dass er Sport machen sollte, sich Ziele gesetzt hat, aber nicht zu trainieren beginnt. Die Analysen wurden gemacht, Ziele definiert, doch zeigt sich eine Lücke zwischen Wissen und Wollen am Weg des Wandels. Diese Intention-Verhaltens-Lücke ist auch eine Lücke zwischen Transformationsnotwendigkeit und tragfähigen Rahmenbedingungen. Wenn beispielsweise Klimaziele zwar medial kommuniziert werden, bei Anschaffungen aber Umweltfolgekosten nicht eingepreist werden, scheint diese Lücke institutionalisiert.

In der Auseinandersetzung mit Governance als einem System vieler miteinander verbundener Teile wird deutlich, dass es nicht nur eine Frage individuellen Handelns ist, sondern der Gestaltung eines kollektiven Strebens nach einer lebenswerten Zukunft (Rohr 2023). Bürokratische Systeme, wie sie derzeit bestehen, sind

heute oft hinderlich statt förderlich für kollaborative und ganzheitliche Ansätze. Doch die Erkenntnis, dass Menschen die Möglichkeit haben, diese Systeme neu zu gestalten, ist der Ausgangspunkt für eine Transformation hin zu einer resilienten Gesellschaft. So ist es unerlässlich, Governance nicht nur als späte Kontrollmechanismen zu fürchten oder Blockaden zu bedauern, sondern als grundlegendes Fundament für Veränderungen zu betrachten. Eine Architektur der Absicht setzt klare Zielsetzungen und Lenkungsmechanismen als Werkzeuge für Kokreation ein. Es ist an der Zeit, einen Paradigmenwechsel von *change by disaster* zu *change by design* einzuleiten, um Transformationen bewusst und zielgerichtet anzugehen.

Angesichts der *wicked problems* unserer Zeit, die weder einfache Lösungen noch Einzellösungen akzeptieren, ist es für Pessimismus zu spät, und für Perfektionismus haben wir keine Zeit. Das Verständnis und die Fähigkeit, Wandel zu gestalten, wird entscheidend sein. Angesichts von Unsicherheiten und Komplexität müssen wir neue Denkweisen und Handlungsmuster entwickeln. Ein zentraler Bestandteil ist dabei die Fähigkeit, Mehrdeutigkeiten zu ertragen, Lösungen gemeinsam kreativ zu gestalten, anstatt in Schwarz-Weiß-Denkmustern zu verharren. Innovation und Gemeinwohlorientierung sind keine unüberwindbaren Hindernisse, sondern können durch gezielte Transformationsprozesse gefördert werden. Es bedarf jedoch Innovationen für das Gemeinwohl durch eine Neugestaltung von Governance-Strukturen, einer verbesserten

ten Zusammenarbeit zwischen Regierungen und privaten Akteuren sowie einer verstärkten Investition in Institutionen, die menschliches Wohlergehen und planetare Gesundheit fördern (Mulgan 2022; Mazzucato 2020).

Wie schaffen wir Governance-Design für Resilienz und Relevanz? Eine erfolgreiche Transformation erfordert ein Umdenken in der Gestaltung, das Klarheit mit Kollaboration verwebt, komplexe Herausforderungen proaktiv angeht und die Koordination zwischen verschiedenen staatlichen Institutionen und Akteuren fördert. Dies erfordert eine Perspektivenverschiebung, die Governance nicht auf Vorstandsetagen oder politische Sphären beschränkt, sondern als in den Alltag eingewoben betrachtet, was beeinflusst, wie wir uns organisieren, interagieren und Entscheidungen treffen. Um die Ziele der Transformation zu erreichen, können alle Beteiligten auf eine Vielzahl von Tools und Strategien zurückgreifen, die es ermöglichen, Querschnittsziele zu erreichen und eine effektive Zusammenarbeit zu fördern. Eine positive Fehlerkultur, psychologische Sicherheit und effektive Krisenkommunikation sind entscheidend, um Vorstellungskraft und Handlungsfähigkeit zu fördern und dabei die Messlatte an das eigene Wollen und die gemeinsame Wirksamkeit regelmäßig neu auszurichten.

Durch ein kooperatives Governance-Design können wir eine bessere Zukunft für alle schaffen und den Herausforderungen unserer Zeit erfolgreich begegnen. Eine Ausweitung der Komfortzone ist angesagt. Dieser

Zugang ermöglicht – im Sinne des Musil'schen Möglichkeitssinns – einen Komplexitätszugewinn statt der oft erhofften Komplexitätsreduktion. in dieser bei genauer Betrachtung auch das Verlieren von Möglichkeiten steckt. Wir brauchen aber eher mehr als weniger Anknüpfungspunkte, um den *wicked problems*, die die große Transformation im Gepäck hat, adäquat zu begegnen. Der Veränderungsmuskel ist trainierbar; es geht um das Trainieren von neuen Kulturtechniken: Kritik- und Kommunikations-, Konflikt- und Kooperationsfähigkeit. Kurz gesagt: Transformationskompetenz. Das Erreichen eines Gleichgewichts in der Governance erfordert die Navigation durch verschiedene Elemente wie Rechenschaftspflicht, Verantwortung, Risiko, Macht und Autonomie. Es geht darum, die Kluft zwischen Absichten und Verhaltensweisen zu überbrücken, Instrumente zur Beteiligung zu nutzen und heute noch fragmentierte Handlungen systematisch zu verbinden. Dies erfordert kreative Anstrengungen, um die Regeln und Normen, die unsere Gesellschaften regieren, neu zu schreiben, neu zu erfinden oder neu zu gestalten und damit den Weg für alternative Governance-Fähigkeiten zu ebnen, die mit den Bestrebungen nach einer gerechteren und nachhaltigeren Welt übereinstimmen.

Bleibt die Frage, wie es mit dem notwendigen Umbau sämtlicher Arbeits- und Lebensbereiche unserer Gesellschaft weitergeht. *Great Transformation* – großartige oder gewaltige Transformation? Der Ausgang dieser Frage hängt maßgeblich davon ab, ob es uns gelingt mit Zielsystemen und Steuerungsmechanismen

produktiv zu arbeiten. Wo Zielsysteme und Steuerung heute oft als ungeliebte Kontrollinstrumente wie eine Prüfungssituation an den – vermeintlichen – Schluss von Prozessen gestellt werden, sollten Ziele und Steuerung als wertvolle Wege der Kollaboration von Beginn an produktiv gemacht werden. Verpflichtungen und Verbindlichkeit als notwendige und manchmal auch ungeliebte Geschwister von Innovation und Kreativität. Es geht darum, Resonanzräume zwischen Reiz und Reaktion zu erschließen und einen Walzer mit Widerständen zu tanzen. Die Welt ist voller Lösungen, sowohl für Menschen als auch für den Planeten existieren mehrere Wege, um zu gedeihen. Die Gestaltung der Rahmenbedingungen ist die Chance für gelernte Hoffnung statt gelernter Hilflosigkeit. „The established disorder of our present era is not necessary. It exists. But it's not necessary“ (Haraway 2019).

## *Literatur*

- Donna HARAWAY im Interview mit der Tageszeitung *The Guardian* am 20.6.2019: <https://www.theguardian.com/world/2019/jun/20/donna-haraway-interview-cyborg-manifesto-post-truth>.
- Mariana MAZZUCATO, *Mission economy. A moonshot guide to changing capitalism*, London 2021, 272.
- Geoff MULGAN, *Another world is possible. How to reignite social and political imagination*, London 2022, 352.
- Jascha ROHR, *Die große Kokreation. Ein Training für Menschen, die nicht mehr untergehen wollen*, Hamburg 2023, 384.