

sogen z. B. Asien und die USA über genügend Know-how (gemessen an Patenten sowie an der Zahl der tatsächlich verkauften Autos), um hochwertige Elektroautos zu bauen, während Europa eher abgeschlagen ist. Forschung und Entwicklung (F & E), wenn nötig mit öffentlichen Mitteln, wäre ein zentrales Mittel, um hier ein Lock-out herbeizuführen. Technische Innovationen sind daher von hoher Bedeutung für ein Lock-out.

Eine zentrale Voraussetzung für die Fortführung von erfolgreichen und einträglichen Pfaden besteht darin, diese rechtlich abzusichern. Letztlich entscheiden Parlament und Regierung über die ordnungsrechtliche Zulässigkeit und den ökonomischen Rahmen von Steuern und Abgaben, aus denen sich die Möglichkeit der Pfadfortführung letztlich ergibt. Hier begründet sich die Bedeutung von Lobbying und der Kreation von Mythen und alternativen Fakten, mit denen die Absicht der Politik, Dinge zu verändern, häufig erfolgreich gebremst oder gar ganz in Frage gestellt wird. Dennoch ist gerade der rechtliche Rahmen gleichzeitig ein zentrales Instrument, mit dem ein Lock-out herbeigeführt werden kann.

## 3.2 Models of Change

### 3.2.1 Hintergrund

Der erste Entwurf des Models-of-Change-Ansatzes basiert auf einer Reihe von interdisziplinären Projekten, die in den 1990er-Jahren am Wuppertal Institut durchgeführt wurden und die auf die Verbesserung von Energieeffizienz- und Klimaschutzaktivitäten abzielten. In einer Anzahl von Kommunen und Unternehmen wurden empirische Erkenntnisse zu Veränderungsprozessen gesammelt. Darauf basierend wurde ein Analyseraster entwickelt, mit dessen Hilfe diese Veränderungsprozesse aus drei unterschiedlichen Perspektiven in den Blick genommen werden können:

- Prozess- und Phasenmodell des Veränderungsprozesses
- Klassifizierung zentraler Erfolgsfaktoren
- Differenzierung als Ansatz für erfolgreiche Veränderungsprozesse

Im Prozess- und Phasenmodell werden Veränderungen als sechsstufiger Lernprozess verstanden (Impuls-, Aktivierungs-, Planungs-, Entscheidungs-, Realisierungsphase und Fazit). Zentral sind in diesem ersten Modell zudem drei Ebenen, auf denen sich Erfolgsfaktoren herauskristallisieren. Diese umfassen erstens die Personenkonstellationen und die Interaktion der beteiligten Akteurinnen und Akteure, zweitens explizite und implizite Prozessregelungen und drittens Rahmenbedingungen und Ressourcen.

Zusätzlich werden sechs Spannungsfelder identifiziert, die wesentlich über den Erfolg und Misserfolg von Veränderungsprozessen entscheiden: 1) Atmosphäre vs. Effizienz, 2) bestimmende Persönlichkeit vs. Teamgeist, 3) »Gerede« vs. Aktionismus, 4) Offenheit vs. Vorstrukturierung, 5) freischwebend vs. verbindlich und 6) *do it yourself* vs. Hilfe von außen (Irrek und Kristof 2000, S. 68). Diese Spannungsfelder verdeutlichen gegenüberstehende Extreme der Prozessgestaltung, welche jeweils Vor- und Nachteile aufweisen.

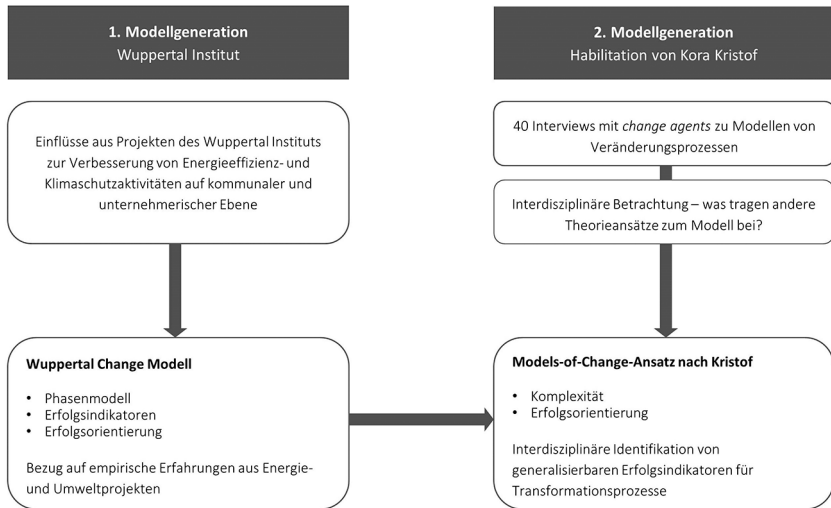
Dieses ursprüngliche Modell wurde von Kora Kristof in ihrer Habilitationsschrift »Models of Change. Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive« (2010a) sowie ihrem Buch »Wege zum Wandel« (2010b) analysiert und systematisch weiterentwickelt. Dazu hat sie sowohl auf Erfahrungen aus der Praxis als auch auf diverse Forschungsansätze zurückgegriffen.

Ziel der Forschungsarbeit war es, »die Hypothesen zum Modell von Veränderungsprozessen und deren Beeinflussbarkeit, aber auch die identifizierten Erfolgsfaktoren zu testen und [...] deutlich zu verbessern« (Kristof 2010a, S. 2). Dem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass Veränderungsprozesse zwar nicht im engeren Sinne steuerbar sind, jedoch Ansatzpunkte zur Beeinflussung von Transformationsprozessen existieren, aus denen Erfolgsfaktoren abgeleitet werden können (Kristof 2010a, S. 227).

Kristof führte zu diesem Zwecke 40 Interviews mit Persönlichkeiten aus Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft, die in sozial-ökologische Veränderungsprozesse in Deutschland involviert sind oder waren. Im Fokus standen implizite Annahmen über Veränderungsprozesse, die dem Handeln der befragten Akteurinnen und Akteure zugrunde liegen. Erfragt wurden Einschätzungen zur Gestaltbarkeit von Veränderungsprozessen, die Rolle wesentlicher *change agents*, Fragen zur Bedeutung des Faktors Zeit, relevante Rahmenbedingungen sowie Problembereiche und Lösungsansätze. In einem zweiten Schritt wurden explizite Veränderungsmodelle aus Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Innovations- und Diffusionsforschung, Organisations- und Gruppenpsychologie sowie Soziologie und Politologie analysiert.

Daraus resultiert ein neues Veränderungsmodell, welches komplex, dynamisch, systemisch und interaktiv ausgerichtet ist (siehe Abbildung 3 für eine bildliche Zusammenfassung). Der Veränderungsprozess wird bei Kristof nicht wie im ursprünglichen Wuppertaler MoC-Ansatz als eine Abfolge konsequativer Phasen dargestellt. Vielmehr wird er als interdependenter Fließprozess beschrieben, der aus einer Reihe von zentralen Komponenten besteht (Kristof 2010a, S. 526).

Abbildung 3: Ursprung und Weiterentwicklung des MoC-Ansatzes



Quelle: Eigene Darstellung, adelphi.

Das so entstandene Veränderungsmodell ist prinzipiell für alle Veränderungsprozesse in demokratischen Kontexten anwendbar. Sowohl die untersuchten Wissenschaftsansätze als auch die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner gehen davon aus, dass die grundlegenden Prinzipien ihrer Veränderungsmodelle bereichsübergreifend gelten. Unterschiede in den formalen Entscheidungsstrukturen, konkreten Herausforderungen und damit verbundenen Machtstrukturen können jedoch eine Modifikation des Gesamtmodells erfordern (Kristof 2010a, S. 516).

### Ansatzpunkte für Erfolgsfaktoren

Als konstitutiv für den Erfolg von Veränderungsprozessen werden in der Literatur diverse Faktoren wie Rahmenbedingungen, Regelungen und Akteurskonstellationen (z. B. sogenannte *change agents*) angesehen. Weitere erwähnte Erfolgsbedingungen sind die konsensuale Tragfähigkeit der Idee von Veränderungsprozessen und der Faktor Zeit (Kingdon 2002). Kristof argumentiert, dass keine »Kochrezepte« (Kristof 2010b, S. 106) für Transformationen identifiziert werden können, da Veränderungsprozesse komplex und dynamisch verlaufen. Dennoch sollten folgende zentrale Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Transformation im Blick behalten werden:

- Erfolgreiche Einbindung zentraler Akteurinnen und Akteure (*change agents*, Zielgruppen, weitere Akteurinnen und Akteure)
- Entwicklung tragfähiger Veränderungsideen und Lösungsvorschläge

- Adäquate Berücksichtigung von spezifischen Zeitaspekten
- Professionelle Gestaltung des Veränderungsprozesses
- Planung im Kontext politischer Rahmenbedingungen, vorherrschender Veränderungskultur und dynamischer Lernprozesse

Die meisten dieser Ansatzpunkte wurden im MoC-Ansatz auf der Prozessebene identifiziert und sind als interdependente, sich verstärkende oder hemmende Faktoren zu verstehen. Von besonderer Relevanz sind dabei der Instrumentenmix und die Institutionalisierung, aber auch zielorientierte Kommunikations- und Beteiligungsprozesse oder die Ausgestaltung individueller und gruppenorientierter Lernprozesse. Alle Erfolgsbedingungen für Transformationen müssen immer auch kontrafaktisch zu bestehenden Pfadabhängigkeiten analysiert werden. Dies bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Gestaltung eines Veränderungsprozesses immer auch von den vorherrschenden Rahmenbedingungen abhängt, etwa von der vorhandenen Infrastruktur im Energie- oder Verkehrssektor.

Das Modell nach Kristof ist interdisziplinär ausgerichtet und vereint verschiedene Ansatzpunkte. Vier Ebenen (Akteurinnen und Akteure, Zeitaspekte, Veränderungsidee/Lösungsvorschlag, Veränderungsprozess) beschreiben die Bereiche, in denen durch aktives Handeln die Erfolgswahrscheinlichkeit für einen Veränderungsprozess gesteigert werden kann. Die Rahmenbedingungen stellen die Leinwand dar, vor deren Hintergrund die Veränderungen ablaufen. Rahmenbedingungen können aber auch genutzt werden, um Veränderungsprozesse zu institutionalisieren. Kristof verweist auf die Notwendigkeit der Entwicklung von veränderungsfördernden Rahmenbedingungen, die den Wettbewerb um die besten Ideen, Lösungen und Umsetzungswege erleichtern (Kristof 2010a, S. 535).

Der Ansatz von Kristof zeichnet sich durch eine explorative und transdisziplinäre Herangehensweise aus, die dem neuen Veränderungsmodell eine breite theoretische und empirische Fundierung gibt. Durch die Einbeziehung von impliziten persönlichen Ideen von Veränderungsprozessen, die der subjektiven Wahrnehmung von Personen aus Praxis und Wissenschaft entsprechen, wurde zudem eine neue Wissensquelle nutzbar gemacht. Kristof betont, dass der Vergleich von impliziten und expliziten Modellen zur Verbesserung der Anwendbarkeit von Forschungsergebnissen beiträgt. Das Modell erlaubt einen »frischen Blick« auf Veränderungsprozesse und regt an, eigene Annahmen, Perspektiven und theoretische Herangehensweisen zu überprüfen und gegebenenfalls zu erweitern.

### Bisherige Anwendungen des MoC-Ansatzes nach Kristof

Der MoC-Ansatz nach Kristof wurde bereits in verschiedenen Kontexten für die Analyse von Transformationsprozessen eingesetzt. Die Erkenntnisse aus diesen Projekten gaben weitere Impulse für die Anpassung des Analysemodells. Ein

Beispiel ist das Projekt »Transformationsstrategien und Models of Change für nachhaltigen gesellschaftlichen Wandel« des Umweltbundesamtes (UFOPLAN-Vorhaben – FKZ 3712 11 103), das wichtige Ansätze für eine weiterführende Operationalisierung im Rahmen von »evolution2green« liefert. Im Rahmen des Projekts wurden u. a. mögliche Erfolgsbedingungen für eine Nachhaltigkeitstransformation untersucht. Insgesamt konnten sieben Faktoren identifiziert werden, die auch in den Analyserahmen von »evolution2green« einfließen (nach Griesßhammer und Brohmann 2015):

- Überwindung der infrastrukturell-technischen Pfadabhängigkeiten
- Kultur- und Mentalitätswandel
- Überwindung von Ängsten und Widerständen
- Langfristiges Denken
- Breite Beteiligung und Kooperation
- Kohärente, nachhaltigkeitsfördernde Politik und Rahmenbedingungen
- Pionier-Handeln im Kontext technischer und sozialer Innovationen

Ein weiteres Vorhaben des Umweltbundesamtes, in dem der Models-of-Change-Ansatz genutzt und weiterentwickelt wurde, ist »Erfolgsfaktoren im Politikprozess Klimaanpassung. Akteurszentrierte Untersuchung der Erfolgsbedingungen und Hemmnisse für Anpassungsstrategien« (UFOPLAN-Vorhaben – FKZ 3713 48 101). Hier wurde konkret der Versuch unternommen, den MoC-Ansatz in einen Analyserahmen für Transformationsprozesse zu transferieren. Zu diesem Zwecke wurden auch weitere Aspekte aus der politikwissenschaftlichen Forschung in den Analyserahmen integriert. Die daraus resultierenden Erkenntnisse dienen ebenfalls als Grundlage für das in »evolution2green« weiterentwickelte und angepasste Modell von MoC.

Die genannten Forschungsvorhaben weisen darauf hin, dass der MoC-Ansatz nach Kristof durchaus als Basis für die Analyse von Veränderungsprozessen verwendet und projektspezifisch angepasst werden kann. Auch im Rahmen des e2g-Projekts ist eine Anpassung des Ansatzes notwendig, um diejenigen Aspekte zu beleuchten, die mit Bezug auf den betrachteten Untersuchungsgegenstand und die verfügbaren Daten sinnvoll operationalisierbar sind. Dementsprechend kann eine Erweiterung und Ergänzung des Analyserasters um relevante Aspekte des spezifischen Veränderungsphänomens für die Identifikation von Erfolgsfaktoren notwendig und hilfreich sein. Die projektspezifische Anpassung und Ergänzung des MoC-Ansatzes für das e2g-Projekt wird in den folgenden Kapiteln dargelegt.

### 3.2.2 Der MoC-Ansatz als Analyserahmen für »evolution2green«

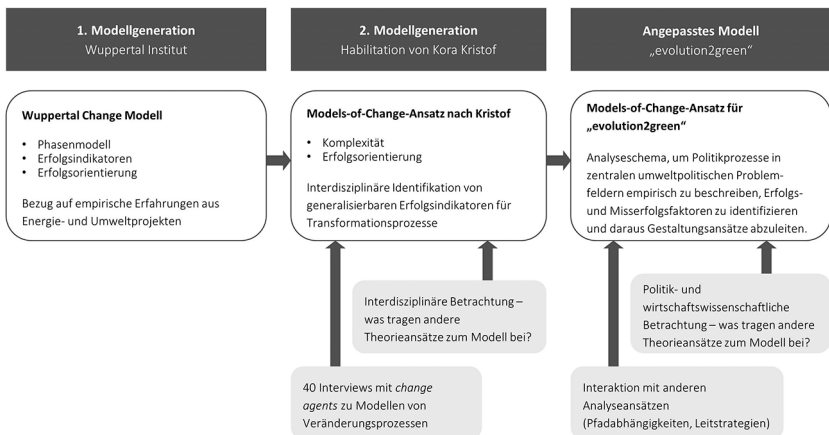
Auf Basis des oben umrissenen MoC-Ansatzes können die Kernfaktoren, die der weiteren Untersuchung zugrunde liegen und als Basis für das zu erstellende Analyseraster dienen, wie folgt benannt werden:

- Akteurinnen und Akteure und ihre Qualifikationen
- Lösungsidee/Lösungsvorschlag
- Zeitaspekte
- Veränderungsprozesse
- Pfadabhängigkeiten und Rahmenbedingungen

Im Folgenden werden diese zentralen Analyse Kriterien nach Kristof (2010a, 2010b) erläutert und eine Anpassung und Erweiterung dieser Kernfaktoren des MoC-Ansatzes vorgenommen. In einem weiteren Schritt wird ein Analyseraster für die Problemfeldbetrachtung und die Identifikation von Erfolgsfaktoren im e2g-Projekt entwickelt. Erkenntnisse aus relevanten Praxiserfahrungen der Projektbeteiligten sowie aus einer erweiterten Literaturbetrachtung dienen als Basis, um weitere Theorieansätze, insbesondere aus der Politik- und Wirtschaftswissenschaft zu integrieren.

Zudem gilt es, die spezifischen Grundlagen der weiteren Analyseansätze von »evolution2green«, nämlich einerseits der evolutorischen Ökonomik und der Pfadabhängigkeiten und andererseits der Leitstrategien Konsistenz, Effizienz und Suffizienz, geeignet aufzugreifen (siehe Abbildung 4) und in das Analyseraster zu integrieren.

Abbildung 4: Weiterentwicklung von MoC für »evolution2green«



Quelle: Eigene Darstellung, adelphi.

### 3.2.2.1 Akteurinnen und Akteure und ihre Qualifikationen

Gesellschaftliche Transformationen werden von Menschen angestoßen und vorangetrieben. Da die Folgen von Veränderungen sehr unterschiedlich wahrgenommen werden, nehmen Akteurinnen und Akteure vielfältige Rollen ein. Sie können als aktive Promotorinnen und Promotoren, Visionärinnen und Visionäre, positive Leistungsträger/-innen, abwartende Skeptiker/-innen sowie Bremser/-innen und Blockierer/-innen fungieren (Kristof 2010a, S. 140).

Aus dem MoC-Ansatz nach Kristof geht hervor, dass es für einen erfolgreichen Veränderungsprozess aktiver Promotorinnen und Promotoren bedarf, die den Prozess initiieren und gestalten. Die Ausgestaltung bzw. Erfüllung der Rolle von *change agents* ist ein zentraler Aspekt für den Erfolg von Veränderungsprozessen. Oftmals handelt sich um einzelne Individuen oder eine kleine Personengruppe. Die notwendige Anzahl an *change agents*, um die Transformation effektiv und effizient voranzutreiben, hängt von der Dimension der angestrebten Veränderung ab. *Change agents* müssen über eine Reihe von Qualifikationen und Ressourcen verfügen. Anhand des Promotorenmodells lässt sich eine Kategorisierung in Fach-, Prozess-, Macht- und Beziehungspromotorinnen und -promotoren vornehmen (Kristof 2010b, S. 110). Die erste Gruppe zeichnet sich durch objektspezifisches Fachwissen aus und hat zur Aufgabe, Projekte zu initiieren, Alternativen zu entwerfen sowie Probleme zu lösen und Vorhaben zu implementieren. Prozesspromotorinnen und -promotoren besitzen zusätzlich zu Fachwissen einen gewissen Grad an Führungskompetenz und können Probleme im Projekt definieren, gestalten und kommunizieren. Machtpromotorinnen und -promotoren haben Zugriff zu materiellen und immateriellen Ressourcen und können damit Veränderungsprozesse initiieren und deren Erfolg fördern. Außerdem sind Beziehungspromotorinnen und -promotoren vonnöten, die Beziehungen und Netzwerke aufbauen und aufrechterhalten sowie Konflikte und Interaktionen erfolgsorientiert gestalten können. Damit sollen sie Prozesspromotorinnen und -promotoren in Interaktionsprozessen unterstützen.

Komplexe, gesamtgesellschaftliche Veränderungen erfordern eine Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren mit unterschiedlichen Qualifikationen und Ressourcen. Vielversprechend ist daher eine Kombination verschiedener Promotorentypen, die untereinander gut vernetzt sind. Nicht nur hartes Faktenwissen, sondern auch »weiche Kompetenzen« wie Kommunikationsstärke, Kreativität, Sozialkompetenz und Vertrauenswürdigkeit zählen zu den Qualifikationsanforderungen, um Widerständen gegen eine Transformation adäquat zu begegnen (Kristof 2010a, S. 523). Diese Widerstände sind »normal und wichtiger Bestandteil« (Kristof 2010b, S. 101) eines Veränderungsprozesses, da in den allermeisten Konstellationen einige Akteurinnen und Akteure kritisch gegenüber einer Veränderung eingestellt sind oder diese sogar aktiv behindern wollen. *Change agents* sollten diese Widerstände als wichtig für einen erfolgreichen Wandel und als Weg

zu besseren Lösungen begreifen. Aus der Perspektive von »evolution2green« ist hinzuzufügen, dass nicht nur politische und zivilgesellschaftliche Akteurinnen und Akteure wichtig sind, sondern auch privatwirtschaftliche die Funktion eines *change agents* einnehmen können – insbesondere hinsichtlich der Transformation der Wirtschaft hin zu einer Green Economy (Weiß 2015). Zudem werden in der Literatur weitere Klassifizierungen von *change agents* vorgeschlagen. Beispielhaft identifiziert Caldwell (2003) Leadership-, Consulting-, Management- und Team-Modelle von *change agency*, die auf die komplexen Rollenzuschreibungen und besonderen Erfordernisse der Koordination in Veränderungsprozessen hinweisen. Darüber hinaus wird in der Literatur zwischen externen und internen *change agents* unterschieden (Lacey 1995; Cameron und Green 2012). Während die Letzteren Expertise in der internen Organisationsentwicklung haben, müssen sich externe *change agents* zunächst in die Spezifika einer anderen Organisation einfinden.

Akteurinnen und Akteure sind zudem auch Betroffene von Veränderungsprozessen, wobei die Breite der Zielgruppe (von nur wenigen Personen bis hin zur gesamten Bevölkerung) vom jeweiligen Veränderungsprozess abhängt. Die wichtigsten Klassifizierungen resultieren aus 1) der Betroffenheit durch die Veränderung, 2) der Haltung gegenüber der Veränderungsidee und dem Veränderungsprozess, 3) der Breite der Zielgruppe, 4) der Stakeholderkonstellation und 5) der gesellschaftlichen Rolle.

Zu der Zielgruppe und der Dimension der weiteren Akteurinnen und Akteure zählen sowohl politische und öffentliche als auch private Akteurinnen und Akteure, die sich jeweils für oder gegen eine Idee einsetzen. Da der MoC-Ansatz nach Kristof nicht zwischen politischen, öffentlichen und privaten Akteurinnen und Akteuren differenziert, lässt sich im Rahmen dieses Ansatzes keine konkrete akteurszentrierte Analyse vornehmen. Diese Differenzierung ist allerdings ein wesentlicher Punkt, sodass es sinnvoll erscheint, den Fokus zu erweitern und auf Akteurskoalitionen (*advocacy coalitions*) zu legen (vgl. Sabatier 1998; Weible et al. 2009; Baumgartner et al. 2009; Bulkeley 2000; Biermann et al. 2009). Der Advocacy-Coalition-Ansatz hilft, Akteurskonstellationen innerhalb eines weit gefassten Akteurskreises zu erfassen. Zentral ist die Idee, dass sich unterschiedliche Akteurinnen und Akteure zu Koalitionen zusammenschließen, um größeren Einfluss zu erlangen. Anhand der Betrachtung von Policy-Subsystemen, also durch die Analyse von »Interaktionen von Akteuren verschiedener Institutionen, die an einem Policy-Bereich interessiert sind« (Sabatier 1993, S. 120), lassen sich diese Koalitionen identifizieren. Ziele und Wahrnehmungen dominanter Koalitionen sind im Subsystem des Politikfeldes zentral. Diese zu verändern ist eine komplexe Herausforderung (Weible et al. 2009, S. 124; Sabatier 1993, S. 131). Da der Erfolg politischer Zielsetzungen stark von den Interessen dominanter Koalitionen abhängt, die den Veränderungsprozess behindern können, sind gerade



diese potenziellen Bremser/-innen von besonderem Analyseinteresse. Der Veto-spieler-Ansatz ist ein weiteres politikwissenschaftliches Konzept, welches die Bedeutung von Gegnerinnen und Gegnern eines Vorhabens betont (Tsebelis 2002). Je größer die Anzahl an Vetospielerinnen und -spielern und je kohärenter deren Zusammenarbeit, desto unwahrscheinlicher ist der Erfolg einer Veränderungsinitiative. Ein ähnliches Konzept deklariert diese Akteurinnen und Akteure als Beteiligte mit Status-quo-Interessen, die starken Einfluss auf das Handlungsfeld haben und oftmals Verluste durch Veränderungsprozesse befürchten (Schneider und Veugelaers 2010). In das Analysemodell werden deshalb zentrale Akteurinnen und Akteure sowie Koalitionen aufgenommen, die für Transformation eintreten, sowie solche, die einer Transformation skeptisch gegenüberstehen.

Über den MoC-Ansatz von Kristof hinaus sind Mehrebenenansätze, die die Stellung wesentlicher Akteurinnen und Akteure für den Transformationsprozess berücksichtigen, von Bedeutung. Die politikwissenschaftliche Multi-Level-Governance-Perspektive bezieht sich einerseits auf unterschiedliche politische Ebenen, auf denen Akteurinnen und Akteure mit Entscheidungsgewalt angesiedelt sind, sowie andererseits auf die Frage nach der Rolle und Interaktion von Nationalstaaten und nicht-staatlichen Akteurinnen und Akteuren (Bauknecht et al. 2015a). Die Multi-Level-Perspektive in der Transitionsforschung (Geels 2011) unterscheidet zudem die Ebenen Nische, Regime und Landschaft. Hierbei wird davon ausgegangen, dass Neuerungen in Nischen entstehen, die sich im dominanten Regime behaupten müssen, um zu einer Veränderung auf gesamtgesellschaftlicher Ebene (Landschaft) führen zu können. Für die Entwicklung von Innovationen in den Nischen benötigen Promotorinnen und Promotoren strategische Vorstellungen über das Wachstum dieser Nische sowie deren Entfaltungsmöglichkeiten im Regime. Dabei ist zum einen wichtig, dass transformative Innovationen wahrscheinlicher in diesen Nischen außerhalb des Systems entstehen, zum anderen liegt ein Augenmerk auf der Förderung diverser Nischen mit Entwicklungspotenzial. Auch Regimeakteurinnen und -akteuren wird eine beachtliche Bedeutung zugemessen, da sie das bestehende System stützen, aber sich auch an Nischenaktivitäten beteiligen können (Späth und Rohrer 2010; Geels 2011). Zusammenfassend lassen sich relevante Akteurinnen und Akteuren nach Politikebene sowie nach Regime- oder Nischenzugehörigkeit aufschlüsseln. Für die Operationalisierung sind sowohl Qualifikationen, Interessen und Effizienz der *change agents* als auch die Konstellation von Akteurinnen und Akteuren sowie von Akteurskoalitionen, die sich für oder gegen eine Veränderungsidee einsetzen, von zentraler Bedeutung.

### 3.2.2.2 Lösungsidee/Lösungsvorschlag

Im MoC nach Kristof werden verschiedene Charakteristika einer Lösungsidee benannt, welche die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprozessen bedingen (Kristof 2010a, S. 525):

- Lösungsideen müssen zielgruppen- und situationsspezifisch sein, d. h. auf die beteiligten Akteurinnen und Akteure und das Problem passgenau abgestimmt sein. Bei der Weiterentwicklung sind proaktive Beteiligte, aber auch potenzielle Kritikerinnen und Kritiker zu berücksichtigen. Im Laufe des Transformationsprozesses sollte sich die Umsetzungslösung zudem dynamisch weiterentwickeln können, indem sie an Rahmenbedingungen und Zeitfaktoren angepasst wird.
- Lösungsideen müssen mitreißend sein, um vor allem zu Beginn des Veränderungsprozesses Menschen zur Mitwirkung zu motivieren. Lösungsvorschläge sollten den Zeitgeist erfassen und anschlussfähig sein. Bei der Öffnung eines *window of opportunity* sollten bereits konkrete Lösungsvorschläge existieren. Idealerweise gelingt es im Anschluss, einen Wettbewerb um die beste Lösung zu initiieren. Die ausgewählte Lösung muss dann auf Basis ihrer Tragfähigkeit im Diffusionsprozess bestehen.
- Zudem ist der effektive Umgang mit Zielkonflikten und Widerständen wichtig. Diese treten insbesondere bei der Planung und Durchführung eines Transformationsvorhabens auf und sind als Indikatoren für Verbesserungspotenziale zu verstehen.

Der MoC-Ansatz nach Kristof kann auch an dieser Stelle durch Ansätze aus Politik- und Wirtschaftswissenschaft ergänzt werden. Aus politikwissenschaftlicher Perspektive lassen sich beispielsweise **politische Strategien** als Veränderungsideen betrachten, zu deren Umsetzung der Einsatz von bestimmten Instrumenten als konkreter Lösungsvorschlag gilt. Zielvorgaben in Strategien müssen präzise genug formuliert sein, um deren Interpretation nicht alleinig dem Ermessen der beteiligten Akteurinnen und Akteure zu überlassen. Gleichzeitig müssen die Vorgaben die in komplexen und dynamischen Politikfeldern notwendige Anpassungsfähigkeit zulassen. Diese Flexibilität ermöglicht die Anpassung der Strategie an neueste Erkenntnisse der wissenschaftlichen Forschung, sodass Kosten für ineffiziente Maßnahmen vermieden werden können. Hinsichtlich des Einsatzes von Instrumenten ist wichtig, dass seitens der Beteiligten alle zur Verfügung stehenden Mittel für die Erreichung von Zielen in Betracht gezogen werden (Flanagan et al. 2011; Persson 2004) – selbst wenn diese unbeliebt sind oder hohe Kosten verursachen. Forschungsergebnisse verdeutlichen, dass rechtliche und ökonomische Instrumente eine große Wirkung auf die Dynamik von Veränderungsprozessen entwickeln können (Pollack und Hafner-Burton 2010).

Auch in der betriebswirtschaftswissenschaftlichen Forschung existieren Konzepte, die Alternativen zu etablierten Mustern aufzeigen. Lean-Ansätze aus der Entrepreneurship-Forschung (*lean production, lean management, lean business models* etc.) konzentrieren sich auf die wesentlichen Komponenten eines Geschäftsmodells, -prozesses oder -systems. Die optimale Abstimmung von Wertschöpfungsphasen sowie die Vermeidung von Verschwendung sind zentrale Erfolgsfaktoren dieser Ansätze (Groth und Kammel 1994; Dickmann 2008). Agility-Ansätze betonen die Fähigkeit von Unternehmen, sich schnellstmöglich an Veränderungsprozesse anzupassen. Dies umfasst die Aufrechterhaltung und Anpassung einer ursprünglichen Unternehmenskonfiguration etwa in Hinblick auf veränderte Kundenbedürfnisse, Rahmenbedingungen oder Ressourcenvorkommen (Pal und Pantaleo 2005). »Design Thinking« gilt als Innovationsmethode, die anhand von Kreativität und der Zusammenarbeit von Personen aus unterschiedlichen Disziplinen zu möglichst ganzheitlichen, vielfältigen und zielgruppenorientierten Lösungsideen führt (Brown 2008). Mithilfe von »Rapid Prototyping« lassen sich erste Lösungsideen möglichst schnell umsetzen und in der Praxis auf Schwachstellen testen, um iterativ Weiterentwicklungen vorzunehmen (Tripp und Bichelmeyer 1990). Auch Feedbackmethoden wie »360-Degree-Feedback« oder »Instant Feedback« zielen auf eine ganzheitliche, direkte Bewertung von Managementstilen, Innovationen und Veränderungen ab, um eine Lösungsidee möglichst effektiv weiterzuentwickeln (Chappelow 2004). Alle Ansätze unterstützen eine passgenaue Entwicklung von Lösungsstrategien und sollten bei der Analyse von Veränderungsideen im Hinblick auf relevante Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden. Etwas anders verhält es sich, wenn eine disruptive Innovation eine Marktsituation unerwartet schnell verändert (Bower und Christensen 1995). Diese Technologien, etwa die subventionierte Diffusion von erneuerbaren Energieträgern, führen zu beschleunigten Veränderungsprozessen und verstärkten Effekten im Bereich der Lösungsstrategien. Wie im Fall der Energiewende ersichtlich, bedarf es jedoch erheblicher, vor allem finanzieller Ressourcen und passionierter *change agents*, um den Innovationsprozess weiter voranzutreiben.

### Beispiel: Elektromobilität

Ein zentrales Beispiel für eine potenziell transformative Veränderungsidee ist die Elektromobilität. Ziel der Förderung und Weiterentwicklung der Elektromobilität ist es, Treibhausgasemissionen im Bereich Verkehr zu reduzieren und den Straßenverkehr unabhängiger von der Verfügbarkeit von Erdöl zu gestalten. Um Deutschland als Geburtsland des Automobils auch im Bereich Elektromobilität an die Spitze zu bringen, versucht die deutsche Bundesregierung gemeinsam mit der Nationalen Plattform Elektromobilität

förderliche Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Elektroautos zu schaffen.

Um die Elektrofahrzeuge für die Verbraucherinnen und Verbraucher in ihrem Alltag nutzbar zu machen, müssen zwei große Herausforderungen gemeistert werden: Zum einen muss die Speicherkapazität der Batterien erhöht werden, zum anderen fehlt eine flächendeckende Ladeinfrastruktur. Maßnahmen der Bundesregierung, welche die Umsetzung der Veränderungsidee »Elektromobilität« beschleunigen sollen, umfassen Investitionen in F&E in der Phase der Marktvorbereitung, erste Infrastrukturmaßnahmen sowie Kaufanreize (z. B. Kfz-Steuerbefreiungen, Sonderparkflächen sowie die Erlaubnis zur Mitbenutzung von Busspuren). Um Wettbewerbsverzerrungen und Fehlentwicklungen vorzubeugen, werden Subventionen von der deutschen Bundesregierung vermieden.

Durch Pilotvorhaben und Kampagnen in einzelnen Regionen Deutschlands sollen die Zielgruppen von »marktfähigen, alltagstauglichen Produkten, die sich in der Praxis bewähren und die Bürger überzeugen«, gewonnen werden (BMW 2011). Trotz umfangreicher Maßnahmen bleiben Absatz und Zulassungszahlen von Elektrofahrzeugen bisher hinter den Erwartungen zurück. Als Grund hierfür gilt vor allem der hohe Anschaffungspreis (Nationale Plattform Elektromobilität 2014). Um neben den *early adopters* auch breitere Zielgruppen zu erreichen und die Motivation zu stärken, den politisch angestoßenen Transformationsprozess weiter voranzutreiben, ist es notwendig, die Veränderungsidee dynamisch weiterzuentwickeln. Hierzu ist es erforderlich, sich intensiv mit den Schwachstellen der Elektromobilität auseinanderzusetzen, Gegner/-innen und Wettbewerbskonkurrenz zu identifizieren und Rahmenbedingungen anzupassen, sodass die Elektromobilität zu einer attraktiven Lösung für weitere Kundengruppen wird.

### 3.2.2.3 Zeitaspekte

Die Zeitdimension von Prozessen kann als eine Sequenz von »individual and collective events, actions, and activities unfolding over time in context« betrachtet werden (Pettigrew 1997, S. 338). Als analytische Kategorie ist sie in der Literatur über Veränderungsprozesse unterrepräsentiert. Der MoC-Ansatz nach Kristof untersucht diese teilweise schwer zu operationalisierenden Zeitaspekte von Veränderungsprozessen. Als zentral für erfolgreiche Veränderungen werden deren Auslöser, wichtige Ereignisse, Prozessgeschwindigkeit und Zeitressourcen betrachtet.

Anhand der Untersuchung von **Auslösern** und Ereignissen lassen sich der Anlass bzw. die Motivation für die Entstehung eines Veränderungsprozesses erkennen (z. B. Transfer aus anderen Ländern, Vorgabe einer anderen Ebene, Problem- druck). Veränderungsprozesse können durch eine Vielzahl von Faktoren initiiert

werden. Zu beachten ist, dass Katastrophen keine ausreichende Bedingung für die Einleitung tief greifender Veränderungsprozesse darstellen (siehe z. B. Berkhout et al. 2006, S. 152). Vielmehr wirken solche Ereignisse in Interaktion mit anderen Einflussfaktoren wie ökonomischem Druck oder internationalen Übereinkünften. Auch Lernprozesse und bestehende Best-Practice-Modelle können eine Transformation veranlassen. Aus methodologischer Sicht ist es bisher umstritten, inwiefern die vielfach debattierten gesellschaftlichen *tipping points* und Tipping-Prozesse rechtzeitig identifiziert und bezüglich ihrer Relevanz für Veränderungen analytisch eingestuft werden können (Brohmann und David 2015, S. 27). Insbesondere ist umstritten, ob ein gesellschaftlicher *tipping point*, ähnlich wie die planetaren Kippunkte, einen umfassenden Wandel zur Nachhaltigkeit auslösen kann. Vielmehr wird dem Konzept ein »Gestaltungspotenzial in Teilsystemen« zugesprochen (Brohmann und David 2015, S. 33). *Tipping points* bieten insbesondere Gelegenheitsfenster für konkrete Veränderung und können den Zeitgeist beeinflussen (Kristof 2010b, S. 485–486). Auch in diesem Kapitel muss auf die Bedeutung von **disruptiven Innovationen** hingewiesen werden (Bower und Christensen 1995). Diese können den Veränderungsprozess deutlich beschleunigen und potenziell soziale *tipping points* auslösen. Jedoch kann auch argumentiert werden, dass disruptive Elemente nur Erfolg haben, wenn der Zeitgeist dies zulässt oder *windows of opportunity* vorhanden sind.

Die adäquate **Prozessgeschwindigkeit** ist abhängig vom Veränderungsziel und den Zeitvorstellungen beteiligter Akteurinnen und Akteure. Erfolgversprechend ist eine zügige, aber nicht überstürzte Prozessgestaltung mit klaren Abschlusszielen, sodass die Richtung der Veränderung nicht grundsätzlich hinterfragt wird. Eine zu starke Beschleunigung des Prozesses überfordert möglicherweise die Beteiligten, indem nicht genügend Zeit für die Anpassung von Gewohnheiten eingeräumt wird. Eine zu starke Entschleunigung birgt die Gefahr, dass der Prozess ins Stocken gerät und damit auch das Interesse an der Veränderung nachlässt. Diese Überlegungen des MoC-Ansatzes nach Kristof lassen sich anhand von Ansätzen zur Ökologie der Zeit ergänzen, die im Rahmen von Debatten über die gesellschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten von zeitlichen Rahmenbedingungen entstanden sind. Es lassen sich beispielsweise die Taktgeberinnen und Taktgeber von Veränderungsprozessen bestimmen, also jene Rahmenbedingungen, Institutionen oder Individuen, die in der Lage sind, den Rhythmus von Prozessen wesentlich zu bestimmen oder zu beeinflussen (Heitkötter und Schneider 2004). Rhythmus beschreibt das wiederholte Durchlaufen von Zuständen mit etwa gleicher Ausprägung (Heitkötter und Schneider 2004, S. 21). Den Taktgeberinnen und -gebern stehen Taktnehmerinnen und -nehmer gegenüber, die sich den Vorgaben weitgehend anpassen. Dadurch entstehen oftmals Zeitkonflikte zwischen den beiden Gruppen, sodass für wachsende zeitliche Konfliktpotenziale neue Lösungen erforderlich sind.

Ausreichende **Zeitressourcen** spielen eine wichtige Rolle im Veränderungsprozess. *Change agents* müssen über genügend Zeitressourcen verfügen, da Veränderungsprozesse mühsam und langwierig sein können (Kristof 2010a, S. 527). Doch nicht nur für *change agents*, sondern auch bei der Ausgestaltung des Prozessverlaufes ist die verfügbare Zeit eine zentrale Variable. Die Forschung zur Ökologie der Zeit greift in diesem Sinne verschiedene Aspekte auf (Reisch 2002; Reisch und Bietz 2014). Beispielsweise erfordern Beteiligungsprozesse Zeit; »wieviel hängt neben der Art bzw. dem Grad der erwünschten Partizipation und der Komplexität der zugrundeliegenden Prozesse und anstehenden Entscheidungen von weiteren Faktoren ab, z. B. der Anzahl der Beteiligten, der Homogenität/Heterogenität bzw. Vereinbarkeit ihrer Interessen, der Art und Weise, wie die Durchsetzungsfähigkeit der Interessen unter den Beteiligten verteilt ist, dem Informationsstand sowie der Beurteilungs- und Kommunikationskompetenz der Beteiligten« (Heitkötter und Schneider 2004). Die Forschung zur Ökologie der Zeit thematisiert auch das Konzept des **Zeitwohlstands**, welches in engem Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung, insbesondere mit nachhaltigem Konsum, steht. Reisch (2002, S. 48) hat hierfür acht relevante Dimensionen identifiziert: Zeitdauer, Zeitabfolge, Zeitsouveränität und Zeitautonomie, Timing, Synchronizität, angemessene Geschwindigkeit, Rhythmik und Berücksichtigung von Eigen- und Systemzeiten. Aufgrund der gestiegenen Bedeutung fordern Forscher eine explizite **Zeitpolitik**, die individuelle und gesellschaftliche Zeitarrrangements berücksichtigt und in politische Entscheidungen integriert (Grießhammer und Brohmann 2015; Reisch und Bietz 2014).

### 3.2.2.4 Veränderungsprozesse

Der MoC-Ansatz nach Kristof betont die besondere Bedeutung der Charakteristika des Veränderungsprozesses für den Erfolg von Transformationen. Unabhängig von der Art des konkreten Veränderungsprozesses (etwa der Veränderungsaufgabe, der Haupttriebkraft, der Geschwindigkeit oder dem Leitbild der Veränderungsidee) müssen Elemente des Veränderungsprozesses so kombiniert sein, dass sie dessen Erfolg begünstigen. Folgende Tabelle 1 fasst die zentralen Elemente einer Prozessgestaltung des MoC-Ansatzes nach Kristof zusammen.

Einige dieser Elemente lassen sich im Rahmen eines Analyseprozesses leichter anderen Kernfaktoren zuordnen. Zudem können nicht alle Aspekte zufriedenstellend operationalisiert werden. Von besonderer Relevanz für den Analyseprozess sind folgende Elemente: 1) Interaktion der Akteurinnen und Akteure und Institutionalisierung, 2) Beteiligungs- und Teilhabeprozesse, 3) Veränderungskultur, Wissensbasis und Lernprozesse, 4) Reflexivität und Erfolgskontrolle sowie 5) Ressourcenausstattung (siehe Tabelle 1). Im Folgenden werden diese zu operationalisierenden Aspekte des MoC-Ansatzes erläutert und mit weiterführenden politikwissenschaftlichen Perspektiven angereichert.

Tabelle 1: Zentrale Elemente einer erfolgreichen Prozessgestaltung

Ebene der Erfolgsfaktoren	Beschreibung der Erfolgsfaktoren
Gestaltung des Veränderungsprozesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionen und übergreifende Ziele</li> <li>• Analyse des Ausgangszustands und der Veränderungsoptionen aus fachlicher, mental-kultureller, ökonomischer und machtpolitischer Perspektive</li> <li>• Einbettung in die jeweiligen systemischen Zusammenhänge</li> <li>• Sorgfältige Gestaltung des Veränderungsprozesses</li> <li>• Instrumentenmix</li> <li>• Schrittweises Vorgehen</li> <li>• Erkenntnis, dass sich etwas ändern muss, und die Zuversicht, dass man die Änderung auch schaffen kann</li> <li>• Gemeinsame (Weiter-)Entwicklung von Lösungsoptionen, um die Lösung zu verbessern und die relevanten Akteur/-innen mitnehmen zu können</li> <li>• Berücksichtigung der Interessen der Verlierer/-innen eines Veränderungsprozesses</li> <li>• Szenarien, die die mögliche Zukunft beschreiben und in einem backcasting Auskunft darüber geben, was heute zu tun ist, um der Realisierung des präferierten Szenarios näher zu kommen</li> <li>• Frühzeitige Erfolge zur Stabilisierung des Prozesses</li> <li>• Besonderes Augenmerk auf die Implementierung legen</li> <li>• Institutionalisierung zur Stabilisierung nach der ersten Umsetzung (durch Gesetze, Organisationen etc., bzw. die Einbindung in die täglichen Routinen oder in das Selbstverständnis der Menschen)</li> <li>• Systematische Evaluierung der Zielerreichung; von Anfang an entweder die unbedingte Durchführung des Prozesses konstatieren oder Abbruchkriterien festlegen. Kriterien für das Ende des Veränderungsprozesses bestimmen</li> </ul>
Akteurinnen und Akteure und ihre Interaktion	<p>Adäquate Interaktion und Einbindung der Beteiligten (change agents, Zielgruppe, weitere relevante Akteurinnen und Akteure):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligungs- und Teilhabeprozesse</li> <li>• Souveränes Bewegen im Akteursnetzwerk mit den sehr verschiedenen Standorten und Prozesssichten</li> <li>• Am Ziel orientierte Kommunikations- und Beteiligungsprozesse</li> </ul>
Lernprozesse	Individuelle und gruppenorientierte Lernprozesse zur Veränderung von Denkstrukturen und Verhaltensweisen, ergänzt durch Lernprozesse, die Kompetenzen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen aufbauen (Lernen zweiter Ordnung)
Veränderungskultur	Veränderungsfreundliche Kultur (inkl. Informations- und Kommunikationskultur) Erhöhte Wahrscheinlichkeit für disruptive Innovationen
Ressourcenausstattung	Ausreichende Ausstattung mit Personal, finanziellen Ressourcen und Zeit
Systemsicht	<p>Umkehrbarkeit, Fehler- und Korrekturfunktion, flexible Reaktion auf unbeabsichtigte Wirkungen als Leitlinien der Prozessgestaltung und als Antwort auf die Komplexität der Systeme</p> <p>Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit und Unplanbarkeit als Grundkonstante jedes Veränderungsprozesses anerkennen</p>

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Kristof (2010a, S. 534).

Die **Interaktion der Akteurinnen und Akteure und Institutionalisierung** ist eine zentrale Variable für erfolgreiche Transformationsprozesse, die sich auf verschiedenen politischen und gesellschaftlichen Ebenen manifestiert. Eine horizontale Integration, also die Koordination politischer Beteiligter unterschiedlicher Ressorts auf derselben Politikebene, gilt insbesondere aus Governance-Perspektive als zentraler Erfolgsfaktor in der Politik (Peters 1998; Kemp et al. 2005). In der Praxis treffen die dafür eingerichteten Koordinationsmechanismen häufig auf Probleme, wenn es an Institutionalisierung, Einflussmöglichkeiten und wichtigen Ressourcen fehlt. Eine vertikale Integration, also die Koordination der Akteurinnen und Akteure verschiedener Politikebenen, ist eine grundlegende Herausforderung für politische Veränderungsprozesse, insbesondere in föderal organisierten Staaten (Casado-Asensio und Steurer 2014; Kemp et al. 2005). Durch



vertikale Integration lässt sich ein Informationsaustausch zwischen Beteiligten unterschiedlicher Ebenen gewährleisten, sodass nicht beabsichtigte Wirkungen von Maßnahmen einer Ebene für andere politische Ebenen vermieden werden können. Das Prinzip der Subsidiarität ist zu beachten, um Veränderungen und die damit verknüpften Entscheidungen auf der passenden politischen Ebene zu adressieren. Sowohl bei der horizontalen als auch bei der vertikalen Integration sollten die Interessen von Gewinnerinnen und Gewinnern sowie Verliererinnen und Verlierern des Veränderungsprozesses berücksichtigt und in die strategische Planung miteinbezogen werden.

Die **Beteiligung und Teilhabe** der Zivilgesellschaft an Veränderungsprozessen steigert die Erfolgswahrscheinlichkeiten von Transformationen, da sie zu einer Stärkung des Vertrauens in die Politik und zur Bereitstellung von lokalem Wissen führen kann. Zu beachten ist, dass relevante Akteurinnen und Akteure über die notwendigen Mittel zu Teilnahme und Teilhabe verfügen müssen. Dadurch wird sichergestellt, dass nicht nur stark organisierte Interessengruppen und Verbände den Beteiligungsprozess dominieren, sondern auch Individuen oder schwach organisierte Interessengruppen vertreten sind. Zudem ist die tatsächliche Berücksichtigung von Standpunkten und nicht die bloße Beteiligung als Legitimierungsmaßnahme von elementarer Bedeutung, damit echte Teilhabe entstehen und lokales Wissen genutzt werden kann. Ziel muss es sein, dass sich möglichst viele Betroffene mit dem Vorhaben identifizieren und somit ein Gefühl von *ownership* entsteht. Bottom-up-Beteiligungsprozesse beschäftigen sich oftmals verstärkt mit normativen Forderungen, verfügen dabei jedoch vielfach über mangelndes Prozess- und Hintergrundwissen, was eine sinnvolle Einbindung erschwert (Spash 2001; Rydin und Pennington 2000; Cooke und Kothari 2001).

Die Punkte **Veränderungskultur, Wissensbasis und Lernprozesse** umfassen eine Reihe von Aspekten, welche die Umfeldbedingungen für Veränderungsprozesse beschreiben. Wissen – beispielsweise über den Klimawandel – ist insbesondere bei umfassenden Transformationen wichtig, aber auch von spezifischen Charakteristika wie Komplexität, Langfristigkeit und Unsicherheiten geprägt (Sharman und Holmes 2010). Die Einbindung von Wissenschaft und Forschung zur Bereitstellung der Wissensbasis und zur Förderung von disruptiven Innovationen ist daher ein wichtiger Erfolgsfaktor (Pregernig und Böcher 2012). Dabei sollte schon möglichst früh innerhalb eines Veränderungsprozesses analysiert werden, welche Wissensbasis vorliegt, um Lücken zu identifizieren. Außerdem gilt es, das vorliegende Wissen, z. B. hinsichtlich der Organisation und Koordinierung von Prozessen für die Prozessgestaltung, zu nutzen (Dovers und Hezri 2010, S. 224).

**Reflexivität und Erfolgskontrolle** sind im gesamten Prozessverlauf von Bedeutung. Dazu zählen beispielsweise Assessments in der Strategieformulierung und -umsetzung, die Einbeziehung von Expertinnen und Experten sowie die Evaluation und das Indikatoren-Monitoring. Die Monitoring-Ergebnisse müssen



anschließend angemessen verwertet werden, damit sie zu einer Verbesserung des Prozesses führen können. Zudem wird empfohlen, die Erfolgskontrolle möglichst von einer unabhängigen Institution durchführen zu lassen (Casado-Asensio und Steurer 2014). Dabei sind auch die im Abschnitt zu Lösungsideen angeführten betriebswirtschaftlichen Konzepte wie *lean management*, *agility* und 360-Degree-Feedback wichtige Tools zur Analyse von Erreichtem und für potenzielle Korrekturmaßnahmen (Schuh 2013; Leybourn 2013; Lepsinger und Lucia 2009). Dies verdeutlicht die außerordentliche Bedeutung von flexiblen **Innovationen im Transformationsprozess**.

Schließlich hat selbstverständlich auch die **Ressourcenausstattung** einen großen Einfluss auf den Verlauf von Veränderungsprozessen. Dies umfasst beispielsweise zeitliche und finanzielle Ressourcen, aber auch das Wissen der beteiligten Akteurinnen und Akteure (Reisch und Bietz 2014).

### Beispiel: Lokale Agenda 21

Die Agenda 21 zur Förderung der Nachhaltigkeit wurde 1992 in Rio de Janeiro von über 170 Staaten als Aktionsprogramm mit konkreten Handlungsaufträgen unterzeichnet. Die Lokale Agenda 21 (LA21) stellt ein spezielles Handlungsprogramm zur Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung auf der Ebene der Städte und Kommunen dar. Die lokalen Verwaltungen übernehmen als kleinste staatspolitische Organisationseinheiten also eine zentrale Rolle bei der Realisierung der Agenda 21. Laut Kapitel 28 sollen etwa die Kommunalverwaltungen »in einen Dialog mit Bürgerinnen und Bürgern, örtlichen Organisationen und der Privatwirtschaft eintreten und eine kommunale Agenda 21 beschließen« (UN 1992, S. 291).

Durch die vielfältigen Akteurskonstellationen und Problemfelder vor Ort ist bei der Implementierung der LA21 eine flexible Planung und Umsetzung notwendig. Verschiedene Organisationen wie ICLEI haben Leitfäden zur Erstellung einer LA21 präsentiert, die sich am klassischen Projektmanagement orientieren (Walk 2008, S. 225–226; Göll und Nolting 2012). Studien zeigen, dass der Aufbau von Netzwerken sowie eine aktive Informations- und Kommunikationspolitik als Erfolgsfaktoren für Agenda-Prozesse angesehen werden können. »Besonders positiv zu bewerten ist die Einbindung lokaler Bildungsträger in die Agenda-Prozesse. Sie sind in der Lage, Ideen und Projekte der Agenda 21, oftmals in Kooperation mit Umwelt- und Entwicklungsinitiativen, in Seminaren, Mitmachaktionen und Exkursionen lebhaft zu vermitteln« (Born und Kreuzer 2002, S. 10).

Der LA21-Prozess stellt einen partizipativen Multi-Stakeholder-Prozess dar, der die Beteiligung der Kommunalverwaltung, der Bevölkerung, der Nichtregierungsorganisationen sowie der Privatwirtschaft vorsieht. Es soll ein Hand-

lungsplan erarbeitet werden, der an den Prinzipien nachhaltiger Entwicklung ausgerichtet ist und konsensual von allen Beteiligten verabschiedet wird (Ruschkowski 2002). Eine erste Evaluation der LA21-Implementierung zeigt, dass viele Kommunen erfolgreich Partizipationsmöglichkeiten für örtliche Akteurinnen und Akteure verbessert haben, beispielsweise durch den Aufbau von Agenda-Prozessen mit Hilfe von Vereinen und Bürgerforen sowie Agenda-Stabsstellen und Kontaktbüros in der Verwaltung. Dennoch mangelte es oft an ausreichenden Finanzmitteln, um ein professionelles und langfristiges Agenda-Management sicherzustellen (Born und Kreuzer 2002). Es zeigt sich, dass die Beteiligungsergebnisse von Politik und Verwaltung meist ernst genommen werden. Strategien zur langfristigen Umsetzung bleiben jedoch oftmals im Unklaren.

Der LA21-Prozess ist als Lernprozess zu betrachten, der zu einem kooperativen und auf Konsensfindung basierenden Verständnis von Politik beiträgt. Zudem werden Monitoring und Anpassungsprozesse des Handlungsprogramms kontinuierlich mittels Indikatoren durchgeführt (Ruschkowski 2002). Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorschutz (BMUB) und die kommunalen Spitzenverbände sicherten ihre Unterstützung bei der Bearbeitung einer Lokalen Agenda 21 zu. Im Hinblick auf die Ressourcenausstattung ist des Weiteren eine gemeinsam herausgegebene Erklärung der kommunalen Spitzenverbände und der Umweltministerkonferenz hervorzuheben, in der beispielsweise Unterstützungsmöglichkeiten mittels Leitfäden und Modellvorhaben zugesagt wurden (Born und Kreuzer 2002).

### 3.2.2.5 Pfadabhängigkeiten und Rahmenbedingungen

Wie eingangs erläutert bilden Rahmenbedingungen im MoC-Ansatz nach Kristof den Kontext, vor welchem Veränderungen ablaufen. Sie können den Prozess behindern oder fördern. Zu diesen Rahmenbedingungen zählen Pfadabhängigkeiten, das *framing* des Problems und *windows of opportunity*.

Generell werden Transformationen durch ihren historischen Kontext geprägt, da dieser Einfluss auf die Erfahrungen der Akteurinnen und Akteure, den Aufbau von Akteursnetzwerken und deren Positionierung hat. **Pfadabhängigkeiten** verdeutlichen diese historische Einbettung, indem sie auf die Rolle bereits geschehener Ereignisse für Veränderungen in der Zukunft hinweisen (Leach et al. 2007). Bei einem Transformationsprozess sind deshalb vergangene Entwicklungen zu berücksichtigen, um mögliche zukünftige Hindernisse identifizieren zu können. Pfadabhängigkeiten werden nicht nur im MoC-Ansatz nach Kristof diskutiert, sondern stellen den zentralen Untersuchungsgegenstand der Evolutischen Ökonomik dar. Unterschieden werden können rechtliche, ökonomische, infrastrukturelle, organisationale und nutzerbezogene Pfadabhängigkeiten (vgl. Kapitel 3.1).

Während eines Veränderungsprozesses muss beachtet werden, dass vergangene und gegenwärtige Entscheidungen Auswirkungen auf zukünftige Entscheidungsoptionen haben können. Deshalb sollten insbesondere in frühen Stadien der Diffusion reversible Maßnahmen umgesetzt werden, um eine flexible Anpassung zu ermöglichen (Kristof 2010a; Leach et al. 2007). Dies ist insbesondere relevant, um sogenannte Lock-in-Effekte, etwa durch den Aus- und Neubau von Kohlekraftwerken, zu vermeiden. Vertreterinnen und Vertreter von Status-quo-Interessen versuchen oftmals das »alte System« zu erhalten und ökonomische Vorteile aus Pfadabhängigkeiten und Lock-in-Effekten zu ziehen (Fligstein und McAdam 2011).

Weiterhin relevant für den Erfolg einer Transformation ist das *framing* des zugrundeliegenden Problems. Dazu gehören einerseits die Spezifika eines Problems (Komplexität, Unsicherheiten etc.) und andererseits die Wahrnehmung eines Problems, etwa der Rückbezug auf persönliches Erleben. Auf diesem Wege kann durch eine bestimmte Darstellung des Veränderungsprozesses die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Transformation erhöht werden (Rein und Schön 1996; Chong und Druckman 2007; Head 2008).

Schließlich verweisen *windows of opportunity* auf bestimmte Zeitfenster, während welcher der Erfolg der Veränderung wahrscheinlicher ist. Die Bedeutung von Zeitfenstern für Veränderungen wurde von Kingdon und Thurber bereits in den 1980er-Jahren betont und seither zahlreich aufgegriffen. Ereignisse wie beispielsweise Naturkatastrophen, die ein Problem klar sichtbar machen und Dringlichkeit signalisieren, helfen *policy windows* zu öffnen und die Problemlösung zu beschleunigen. So verweist insbesondere Kingdons »Strom-Analogie« auf die Rolle von Zeitfenstern (Kingdon und Thurber 1984). Demnach ist ein Politikfeld bestimmt durch drei wesentlich voneinander unabhängige Ströme – den politischen Strom (Zustand der Politik einschließlich der öffentlichen Meinung), den Policy-Strom (*policy*: Lösung für ein Problem) und den Strom an Problemen. Veränderung wird möglich, wenn sich Ströme während eines Zeitfensters treffen – beispielsweise durch einen Wandel in der Problemwahrnehmung oder durch disruptiven technologischen Fortschritt (Birkland 2014). Einmalige *tipping points* oder Tipping-Prozesse werden dabei als Chancen verstanden, die ein Gleichgewicht in Teilsektoren hin zu nachhaltigeren Lösungen verändern können (Brohmann und David 2015). Wenn diese durch disruptive Innovationen ausgelöst werden, spielen das richtige Timing sowie die Unterstützung von relevanten Akteurinnen und Akteuren eine große Rolle.

Die Rahmenbedingungen für politischen Wandel werden darüber hinaus von der **Punctuated-Equilibrium-Theorie** thematisiert (Baumgartner und Jones 1993). Demnach wird themenbezogene Stabilität durch politische Monopole geschaffen, die durch die Unterstützung des Status quo durch entscheidende Beteiligte (bzw. Vetospielerinnen und Vetospieler) entstehen. Solche politischen Monopole haben

kein Interesse an Transformationen und versuchen daher den Veränderungsdruck gering zu halten. Gründe für diese Stabilität sind etwa die Pfadabhängigkeit von Institutionen, starke Interessengruppen und begrenzte Rationalität (Baumgartner und Jones 1993). Dennoch gibt es Anlässe, die zum Zusammenbrechen von Monopolen und ihren Rahmenbedingungen sowie zu einem raschen Politikwandel in einem politischen Teilsystem führen können. Dies ist der Fall, wenn es Gegenspielerinnen und Gegenspielern gelingt, eine Alternative aufzuzeigen und dafür ausreichende Unterstützung und Akzeptanz zu generieren, sodass sich eine neue Phase der Stabilität durch eine grundlegende Veränderung in der Gesellschaft einstellt. Dies kann beispielhaft durch die Diffusion einer revolutionären technologischen Innovation erreicht werden.

### Beispiel: Reaktorkatastrophe in Fukushima

Ein Beispiel für die besondere Rolle von Rahmenbedingungen innerhalb von Veränderungsprozessen ist die Reaktorkatastrophe von Fukushima im März 2011 und das sich daraus ergebende Zeitfenster (Grieffhammer und Brohmann 2015). Diese nukleare Katastrophe löste in Deutschland eine Wende in der Atompolitik aus und war somit von großer Bedeutung für Fortschritte in der Energiewende. Obwohl die deutsche Bundesregierung noch wenige Monate zuvor eine Verlängerung der Laufzeiten der deutschen Atomkraftwerke gegen die atomkritischen Oppositionsparteien durchgesetzt hatte, erfolgte im Zuge der Reaktorkatastrophe ein deutlicher Wandel der Atom- und Energiepolitik. Der Atomausstieg wurde wieder eingeleitet und im Juni 2011 vom deutschen Bundestag mit großer, parteiübergreifender Mehrheit beschlossen (Wolling und Arlt 2014). Das »13. Gesetz zur Änderung des Atomgesetzes« regelt die Beendigung der Kernenergienutzung und die Beschleunigung der Energiewende (Deutscher Bundestag 2011).

Weitere Beschlüsse im Rahmen der deutschen Atompolitik nach der Katastrophe in Fukushima umfassten die Anordnung von Sicherheitschecks für alle deutschen Atomkraftwerke, die Verkündung eines Atommoratoriums und die Einsetzung einer Ethikkommission. Der beschleunigte Atomausstieg ist im Rahmen der Energiewende mit dem Ziel, den Ausbau der erneuerbaren Energien als Alternative zur Kernkraft bis zum Jahr 2025 auf 40 bis 45 Prozent und bis zum Jahr 2035 auf 55 bis 60 Prozent auszubauen, ein wichtiger Schritt. Im Zuge der Katastrophe von Fukushima stieß der Ausstieg aus der Kernenergie mit einem beschleunigten, verbindlichen Datum auf breite gesellschaftliche Unterstützung.

Das Beispiel der Reaktorkatastrophe von Fukushima und der dadurch intensivierte Transformationsprozess in Richtung Atomausstieg und Energiewende zeigen, dass das richtige Timing eine zentrale Bedeutung für die Implementie-

rung oder die Verstärkung von Transformationsprozessen hat. Ein Ländervergleich zeigt aber auch, dass *windows of opportunity* in umweltpolitischen Transformationsprozessen unterschiedlich stark genutzt werden: Deutschland nimmt hier eine Vorreiterrolle ein. Dies lässt sich auf unterschiedliche Faktoren und Ereignisse zurückführen. Zum einen ist in Deutschland seit vielen Jahren eine vergleichsweise starke Anti-Atomkraft-Bewegung aktiv und der Ausbau der erneuerbaren Energien wurde lange Zeit inhaltlich, technisch und strukturell vorbereitet. Zum anderen gaben auch die Ölkrise (1974), die Anti-Atomkraftwerk-Demonstrationen, Tschernobyl (1986), das 100.000-Dächer-Programm (1999) sowie das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG 2000) wichtige Impulse für den Atomausstieg, der am *tipping point* der Reaktorkatastrophe von Fukushima beschlossen wurde (Grießhammer und Brohmann 2015).

### 3.3 Effizienz, Konsistenz und Suffizienz als Basisstrategien einer Green Economy

#### 3.3.1 Hintergrund

In der Debatte über die Umsteuerung zu einer nachhaltigen Entwicklung und speziell zu nachhaltigem Wirtschaften werden drei mögliche Basis- bzw. Leitstrategien diskutiert: »Effizienz«, »Konsistenz« und »Suffizienz«. Kurzgefasst steht »Effizienz« für weniger Ressourceneinheit pro Serviceeinheit, »Konsistenz« für naturverträgliche Technologien und Strukturen und »Suffizienz« für die Reduktion des belastenden Konsums. Über die Definitionen und Abgrenzungen sowie den Stellenwert dieser Strategien für die Transformation (vgl. WBGU 2011; Grießhammer und Brohmann 2015) von Wirtschaft und Gesellschaft und ihr Verhältnis zu einer anzustrebenden Green Economy existieren unterschiedliche Ansichten und wird teilweise heftig gestritten (vgl. Huber 2013; Linz 2013; Spangenberg 2013).

Die Effizienz-Strategie gilt dabei in der Wirtschaft als besonders anschlussfähig und wird in zahlreichen Formen praktiziert. Eine Steigerung der Ressourcenproduktivität, der Rohstoff- und Energieeffizienz ist in wirtschaftlicher und ökologischer Hinsicht vorteilhaft, sprich: wirtschaftlich kosteneinsparend und ökologisch belastungsminimierend. Inzwischen spiegelt sich dieser Zusammenhang in einer dynamischen Entwicklung der globalen GreenTech-Märkte wider, deren »Volumen eine völlig neue Dimension« erreicht (BMUB 2014). Der Effizienz-Strategie wird sogar eine »Effizienzrevolution« zugetraut. Andere Akteure sind hingegen deutlich weniger euphorisch, ja skeptisch, und messen der Effizienz-Strategie einen nachrangigen Stellenwert bei. Sie verweisen dabei auf Rebound-Effekte, die Effizienzgewinne geringer ausfallen lassen oder sogar überkompensieren (Santarius 2012; Paech 2012).