

# Werteinduzierte Innovationen

Analyse sowie Empfehlungen zur Einführung  
unkonventioneller Instrumente der Politikgestaltung  
zur Förderung nachhaltiger Innovationen

G. Bosch, M. Cerny, D. Kanatschnig, A. Strigl, C. Huber

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

**17/2007**

**Impressum:**

Eigentümer, Herausgeber und Medieninhaber:  
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie  
Radetzkystraße 2, 1030 Wien

Verantwortung und Koordination:  
Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien  
Leiter: DI Michael Paula

Liste sowie Bestellmöglichkeit aller Berichte dieser Reihe unter <http://www.nachhaltigwirtschaften.at>

# Werteinduzierte Innovationen

Analyse sowie Empfehlungen zur Einführung  
unkonventioneller Instrumente der Politikgestaltung  
zur Förderung nachhaltiger Innovationen

DI Gisela Bosch

Mag. Monika Cerny

Univ.-Doz. Dr. Dietmar Kanatschnig

DI Dr. Alfred Strigl

Clemens Huber

Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung

Wien, April 2007



# Inhalt

<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>5</b>
<b>2. PROJEKTZIELE</b> .....	<b>5</b>
<b>3. ARBEITSPROZESS</b> .....	<b>6</b>
<b>3.1. LITERATURRECHERCHE</b> .....	<b>6</b>
<b>3.2. EXPERTINNEN-BEFRAGUNG</b> .....	<b>6</b>
3.2.1. <i>International</i> .....	<b>6</b>
3.2.2. <i>National</i> .....	<b>7</b>
<b>4. INTERNATIONALE VERNETZUNG</b> .....	<b>9</b>
<b>4.1. TRANSITIONS-MANAGEMENTKURS</b> .....	<b>9</b>
<b>4.2. NETZWERKTAG „BEWEGUNG BORGEN“</b> .....	<b>11</b>
<b>4.3. PODIUMSDISKUSSION „ENTWICKLUNGSLÄNDER UND KLIMA“</b> .....	<b>11</b>
<b>4.4. INTERNATIONALER WORKSHOP – „TRANSITIONS TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT: COMPLEXITY, CO-EVOLUTION AND GOVERNANCE“</b> .....	<b>11</b>
<b>5. ARBEITSPAPIERE</b> .....	<b>12</b>
<b>REFERENZEN</b> .....	<b>13</b>
<b>I. LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>13</b>
<b>II. INTERNETQUELLEN</b> .....	<b>16</b>
<b>ANHANG</b> .....	<b>17</b>
<b>Anhang 1: Arbeitspapier 1</b> .....	<b>19</b>
<b>Anhang 2: Arbeitspapier 2</b> .....	<b>49</b>
<b>Anhang 3: Arbeitspapier 3</b> .....	<b>75</b>
<b>Anhang 4: Arbeitspapier 4</b> .....	<b>117</b>
<b>Anhang 5: Programm Netzwerktag „Bewegung Borgen“ am 17.November 2006</b> .....	<b>147</b>
<b>Anhang 6: Programm „Learning histories als instrument om beweging te borgen“</b> .....	<b>148</b>

<b>Anhang 7: Programm der Podiumsdiskussion „Entwicklungsländer und Klima“ am 01. November 2006.....</b>	<b>149</b>
<b>Anhang 8: Postakademischer Kurst Transitions-Management in 14 Modulen der Erasmus Universiteit Rotterdam.....</b>	<b>151</b>
<b>Anhang 9: Kurzbeschreibung des internationalen Workshops ”Transitions to sustainable development: Complexity, Co-evolution and Governance”.....</b>	<b>157</b>
<b>Anhang 10: Flyer zur internationalen Workshopreihe “System Innovations for sustainable development”.....</b>	<b>159</b>
<b>Anhang 11: Programm des Workshops “Transitions to sustainable development: Complexity, Co-evolution and Governance”.....</b>	<b>161</b>
<b>Anhang 12: TeilnehmerInnen des Workshops “Transitions to sustainable development: Complexity, Co-evolution and Governance.....</b>	<b>163</b>

# 1. Einleitung

Die Vision einer Nachhaltigen Entwicklung, die unter Beachtung ökologischer Erfordernisse eine wünschenswerte Lebensqualität auch für kommende Generationen sicherstellt, erfordert ein aktives und koordiniertes Handeln auf internationaler, nationaler, regionaler, individueller, Gemeinde- und Betriebsebene.

Momentan erfolgt der gesellschaftliche Nachhaltigkeitsprozess in Österreich noch punktuell und nicht systemisch bzw. systematisch. Zur Induktion und Durchführung eines gesamtgesellschaftlichen Wandlungs- bzw. Transitions-Prozesses im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung bedarf es daher der Suche nach unkonventionellen, akteursgruppen- und phasenspezifischen Instrumenten der systemischen Politikgestaltung und die Ausarbeitung von diesbezüglichen Strategien.

Inhalt des vorliegenden Projekts ist, den gesamtgesellschaftlichen Wandlungs- bzw. Transitions-Prozess in Richtung „echter“ Nachhaltigkeit in Österreich durch die Erarbeitung und Identifizierung politischer Instrumente und Impulse, sowie die Entwicklung eines unterstützenden gesellschaftlichen Koordinations- und Abstimmungsprozesses, zu konzipieren.

## 2. Projektziele

Das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines strategisch ausgerichteten gesamtgesellschaftlichen Transitions-Prozesses für eine Gesellschaft ist in den vergangenen Jahren bei AkteurInnen auf allen gesellschaftlichen Ebenen zunehmend gewachsen. Einhergehend mit dem Bewusstsein ist die Anerkennung, dass es nicht genügt nur technische Lösungen zu finden und diese dem Markt zur Verfügung zu stellen. Letztere finden nur Verbreitung, wenn sie Teil eines „Sozial-Technischen-Gesamtsystems (STS)“ sind, das auf Nachhaltige Entwicklung ausgerichtet ist. Zur Schaffung eines STS benötigt es ein umfassendes Wissen über gesellschaftliche Wandlungsprozesse und deren Beeinflussbarkeit. Um dafür die Grundlagen zu schaffen war es Ziel des Projektes „Werteinduzierte Innovationen“:

- a) den gesamtgesellschaftlichen Transitions-Prozess (Stadien, Hauptmerkmale, HauptakteurInnen und Haupthandlungsfelder, Akupunkturpunkte der Transition etc.) zu beschreiben und
- b) unkonventionelle Instrumente sowie Koordinations- und Abstimmungsprozesse für die gezielte Stimulierung eines solchen Transitions-Prozesses unter besonderer Berücksichtigung des Technologiesektors zu identifizieren.

## **3. Arbeitsprozess**

### **3.1. Literaturrecherche**

Nach einer detaillierten Erarbeitung eines Arbeitsprogramms in Abstimmung mit dem Auftraggeber, erfolgte als Basis für die zu erstellenden Arbeitspapiere eine intensive Literatur- und Internetrecherche, die sowohl die Bereiche System-Dynamik und System-Ökologie als auch die verschiedenen Aspekte des Transitions-Managements abdeckte (siehe Referenzliste).

### **3.2. ExpertInnen-Befragung**

#### **3.2.1. International**

Vor allem in den Niederlanden und Schweden finden seit circa zwei Jahren auf nationaler Ebene koordinierte Transitions-Prozesse statt. In den Niederlanden gingen diesem nationalen Prozess jahrelange Krisen in den Bereichen Landwirtschaft, Energie, Wasser und Gesundheit voraus, die trotz intensiver Bemühungen durch einzelne Maßnahmen nicht gelöst werden konnten. Dadurch entstand bei einer Reihe von AkteurInnen das Bewusstsein, dass diese Krisen systeminhärent sind und es daher zu deren Lösung eines systemischen Ansatzes bedarf. Die dadurch entwickelten Systeminnovationen bewirken tiefgehende Veränderungen, die nicht bloß bei den Symptomen oder Auswirkungen ansetzen, sondern bei den dahinter liegenden Ursachen.

Um einen Einblick zu bekommen wie VorreiterInnen in dem Bereich Transition in Europa diese Prozesse in die Wege geleitet und schließlich auch gesteuert haben, führten die MitarbeiterInnen des ÖIN eine Reihe persönlicher bzw. Telefoninterviews



mit seit Jahren an nationalen Transitions-Prozessen beteiligten Personen durch, von denen die wichtigsten hier aufgelistet sind:

- **Dr. Rob Weterings** und **Ir. Theo van Bruggen**, Kompetenzzentrum Transitionen in Utrecht, Niederlande am 18.07.2006
- **Helen Ågren**, Deputy Director-General, Head of Coordination Unit for Sustainable Development, Sweden Ministry of Sustainable Development am 5. 07.2006
- **Prof. Jan Rotmans**, wissenschaftlicher Leiter des Dutch Research Institute for Transition (DRIFT) am 22.09.2006
- **Dr. Johnny Johnsson**, Mitglied des schwedischen Council Board for Sustainable Development am 24. 10.2006
- **Hugo Brouwer**, Direktor, Direktorat Energie-Transition, Wirtschaftsministerium, Niederlande, am 01.11.2006
- **Frans Vollenbroeck**, Direktorat Energie-Transition, Ministerium für Raumordnung, Wohnen und Umwelt, Niederlande am 1.11.2006
- **Onno van Sandick**, Verantwortlicher für die nationale NH-Strategie, Ministerium für Raumordnung, Wohnen und Umwelt , am 03.11.2006
- **Erik Pool**, Ministerium für Verkehr und Wasser der Niederlande am 29.11.2006
- **Marielle Hooymeijer**, MTZ-Zorggroep, Transition im Bereich Gesundheit und Altenversorgung, am 01.12. 2006

Aus der Bandbreite der Tätigkeitsgebiete dieser Personen spiegelt sich die breite Beteiligung der Verwaltung im Transitions-Prozess wider.

### **3.2.2. National**

Um den momentanen Bewusstseinsstand der AkteurInnen hier in Österreich bezüglich der Notwendigkeit für systemische Transitions-Prozesse bestmöglich einschätzen zu können, führte das ÖIN zahlreiche Interviews mit Personen aus den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen durch. Sie wurden auf Grund der Tatsache ausgewählt, dass sie bereits seit Jahren auf dem Gebiet der Nachhaltigen Entwicklung arbeiten. Als erster Schritt hierzu wurde unter Einbeziehung aller MitarbeiterInnen des ÖIN eine Stakeholderanalyse für einen nationalen Transitions-Prozess durchgeführt und jeweilige VertreterInnen identifiziert.

Auf Grund dieser Analyse wurden AkteurInnen aus allen identifizierten Bereichen ausgewählt, die mehr als eine Stimme in der Gewichtung erhalten hatten. Einer der zentralen Punkte bei der Befragung war, wie die Interviewten die Situation in Österreich einschätzen und wie sie glauben, dass diese verändert bzw. in Richtung Nachhaltigkeit gelenkt werden könnte.

Als Gesprächseinstieg wurde die offene Frage gestellt, wie sich die Befragten angesichts ihrer bisherigen Erfahrungen, einen gesamtgesellschaftlichen Wandel in Österreich vorstellen und wie dieser in Gang gebracht werden könnte. Die offene, qualitative Herangehensweise wurde ganz bewusst gewählt, da dadurch die Antwortmöglichkeiten und somit auch das Denken möglichst weit geöffnet werden, um so auch auf nicht so nahe liegende, unkonventionelle und kreative Ansätze und Gedanken zu kommen. Im weiteren Gesprächsverlauf wurden, falls nicht ohnehin schon von den Befragten selbst angesprochen, auch konkrete Aspekte erfragt:

Wie sollte die Rolle der Politik in einem Transitions-Prozess aussehen und braucht es dazu ein verändertes politisches Rollenverständnis; die Einschätzung der Bedeutung von Technologie; Instrumente zur Unterstützung des Transitions-Prozesses; mögliche Anreizinstrumente zur breiten Einbindung der verschiedenen Akteursgruppen; das Aufzeigen eventueller Barrieren auf dem Weg zu einem gesamtgesellschaftlichem Wandel in Richtung Nachhaltigkeit und von Instrumenten zum Abbau der Barrieren; etc.

Die Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Befragung erfolgte in den Papieren 2 bis 4. Die meisten InterviewpartnerInnen hatten ein sehr gutes Verständnis der momentanen nicht-nachhaltigen Entwicklung in Österreich. Allen war auch klar, dass die Ursachen systemischer Natur sind und sie vor allem durch Innovationen im sozialen Bereich gelöst werden können und müssten. Diese Erkenntnis war auch das Ergebnis eines Worldcafe Prozesses mit österreichischen EnergieexpertInnen, der am 30. November 2006 im Rahmen des **e2050 Strategieprozesses** durchgeführt wurde, und an dem eine ÖIN Mitarbeiterin teilnahm.

Der Leitfaden zu den Interviews, der als Richtschnur diente, auch wenn wie bereits erwähnt auf die Offenheit der Gespräche großer Wert gelegt wurde, findet sich

zusammen mit einer vollständigen Liste der GesprächspartnerInnen im Anhang von Arbeitspapier 2.

## 4. Internationale Vernetzung

Zur Unterstützung eines raschen Wissens- und Erfahrungstransfers nahmen im Zeitraum des Projekts „Werteinduzierte Innovationen“ Mitarbeiterinnen des ÖIN an internationalen Workshops, Weiterbildungen und anderen Veranstaltungen zu Systeminnovationen in Transitions-Prozessen teil, deren Inhalte ebenso in alle im Zuge des Projekts erstellten Arbeitspapiere einfließen.

### 4.1. Kurs zu Transitions-Management

Während der ersten telefonischen Sondierungsgespräche mit niederländischen Transitions-ManagerInnen, erfuhr das Projektteam, dass im Herbst in den Niederlanden der erste postakademische Kurs für Transitions-ManagerInnen an der Erasmus Academie Rotterdam stattfinden wird mit dem Titel: „Transitions-Management - Schlüssel für eine nachhaltige Gesellschaft.“ Um den Wissenstransfer, der auf dem Gebiet des Transitions-Management weltweit führenden Niederlande um die Wissenschaftler Prof. Rotmans und Kemp nach Österreich zu beschleunigen, nahm die niederländisch sprechende Projektmitarbeiterin Mag.<sup>a</sup> Monika Cerny an diesem Kurs teil.

Der Kurs bestand aus folgenden Modulen:

- |          |         |   |
|----------|---------|---|
| 21.09.06 | Modul 1 | Transitionen zu einer nachhaltigen Gesellschaft, J. Rotmans                   |
|          | Modul 2 | Transitionen: Vorbilder und Analyse, J. Schot, F.Geels                        |
| 05.10.06 | Modul 3 | Transitions-Management: Steuerung komplexer Veränderungsprozesse, D. Loorbach |
|          | Modul 4 | Nachhaltige Entwicklung, J.van Ast  |
|          | Modul 5 | Inhalt und Prozess: Abgrenzung und Analyse, H. Diepenmaat                     |

- Modul 6 Themen und Akteurinnen: Prozessmanagement, H. Diepenmaat
- 02.11.06 Modul 7 Prozessorientierter Ansatz von Transitionen, Interventionen, F. Soeterbroek  
Modul 8 Steuerung und Governance, J. Grin
- 16.11.06 Modul 9 Experimente und Nischen, R. Raven, G. Verbong
- Modul 10 Visionen und Szenarios: Entwicklung von Zukunftsbildern, J. Bruggink
- 30.11.06 Modul 11 Strategisches Nischen-Management (SNM), R. Raven, G. Verbong  
Modul 12 Monitoring, Evaluation und Reflexion, R. Weterings
- 14.12.06 Modul 13 Transitionsstrategie: Fallbeispiel Ausarbeitung, J. Timmermans  
Modul 14 Transitionsstrategie: Lektionen aus der Praxis, P. Aubert, J. Timmermans

Jede/r KursteilnehmerIn brachte aus seinem/ihrer Arbeitsbereich ein Fallbeispiel, („Case“) mit, um gemeinsam mit der Gruppe, die in den Modulen präsentierten Theorien und Praktiken hinsichtlich Transitions-Management anzuwenden und spezifische Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Das ÖIN Projektteam hat sich entschieden folgenden „Case“ in den Kurs einzubringen:

Das österreichische Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie hat in Anbetracht der Tatsache, dass verlässliche und umweltfreundliche Energieversorgung zunehmend eine der Schlüsselherausforderungen der Zukunft sein wird, den Strategieprozess e2050 gestartet. Im Zuge dieses Prozesses könnte die Initiierung eines nationalen Transitions-Prozesses auf dem Energiesektor angedacht werden. Das ÖIN hat sich daher entschieden als „Case“ den Aufbau eines

Transitions-Prozesses auf dem österreichischen Energiesektor einzubringen. Dabei sollen für folgende Unterfragen Antworten gefunden werden:

1. Wie weit kann über (Schlüssel-)Technologien direkt der nationale Transitions-Prozess initiiert werden?
2. Wie weit kann über einen Transitions-Prozess ein nachhaltiges STS für Österreich entwickelt werden?

#### **4.2. Netzwerktag „Bewegung borgen“**

Am 17. November 2006 fand in Amsterdam ein Netzwerktag für alle AkteurInnen zum Thema Transition statt. Ziel war die so wichtige Vernetzung nicht nur auf wissenschaftlicher Ebene, sondern auch auf Akteursebene voranzutreiben. Dementsprechend lag der Fokus dieser Veranstaltung auf Austausch, voneinander lernen und Kontakte knüpfen. Monika Cerny nahm für das ÖIN daran teil und konnte in den Workshops, die abgehalten wurden, und in den wichtigen Gesprächen dazwischen und danach, wertvolle Kontakte knüpfen und konkrete Fragen klären.

#### **4.3. Podiumsdiskussion „Entwicklungsländer und Klima“**

Zu der zentralen Frage: „Wie können Entwicklungsländer Teil einer weltweiten Herangehensweise zur Lösung der Klimafrage werden?“ nahmen während der Podiumsdiskussion „Entwicklungsländer und Klima“ am 1. November 2006 in Den Haag Schlüsselvertreter der vier größten politischen niederländischen Parteien, sowie von Wirtschaftsunternehmen, wissenschaftlichen Organisationen, Entwicklungs- und Umweltorganisationen teil. Bei dieser Veranstaltung, an der auch Monika Cerny beteiligt war, wurden politische Empfehlungen an die nationalen AkteurInnen formuliert.

#### **4.4. Internationaler Workshop – „Transitions to Sustainable Development: complexity, co-evolution and governance“**

Die ÖIN Mitarbeiterin Gisela Bosch nahm an einer Veranstaltung zum Thema Systeminnovationen in den Niederlanden teil. Von 20. bis 24. November fand der erste von drei Workshops aus der Reihe „System Innovations for Sustainable Development – A series of three international workshops addressing complexity, innovation and governance in restructuring systems of human provision“. Dieser

wurde von Prof. Jan Rotmans (DRIFT) und DI Dr. Matthias Weber (ARC Seibersdorf) organisiert.

## **5. Arbeitspapiere**

Wie bereits erwähnt, flossen sowohl die Erkenntnisse der Literatur- und Internetrecherche als auch die Ergebnisse und Informationen aus den besuchten Workshops, Konferenzen und dem Kurs für Transitions-ManagerInnen in die folgenden Arbeitspapiere ein (siehe Anhang):

**Arbeitspapier 1: „Der Transitions-Prozess und seine Phasen“**

**Arbeitspapier 2: „Stakeholder und deren Rolle im Transitions-Prozess“**

**Arbeitspapier 3: „Die Rolle der Politik und Technologieentwicklung im Transitions-Prozess“**

**Arbeitspapier 4: „Empfehlungen für die Einführung ausgewählter Politikinstrumente in Österreich im Bereich nachhaltiger Technologien“**

Im letzten Arbeitspapier erfolgte die Erarbeitung von Empfehlungen für den Einsatz von Politikinstrumenten zur Initiierung und Institutionalisierung eines energiebezogenen nationalen Transitions-Management-Prozesses unter Einsatz nachhaltiger Technologieentwicklung.

# Referenzen

Folgende Publikationen und Webseiten wurden verwendet:

## I. Literaturverzeichnis

- 1) AtKisson A., 1999, *Believing Cassandra*, an optimist looks at a pessimist's world, Chelsea Green Publishing Company, Totnes, England
- 2) Bazykin A. D., 1969, A hypothetical mechanism of speciation, *Evolution* 23: 695-687
- 3) Brown L., 2005, Let's Raise Gas Taxes and Lower Income Taxes, Earth Policy Institut
- 4) Competentiecentrum Transitie, 2006, Mündliche Präsentation.
- 5) Debold E., 2005, Das Unternehmen, die Welt zu retten, in: "What is Enlightenment", Sommer 2005. pp 36-67
- 6) Diepenmaat H., 2000, GAVE als Multi-Actor Proces, Novem BV, Utrecht.
- 7) Forrester J., 1971, Counterintuitive Behavior of Social Systems, *Technology Review*, Vol. 73, No.3, pp. 52-68
- 8) Greenleaf R., 1977, *Servant-Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press
- 9) Gunderson L. (ed.), Holling C.S. (ed.), 2002, *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, Island Press
- 10) Hails C., 2006, *Living Planet Report 2006*, WWF, Global Footprint Network, Zoological Society of London
- 11) Hassan Z., Kahane A., 2005, *The U-Process: A Social Technology for Addressing Highly Complex Challenges*, Generonconsulting.com
- 12) Hassan Z., 2006, *Connecting to the Source: The U-Process*, Pegasus Communications, Vol. 17 #7
- 13) Hoffman A., et al, 2006, *Changing Practice on Sustainability: Understanding and Overcoming the Organizational and Psychological Barriers to Action*, working paper, Program on Negotiation at Harvard Law School
- 14) Kanatschnig D., 2003, *Marktstrategien für nachhaltige Technologien*, Wien.
- 15) Kemp R., Rotmans J., 2005, The management of the coevolution of technical environmental and social systems, in Weber K.M., Hemmelskamp J. (eds.): *Towards Environmental Innovation Systems*, Heidelberg: Springer, pp. 33-55

- 16) Kingdon J., 1995, Agendas, alternatives and public policies, Harper Collins, NY, NY
- 17) Kolb D.A., 1984, Experiential Learning - Experience as the Source of Learning and Development, Prentice- Hall, New Jersey.
- 18) Korten F., Vargas R., 2006, Movement Building for Transformational Change. Bringing Together Diverse Leaders for Connection and Vision, The Positive Futures Network
- 19) Lewin, K., 1974, Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibrium and Social Change, Human Relations, 1, Nr.1, S. 5-41.
- 20) Loeber A., 2003, Inbreken in het gangbare, Transitie management in de praktijk: de NIDO-benadering.
- 21) Loorbach D., 2002, Transition Management: Governance for Sustainability, Berlin.
- 22) Macy J., 2003, Die Reise ins lebendige Leben, Junfermann Verlag, Paderborn
- 23) Meadows D., 1999, Leverage Points, Places to Intervene in a System, The Sustainability Institute
- 24) Meadows D., et.al, 2004, Limits to Growth, the 30-Year Update, Earthscan Publishers
- 25) Moser A., 2006, Grazer Manifest zur Natur-Kultur, Naturschutzbund Steiermark
- 26) Moser A., Narodoslawsky M., Albert R., 2000, Bildung als Fundament nachhaltiger Entwicklung in Implementation nachhaltiger Entwicklung in Österreich, Sustain Bericht 2000
- 27) Nicolini M., 2001, Sprache, Wissenschaft, Wirklichkeit, zum Sprachgebrauch in inter- und transdisziplinärer Forschung, Forschungsprogramm Kulturlandschaft.
- 28) Nooteboom, S., 2006, Adaptive netwerken: de besturing van duurzame ontwikkeling, Doktorarbeit Erasmus Universität Rotterdam, Niederlande.
- 29) Olsson P., et.al, 2006, Shooting the Rapids: Navigation Transition to Adaptive Governance of Social-Ecological Systems
- 30) Raben R., Verbong G., 2006, System Innovaties en Strategisch Niche Management, Mündliche Präsentation am 16.11.2006
- 31) Roach G., 2003, Die Weisheit des Diamanten, Random House, Inc.



- 32) Rosenberg, M. 2003, *Nonviolent Communication, A Language of Life*, Puddler Dancer Press.
- 33) Rotmans J., 2003, *Transitiemanagement: sleutel voor een duurzame samenleving*, Koninklijke van Gorcum
- 34) Rotmans J., 2005, *Maatschappelijke innovatie, tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit*, unpublished
- 35) Rotmans J., 2006, *Mündliche Präsentation*.
- 36) Rotmans J., Kemp R. et.al, 2000, *Transities & Transitiemanagement, de casus van een emissiearme energievoorziening*, ICIS + MERIT
- 37) Rotmans J., Kemp R., Van Asselt M., 2001, "More evolution than revolution. Transition management in public policy, *Foresight*, Vol. 3(1), pp. 15-31
- 38) Scharmer CI, 2005, *Theorie U: Von der Zukunft her führen, 2. Entwurf*, MIT
- 39) Scheffer M. et al, 2003, *Slow Response of Societies to New Problems: Causes and Costs*. *Ecosystems* 6:493-502
- 40) Schot J.W., 1998, *Innoveren in Nederland*. In *Geschiedenis van de techniek in Nederland. De wording van een moderne samenleving 1800 – 1890*, editor H. Lintsen. Volume VI, Zutphen
- 41) Sendzimir J., 2006, *Critical Examination of Resilience Theories and Measures*, Deliverable 6 for CAVES, an EU 6th Framework Programme project, unpublished
- 42) Spears L., 2002, *On Character and Servant-Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*, The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership
- 43) The Swedish Energy Agency, 2004, *Schwedish Climate Strategy*
- 44) Uhl C., 2004, *Developing Ecological Consciousness: Paths to a Sustainable Future*, Rowman&Littlefield Publishers
- 45) Van der Brugge R., 2006, *Towards a Resilience Approach for Social Transitions – Transitions in social systems and ecosystems. Comparing their nature and dynamics*, *Ecologyand Society*: in review
- 46) VROM-raad. 2002, *Milieu en Economie: ontkoppeling door innovatie*. Den Haag.
- 47) Weber M., 2005, „Transition zu nachhaltigen Produktsystemen“, Endbericht für „Fabrik der Zukunft“

## II. Internetquellen

### Nationale Quellen:

Swedish Ministry for Sustainable Development:

[www.sweden.gov.se/sustainable](http://www.sweden.gov.se/sustainable)

Swedish Energy Agency:

[www.stem.se/WEB/stemex01Eng.nsf/F\\_PreGen01?ReadForm](http://www.stem.se/WEB/stemex01Eng.nsf/F_PreGen01?ReadForm)

Energy Research:

[www.stem.se/WEB/STEMEx01Eng.nsf/F\\_PreGen01?ReadForm&MenuSelect=D43ADAB2024F9F3BC1256F41002D8737](http://www.stem.se/WEB/STEMEx01Eng.nsf/F_PreGen01?ReadForm&MenuSelect=D43ADAB2024F9F3BC1256F41002D8737)

Swedish Climate Strategy:

[www.stem.se/WEB/biblshop\\_eng.nsf/FilAtkomst/ET33\\_04.pdf/\\$FILE/ET33\\_04.pdf?OpenElement](http://www.stem.se/WEB/biblshop_eng.nsf/FilAtkomst/ET33_04.pdf/$FILE/ET33_04.pdf?OpenElement)

Dutch Knowledge Network for System Innovations and Transition:

[www.ksinetwork.nl](http://www.ksinetwork.nl)

### Transitionswerkzeuge:

Town Meeting:

[www.americaspeaks.org/services/town\\_meetings/what\\_is.htm](http://www.americaspeaks.org/services/town_meetings/what_is.htm)

Change Management:

[www.beyondresistance.com/htm/3newsletter/archive.html#april2006](http://www.beyondresistance.com/htm/3newsletter/archive.html#april2006)

[www.change-facilitation.org](http://www.change-facilitation.org)

[www.changemanagementnews.blogspot.com](http://www.changemanagementnews.blogspot.com)

[www.managementlogs.com/change\\_management.html](http://www.managementlogs.com/change_management.html)

Gewaltfreie Kommunikation:

[www.cnvc.org](http://www.cnvc.org)

[www.gewaltfrei-austria.org](http://www.gewaltfrei-austria.org)

U-Prozess:

[www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com)

[www.generationconsulting.com](http://www.generationconsulting.com)

[www.collectivewisdominitiative.org/](http://www.collectivewisdominitiative.org/)

Initiative Outdoor Aktivitäten:

[www.ioa.at](http://www.ioa.at)

# Anhang

## Inhalt

Anhang 1: Arbeitspapier 1

Anhang 2: Arbeitspapier 2

Anhang 3: Arbeitspapier 3

Anhang 4: Arbeitspapier 4

Anhang 5: Programm Netzwerktag „Bewegung Borgen“ am 17. November 2006

Anhang 6: Programm „Learning histories als instrument om beweging te borgen“

Anhang 7: Programm der Podiumsdiskussion „Entwicklungsländer und Klima“ am 01. November 2006

Anhang 8: Postakademischer Kurst Transitions-Management in 14 Modulen der Erasmus Universiteit Rotterdam

Anhang 9: Kurzbeschreibung des internationalen Workshops "Transitions to sustainable development: Complexity, Co-evolution and Governance"

Anhang 10: Flyer zur internationalen Workshopreihe "System Innovations for sustainable development"

Anhang 11: Programm des Workshops "Transitions to sustainable development: Complexity, Co-evolution and Governance"

Anhang 12: TeilnehmerInnen des Workshops "Transitions to sustainable development: Complexity, Co-evolution and Governance"





*ÖSTERREICHISCHES INSTITUT  
FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG*

## **Werteinduzierte Innovationen**

**Analyse sowie Empfehlungen zur Einführung unkonventioneller Instrumente  
der Politikgestaltung zur Förderung nachhaltiger Innovationen**

**Ein Projekt für die strategische Politik-Beratung**

Papier 1

## **Der Transitions-Prozess und seine Phasen**

**GISELA BOSCH, MONIKA CERNY, DIETMAR KANATSCHNIG, ALFRED STRIGL**

September 2006

# Inhalt

<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>21</b>
<b>2. TRANSITIONS-PROZESS .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 DEFINITION UND ZIELSETZUNG.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 MERKMALE DES TRANSITIONS-PROZESSES.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 PHASEN.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4 BARRIEREN.....</b>	<b>32</b>
<b>3. TRANSITIONS-MANAGEMENT .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 DEFINITION UND ZIELSETZUNG.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2 HANDLUNGS AUSRICHTUNG UND MERKMALE DES TRANSITIONS- MANAGEMENTPROZESSES.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 PROZESSABLAUF.....</b>	<b>35</b>
3.3.1. <i>Prozessplanung und –institutionalisierung .....</i>	36
3.3.2. <i>Führungspersönlichkeiten.....</i>	37
3.3.3. <i>Transitions- bzw. Erneuerungsnetzwerke .....</i>	39
<b>4. ERFAHRUNGEN VON BISHERIGEN TRANSITIONS-PROZESSEN.....</b>	<b>40</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>42</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>44</b>

# 1. Einleitung

Österreich, zusammen mit allen anderen Ländern der Erde, steht vor einer großen gesellschaftlichen Herausforderung: wie gestalten wir eine Gesellschaft, die auf nachhaltigen Prinzipien basiert, um den nachfolgenden Generationen ein Leben zu ermöglichen, in dem auch sie ihre Bedürfnisse nach Frieden und hoher Lebensqualität erfüllen können.

Trotz der jahrzehntelangen Warnungen einer Reihe von ExpertInnen, wie z.B. denen des Club of Rom (Meadows, 2004), waren die unnachhaltigen Aspekte der momentanen stürmischen wirtschaftlichen Entwicklung der Allgemeinheit nicht bewusst oder wurden verleugnet. In zunehmendem Maße können jedoch weder die gesellschaftlichen EntscheidungsträgerInnen noch die Bevölkerung die Augen vor den negativen sozialen und ökologischen Auswirkungen verschließen, die der wirtschaftliche Expansionsdrang mit sich bringt. Wie bei den Meeresfischbeständen, der Klimaerwärmung, dem Auftauchen neuer Krankheiten, der klaffenden Einkommensverteilung, und der zunehmenden Instabilität der Sozial-, Gesundheits- und Bildungssysteme bereits ersichtlich, kommt es dabei immer häufiger zu ungewollten plötzlichen sozialen und ökologischen Veränderungen, Überraschungen und Diskontinuitäten, die eine seriöse und ernsthafte Bedrohung für den Menschen bedeuten.

Um diesen Veränderungen und Bedrohungen konstruktiv zu begegnen, bedarf es völlig neuer gesellschaftlicher Prozesse, durch die Form und Richtung neu bestimmt werden. Es erfordert fundamentale Veränderung und Anpassung bestehender Strukturen, Technologien und Praktiken in nahezu allen Bereichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens (Weber, 2005).

Dieser gesellschaftliche Innovationsprozess mit seinen Systeminnovationen und gesellschaftlichen Transformationen bedarf geeigneter sozialer, ökonomischer und kultureller Rahmenbedingungen, Anreiz- und Koordinationsmechanismen und gezielter politischer Impulse. Er hat ähnliche wenn nicht noch größere Dimensionen, als der Industrialisierungsprozess des 19. Jahrhunderts auf den Gebieten Soziales, Bildung und Stimmrecht (Schot, 1998). Dieser kann nicht von oben auferlegt werden,

sondern entsteht durch einen Interaktionsprozess einer großen Anzahl Beteiligter aus den verschiedensten gesellschaftlichen Ebenen und Bereichen.

Um zu vermeiden, dass dieser Prozess schnell in marginalen Veränderungen versandet, wurde das Konzept des Transitions-Managements für Nachhaltige Entwicklung entwickelt, das einen solchen Wandel über einen gesellschaftlichen Koordinations- und Abstimmungsprozess unterstützen soll, der nicht von der Politik allein getragen wird, sondern die Einbindung eines weiten Kreises relevanter AkteurInnen erfordert (Rotmans, 2001, Kemp/ Rotmans 2005). Er besteht aus ökonomischen, technologischen, institutionellen, ökologischen und kulturellen Elementen und kann keines dieser Elemente ausschließen.

Im vorliegenden Papier wird der Transitions-Prozess und sein Management im Detail beschrieben und die aktuelle wissenschaftliche Diskussion dieses Themas zusammengefasst.

## **2. Transitions-Prozess**

### **2.1 Definition und Zielsetzung**

Transition ist die fundamentale Veränderung unseres Denkens und Handelns auf gesamtgesellschaftlichem Niveau. Die fundamentale Veränderung findet in der Struktur (gesamter institutioneller Rahmen), Kultur (dominante Perspektive) und Arbeitsweise (Routine, Regeln, Praktiken) des gesellschaftlichen Gesamtsystems und/oder seiner Teile statt. Der Prozess sollte nur bei hartnäckigen gesellschaftlichen Problemen Anwendung finden, die folgende Charakteristika haben:

- komplex (mehrfache Ursachen und Folgen)
- sind in unserer gesellschaftlichen Struktur verankert
- unsicher (keine fertigen passenden Lösungen)
- schwierig steuerbar (viele verschiedene AkteurInnen)
- schwierig greifbar ( nicht klar zu deuten)
- bestehen bereits seit Jahrzehnten



Die Transition entsteht aus einer Anzahl zusammenhängender Systeminnovationen, die wiederum aus Projekt-, Produkt- und Prozess-Innovationen ent- und bestehen und vice versa. Systeminnovationen sind organisationsübersteigende Erneuerungen, die die Verbindungen zwischen den betroffenen Betrieben, Organisationen und Individuen des Systems tief greifend durch neues Denken und Handeln verändern (Rotmans, 2003).

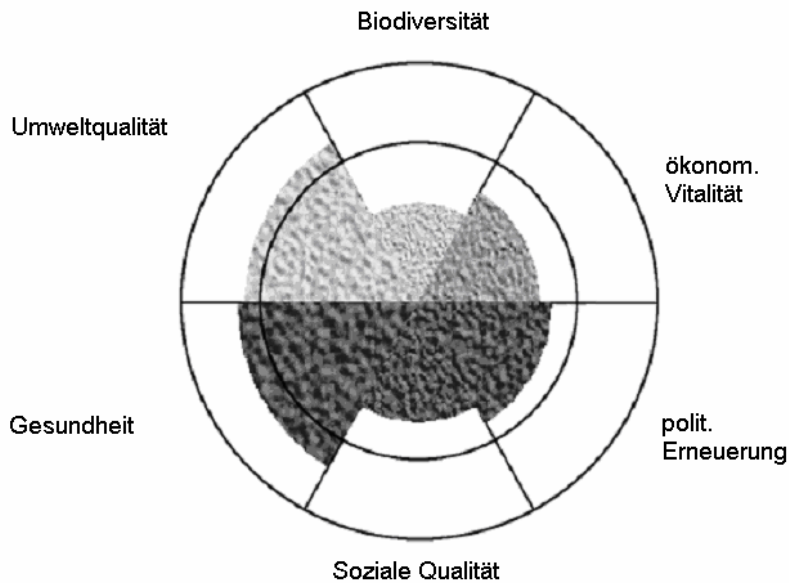
Unter Systeminnovationen versteht man tiefgehende Veränderungen, die nicht bloß bei den Symptomen oder Auswirkungen ansetzen, sondern bei den dahinter liegenden Ursachen.

Sie sind

- co-evolutionär: Auf mehreren Ebenen wirkend; z.B. technologische und gesellschaftliche Veränderungen, die Hand in Hand gehen.
- radikal (*disruptive*) - um so eine strukturelle Veränderung herbeizuführen
- Multi-Akteursprozesse
- Langfristige Prozesse

(Raven, Verbong, 2006)

Um tief greifende Systemänderungen und -innovationen herbeizuführen, ist es notwendig das System, seine Bestandteile und Prozesse bzw. sein Verhalten zu verstehen. Unter einem System versteht man ein zusammenhängendes und hochkomplexes Netz von Komponenten bestehend aus Beständen (siehe Abb. 1) und sich selbst verstärkender (positive) oder selbst korrigierender (negative) Feedback Loops (Meadows, 1999). Letztere tragen zum Gleichgewicht eines Systems bei und verhindern Veränderungen. Sozio-ökologische Systeme werden auch als „multi-loop nonlinear feedback“ Systeme bezeichnet (Forrester, 1971). In nachhaltigen Gesellschaften besitzen diese Systeme informative, soziale und institutionelle Mechanismen (negative Feedback Loops), die die positiven Feedback Loops, die zum exponentiellen Wachstum wie z.B. von Bevölkerung oder Beständen führen, unter Kontrolle halten.



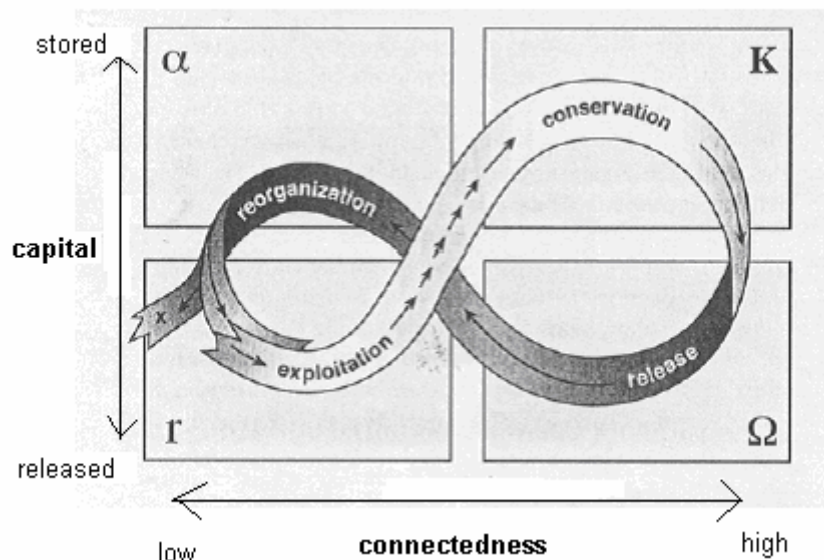
**Abb. 1:** Zeitliche Entwicklung einer Anzahl von Kernbeständen in den Niederlanden, wobei der äußere Kreis 100 % darstellt (Rotmans, 2003)

Im letzten Jahrhundert wurde die Systemwissenschaft vor allem an Hand ökologischer Systeme entwickelt. Bis in die 70er Jahre gingen Systemökologen dabei von konstanten Gleichgewichten in Ökosystemen aus und die Wirkungsweisen der Feedback Loops waren noch nicht erforscht. Das Konzept des mehrfachen Gleichgewichts war bereits aus der Physik und der Ingenieurwissenschaft bekannt und fand dann unter dem Namen „**System Dynamics**“ in der 2. Jahrhunderthälfte für Ökosysteme (Balzykin, 1969) als auch für soziale Systeme wie Unternehmen und urbane Systeme seine Anwendung (Forrester, 1971). Daraus entwickelte C.S. Holling den „Adaptiven Kreislauf“ für komplexe und adaptive ökologische Systeme (siehe Abb. 2), um plötzliche, oft katastrophale und unumkehrbare Veränderungen zu verstehen und zu erklären.

Der „Adaptive Kreislauf“ ist ein Denkmodell, das in den Prozess der System Dynamics nicht nur Wachstum und Erhaltung sondern auch Zerfall bzw. Freisetzung und Neuorganisation inkludiert. Dabei wechseln sich lange Perioden der Ansammlung und Umwandlung von Ressourcen mit kurzen Perioden von kreativen günstigeren Gelegenheiten für Innovation ab. Vier eindeutige Phasen wurden in einem Adaptiven Kreislauf identifiziert:

1. Wachstum oder Ausnützung von Ressourcen (r)
2. Erhaltung (K)
3. Zerfall und Freisetzung (Omega)
4. Reorganisation (Alpha)

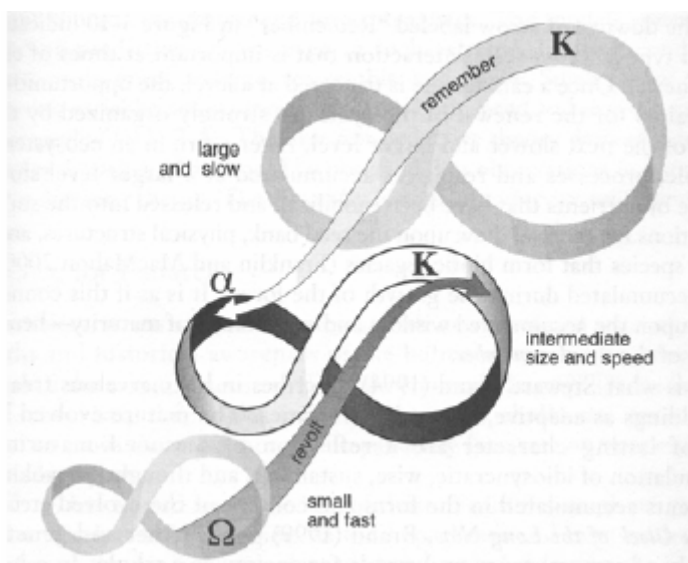
Die ersten beiden Phasen sind langsam und inkrementell, während die beiden letzten schnell ablaufen. In den ersten beiden Phasen von sozio-ökonomischen Systemen erfolgen das Wachstum und die Akkumulierung von Fähigkeiten und Netzwerken. Das dabei entwickelte gegenseitiges Vertrauen nimmt schrittweise zu und repräsentiert ein Potential, das für den folgenden Transformationsprozess zur Verfügung steht.



**Abb. 2:** „Adaptiver Kreislauf“ für komplexe und adaptive Systeme (Gunderson, 2002)

Das Konzept des Adaptiven Kreislaufs wird in den vergangenen Jahren nun verstärkt von ÖkonomInnen, SoziologInnen, PolitikwissenschaftlerInnen und PsychologInnen verwendet, um sozio-ökonomische Systeme besser zu verstehen (Sendzimir, 2006). Holling ist sich bewusst, dass Adaptive Kreisläufe gerade für sozio-ökologische Systeme zeitlich und räumlich hierarchisch verordnet sind und bezeichnet diese Anordnung als Panarchy (siehe Abb. 3). Es gibt eine Reihe von Verbindungen zwischen den Ebenen, deren wichtigste als „Revolte“ und „Erinnerung“ bezeichnet werden. Beide dieser Verbindungen werden bei Transitions-Prozessen wichtig. Ist

zum Beispiel der Adaptive Kreislauf in der Omega Phase (Zerfall und Freisetzung) kann dieser Zerfall sich auf den nächsten Adaptiven Kreislauf auswirken, vor allem wenn dieser in der K-Phase ist, in der die Widerstandskräfte gering sind. Während der „Revolte“ überwältigen die schnellen und kleinen Ereignisse auf der Mikroebene den langsameren und größeren Adaptiven Kreislauf auf der Meso- bzw. Makroebene. Umgekehrt kann zum Beispiel nach einer Katastrophe auf einer untergeordneten Ebene die akkumulierten Ressourcen der übergeordneten Ebene wie Weisheit, Erfahrung und Institutionen (für soziale Systeme) zur Erneuerung des untergeordneten Adaptiven Kreislaufs beitragen (Gunderson, 2002).



**Abb. 3:** Panarchy (Gunderson, 2002)

Van der Brugge untersuchte 2006 die Gemeinsamkeiten sozio-ökologischer und ökologischer Systeme unter Anwendung des Adaptiven Kreislaufs. Er identifizierte fünf kritische Aspekte, die beide Systeme unterscheiden und vor allem auf menschlichen Interaktionen basieren:

- Reflexivität
- Voraussicht
- Verwendung von Instrumenten
- Intellektueller Austausch
- Autorität

Aus dem Verstehen der System Dynamics wird deutlich, dass sich Systeme periodisch verändern und von einem dynamischen Gleichgewicht in ein anderes wechseln. Aus dieser Erkenntnis folgt, dass wir Instrumente entwickeln müssen mit deren Hilfe wir derartige „natürliche“ Prozesse mit den von Van der Brugge identifizierten Aspekten der menschlichen Interaktion frühzeitig steuern und beeinflussen können. Um dieses gerichtete Steuern in Richtung Nachhaltige Entwicklung durchführen zu können, wurden die Merkmale des Transitions-Prozesses auf Grund des Systemverständnisses und der praktischen Erfahrung identifiziert und die Techniken des Transitions-Managements entwickelt.

## 2.2. Merkmale des Transitions-Prozesses

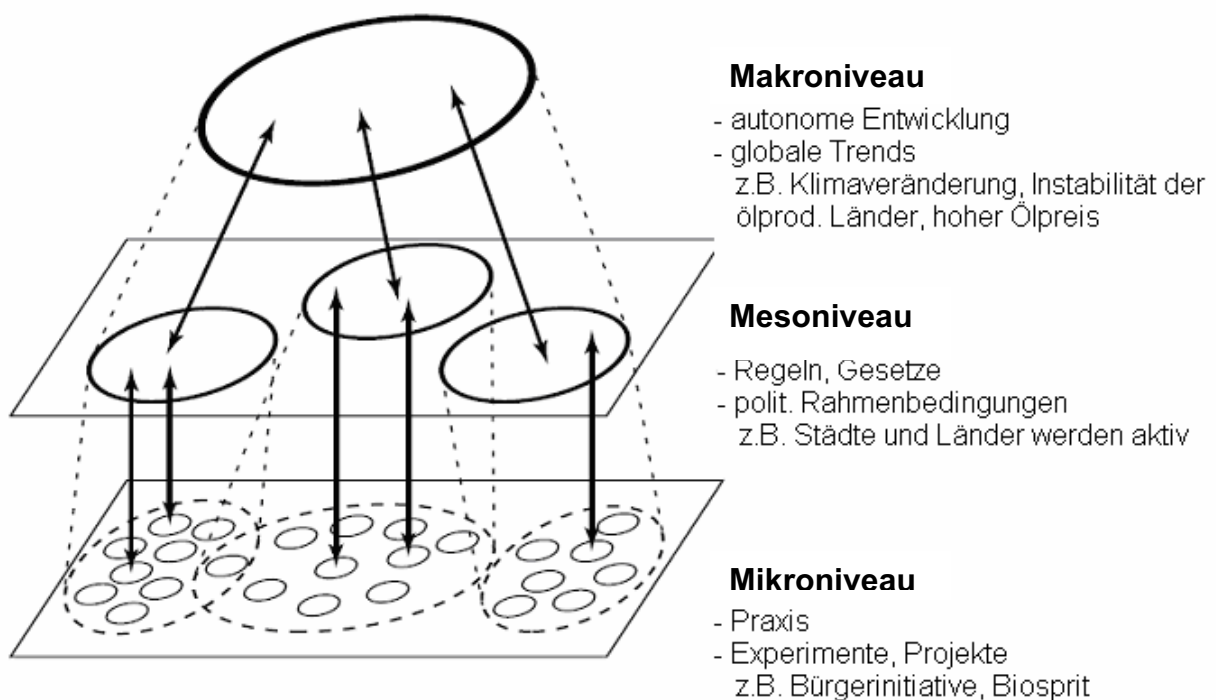
Stützend auf die unter 2.1 dargestellten Systemtheorien sind sozial-ökologische Transitions-Prozesse **langfristige** (20 – 50 Jahre) und **systemische** gesellschaftliche Transformationsprozesse, die mindestens eine Generation dauern und, da abhängig von einem **dynamischen Kontext**, **nicht linear und zentral steuerbar** sind (siehe Abb.4).



**Abb. 4:** Eine Transition ist das Ergebnis von langfristigen Entwicklungen in Beständen und kurzfristigen Entwicklungen in Strömen

Der Transitions-Prozess ist der Übergang von einem **dynamischen Gleichgewicht** in ein anderes (siehe Adaptiver Kreislauf). Er erfolgt gleichzeitig auf **verschiedenen Niveaus** und **Gebieten** (Technologie, Ökonomie, Institutionen, Verhalten, Kultur, Ökologie, Weltbild/Paradigmas) (siehe Abb. 3 und 5), wobei sich die Teilprozesse

gegenseitig beeinflussen und verstärken. Dadurch erfolgt eine Interaktion von langsamen Entwicklungen auf der Makroebene (Kernvorräte) mit schnellen Strömen auf der Meso- und Mikroebene in eine bestimmte Richtung (siehe Abb. 4). Transitions-Prozesse sind charakterisiert von **großen Unsicherheiten**, da der Prozess nicht fest steht und **keiner Gesetzmäßigkeit** folgt. Alle Beteiligten folgen dem Prinzip „**learning by doing and doing by learning**“. Er spielt sich auf vielen gesellschaftlichen Ebenen ab, wodurch es **keine** eindeutigen **Problem- und ProzesseigentümerInnen** gibt. Transitionen und dessen Systeminnovationen sind ein dynamischer aber gradueller und kontinuierlicher Prozess gesellschaftlicher Veränderung, wobei die Gesellschaft oder ein komplexes Teilsystem strukturell vom Charakter in eine bestimmte Richtung verändert und dadurch Markt- und Systemfehlern entgegen gewirkt wird (VROM-raad, 2002; Rotmans, 2000).



**Abb. 5:** Verschiedene Niveaus von Transition (Geels and Kemp 2000)

## 2.3. Phasen

Obwohl jeder Transitions-Prozess sehr individuell abläuft, lassen sich, basierend auf der Geschwindigkeit und dem Ausmaß der Veränderungen, vier Phasen identifizieren (Van der Brugge, 2006):

1. Während der **Vorentwicklungsphase** ist keine Veränderung des dynamischen Gleichgewichts bzw. Status quo zu erkennen. Unterhalb der Oberfläche erfolgen jedoch Änderungen in Hinblick auf die Kernvorräte (Stock) und die Vernetzung der AkteurlInnen. Die Verwundbarkeit des Systems steigt.
2. In der ‚**Take-off**‘ Phase kommt der Veränderungsprozess in Gang. Vereinzelt strukturelle Veränderungen im System werden sichtbar und sie beginnen sich zu verschieben. Auch die Beziehungen der AkteurlInnen ändern sich.
3. Während der **Beschleunigungsphase** kumulieren die strukturellen Veränderungen und es erfolgen kollektive Lernprozesse. Sozio-kulturelle, ökonomische, ökologische und institutionelle Innovationen verstärken einander.
4. In der **Stabilisierungsphase** konsolidieren sich die neuen Systemstrukturen. Die neu entstandenen Netzwerke, Ideen, Methoden und Prozesse sind in alle gesellschaftlichen Bereiche integriert. Lernend wird ein neues Gleichgewicht erreicht.

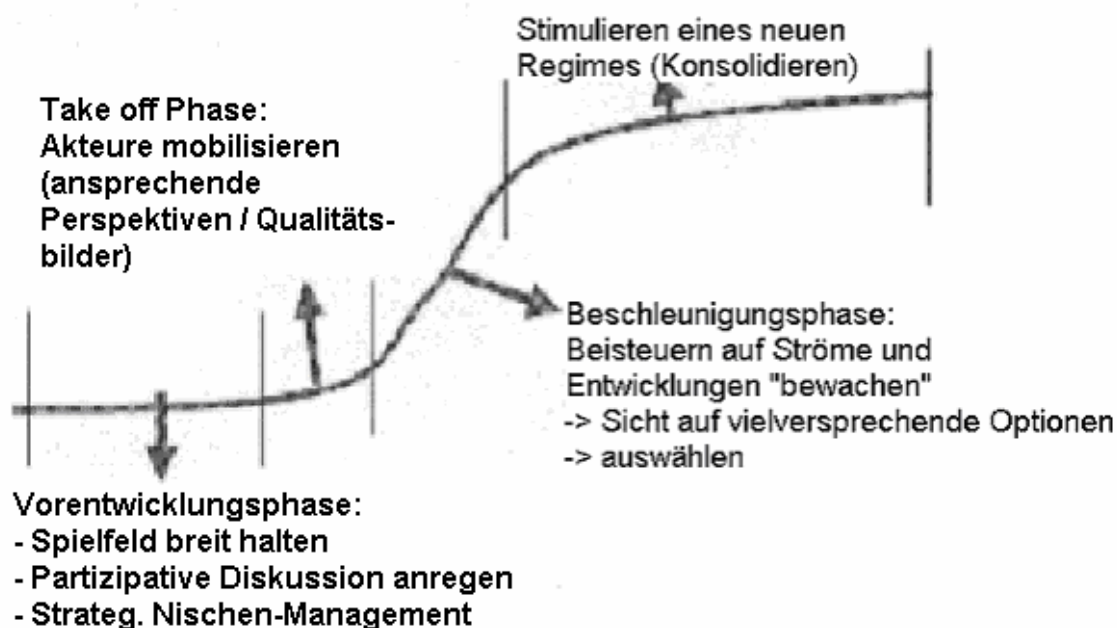


Abb. 6: Phasen des Transitions-Prozesses (Rotmans, 2000)

Während der **Vorentwicklungsphase** ändern sich auf der Makroebene die sozio-ökonomischen Bedingungen. Trends wie Klimawandel oder Globalisierung erzeugen Stress, sowohl auf der sozialen, als auch auf der ökologischen Ebene. Die gesellschaftlichen AkteurlInnen reagieren darauf, indem sie die Effizienz steigern und ihre Investitionen zu schützen versuchen. Die Implementierung von Innovationen ist noch riskant wenn sie noch nicht ausgereift, isoliert und fragmentiert und damit nicht richtig ins Gesamtsystem mit dessen Netzwerken eingebettet sind (Van der Brugge). Daher ist es notwendig in dieser Phase folgende Bereiche abzudecken (Rotmans, 2000):

1. Auswahl eines gemeinsamen Transitionszieles
2. Untersuchung der Endbilder zu diesen Transitionszielen.
3. Formulieren von Zwischenzielen
4. Evaluieren von Chancen und Bedrohungen für eine bestimmte Transition
5. Untersuchen von akteursspezifischen und kollektiven Transitionsaktivitäten
6. Evaluieren von Experimenten als Unterstützung des gemeinsamen Lernens

Sehr wichtig ist in dieser Phase auch die Identifikation von Führungspersönlichkeiten, die eine Reihe von wichtigen Aufgaben bzw. Funktionen erfüllen können (Olsson, 2006):

1. Identifizierung weiterer Schlüsselindividuen und –organisationen
2. Leiten der Netzwerke und des Transitions-Prozesses
3. Formulieren der Transitionsziele
4. Agieren auf mehreren Systemebenen
5. Sammlung, Integration und Kommunikation von Wissen
6. Problembereiche und Interessen in Einklang bringen
7. Vertrauen aufbauen
8. Konflikte konstruktiv managen
9. Motivieren und inspirieren
10. Erkennen von „Windows of Opportunities“ mit dem Zusammenkommen von den Faktoren Problemerkennung, Lösungsmöglichkeiten und richtige politische Konstellation



Am Ende der Vorentwicklungsphase haben die Innovationen einen hohen Entwicklungsgrad und manche werden in Einklang mit anderen sein, wodurch sie sich gegenseitig verstärken (positive Feedback Loops). Dadurch bewirken sie während der „**Take-off**“ Phase eine Veränderung der „Normalität“ und stellen ihr alternative Ideen, Konzepte, Theorien und Technologie gegenüber. Durch diese sich gegenseitig verstärkenden Innovationen können auch zusätzliche Ressourcen wie Geld, Wissen und Personal erworben werden, die wiederum dem Prozess weitere Eigendynamik verleihen, die dominierenden gesellschaftlichen Strukturen aushöhlen und so in der **Beschleunigungsphase** ein Maximum an Geschwindigkeit und Ausmaß erreichen.

In der anschließenden **Stabilisierungsphase** etablieren sich die neu geschaffenen gesellschaftlichen Strukturen durch die integrierten negativen Feedbacks. Die entwickelten Innovationen (Netzwerke, Methoden und Prozesse) werden von der Gesellschaft getragen und können durch auftretende Krisen oder von früher etablierten gesellschaftlichen Konstellationen nicht mehr rückgängig gemacht werden.

Die drei gesellschaftlichen Hauptbereiche Kultur, Ökonomie und Politik werden nach David Korten diese Transitionsphasen in einem gesellschaftlichen Nachhaltigkeits-Transitions-Prozess nacheinander durchlaufen, wobei es dabei auch Parallelitäten und Überschneidungen geben kann (Korten, 2006). Er ist der Ansicht, dass der Transitions-Prozess, oder wie er es nennt „The Great Turning“, durch Änderung der kulturellen und spirituellen Werte erfolgen wird. Auf Grund dieses Wertewandels wird eine Neudefinition von Wohlstand erfolgen mit der Konsequenz, dass aus dem Recht auf Eigentum eine Verantwortung dafür erwächst, einhergehend mit der Verteilung, anstatt der Konzentration von Besitz. Im letzten Schritt erfolgt die Umwandlung des politischen Systems, das nun auf einer aktiven demokratischen Gesellschaft basiert, deren Entscheidungen das Gemeinwohl als oberstes Ziel hat.

## 2.4. Barrieren

Es gibt zwei Mechanismen die zu einem systemischen Transitions-Prozess beitragen:

- a) Destabilisierung der etablierten Strukturen auf Grund interner Dynamiken oder Dynamiken auf der Makroebene.
- b) die Gestaltänderungsenergie der Innovationen sind hoch genug alternative Regime aufzubauen

Wenn beide dieser Mechanismen nicht oder nur schwach vorhanden sind, ist ein System im Gleichgewicht und eine Transition wird nicht stattfinden (Van der Brugge, 2006). Basierend auf der Interaktion dieser beiden Mechanismen gibt es drei theoretische Entwicklungspfade (siehe Abb.7)

- a. es gibt eine Koexistenz des etablierten Systems mit dem der konkurrierenden Innovationen, wobei jedoch das etablierte System dominant ist = **Lock-in**
- b. Innovationen können sich entwickeln, aber auf Grund der fehlenden Stabilisierung kollabieren sie = **Backlash**
- c. Die etablierten Strukturen wurden destabilisiert, werden aber durch keine Innovationen ersetzt, wodurch das System kollabiert = **System breakdown**

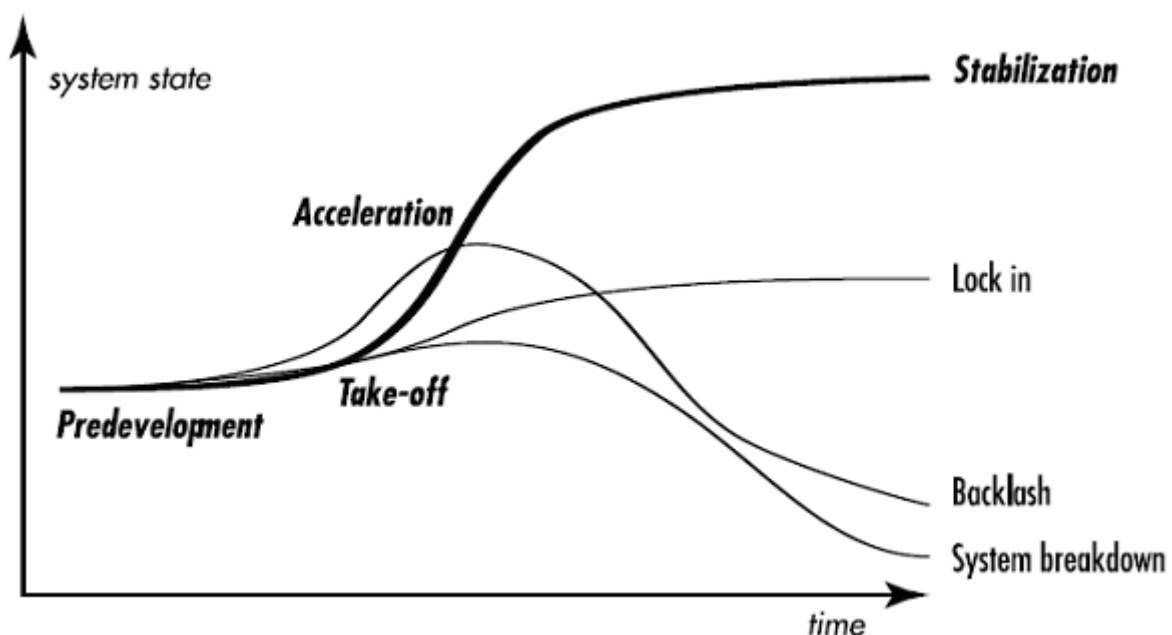


Abb. 7: Die verschiedenen Transitions-pfade und deren Resultate

Donella Meadows hat zur Überwindung von systemischen Barrieren bzw. zur Steuerung von Systemen eine Liste von 12 Hebelpunkten identifiziert, durch die mit zunehmender Hebelwirkung, Interventionen in Systemen erfolgen können (Meadows, 1999). Zur Überwindung der oben angeführten Barrieren ist es entscheidend die zu entwickelnden Elemente auf deren Hebelwirkung im System zu analysieren. Die in Arbeitspapier 3 zu entwickelnden politischen Instrumente werden daher auf deren Hebelwirkung, basierend auf Donella Meadows Methodologie, analysiert werden.

### 3. Transitions-Management

#### 3.1 Definition und Zielsetzung

Transitions-Management (TM) ist ein neues Steuerungskonzept, das von Komplexität und Unsicherheit ausgeht und als co-evolutionäres Steuern bezeichnet wird. Tatsächlich ist es ein Dilemma-Management, da es um ein Management von schier unlösbaren Problemen geht, welches langfristige Lösungen aber gleichzeitig auch kurzfristige Resultate erfordert (Rotmans, 2003). Es hat die drei Charakteristika:

- beisteuern
- anpassen
- beeinflussen

Bei der Beeinflussung von hartnäckigen gesellschaftlichen Problemen, geht es nicht um die vollkommene Kontrolle und Beherrschung des Transitions-Prozesses, sondern vielmehr um einen gemeinsamen **explorativ-** und **entwurforientierten** Such- und Lernprozess für langfristige und nachhaltige Lösungen. Um diesen Prozess zutreffender zu beschreiben, wird der Begriff Management daher vermehrt als Transitions-Vorgehensweise bezeichnet. Transitions-Management versucht in die etablierten Systeme, Handlungsmuster und Denkweisen einzubrechen. Das Ziel ist das Gestalten jenes Prozesses, der den Übergang von einem dynamischen Gleichgewicht in ein anderes bewirkt. Dabei sollen Menschen ermuntert werden außerhalb ihrer Handlungsmuster zu agieren. Letzteres ist jedoch nur möglich, wenn zusätzlich die vorhandenen Strukturen, innerhalb deren neues Agieren erfolgt, verändert werden und somit neues Handeln ermöglicht.

## 3.2 Handlungsausrichtung & Merkmale des Transitions-Managementprozesses

Wie unter 2.4. ausgeführt, hat das Transitions-Management den Druck durch positive Feedback Loops auf das bestehende System stetig zu erhöhen und gleichzeitig in Lernprozessen Alternativen zu untersuchen und zu entwickeln. Die Herausforderung des Transitions-Managements ist die Verbindung und Integration von:

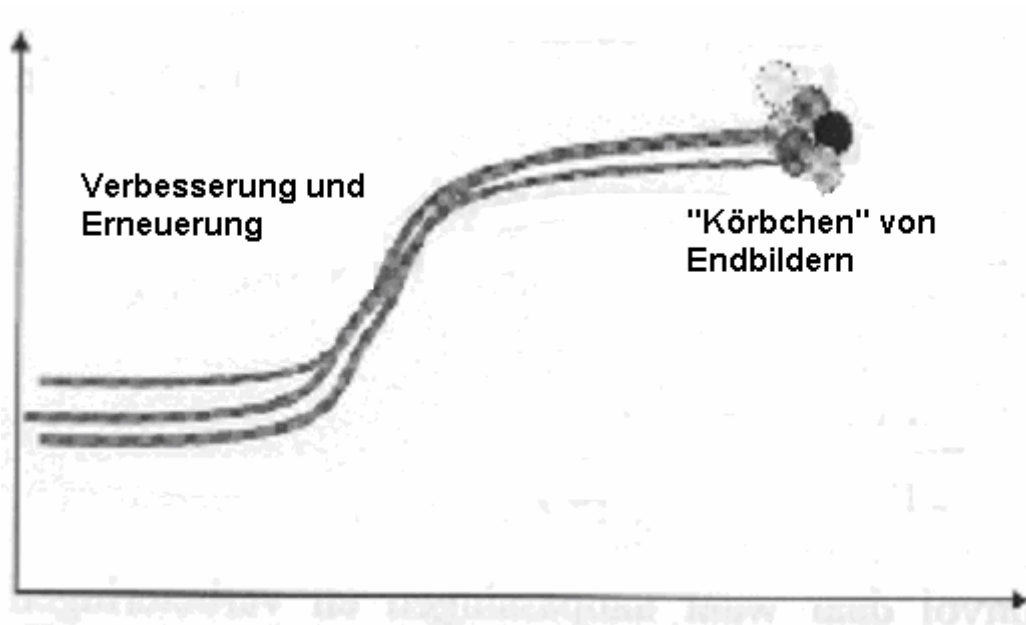
- heutiger Politik mit einer langfristigen Vision,
- einzelnen Elementen und Bereichen des Systems mit den Transitionsendbildern,
- kurzfristigen Aktionen mit länger währenden Lernprozessen,
- Prozessmanagement (Entwicklungsrunden und Netzwerkmanagement).

Zur Sicherstellung der Handlungsausrichtung auf Nachhaltige Entwicklung wurden für das Transitions-Management Konzentration auf folgende Schwerpunkte formuliert, die sich gegenseitig verstärken sollen bzw. können:

- Gestaltung der kurzfristigen Politik muss auf der Basis langfristigen Denkens erfolgen
- gleichzeitige Verbesserung des bestehenden Systems als auch die Innovation eines neuen Systems
- strategisches Nischen-Management: gerichtetes Experimentieren auf dem Mikroniveau (siehe Abb. 5) mit technologischen, ökonomischen, institutionellen und sozial-kulturellen Optionen, die viel versprechend scheinen in Hinblick auf die „Körbchen“ der Endbilder (siehe Abb. 8)
- Steuerung erfolgt durch Lernprozesse und Experimente

Dabei ist stets eine Skala von Optionen innerhalb eines abgesteckten Rahmens offen zu halten. Dies bedeutet jedoch nicht, nicht zu wählen, sondern den richtigen Zeitpunkt für eine Wahl zu erkennen. Das Denken und Handeln hat multi-domain (gesellschaftliche Bereiche wie Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft), multiaktoral und multi-level (makro, meso, mikro) zu

erfolgen und durch die Vernetzung dieser Domänen und Niveaus kann deren inhärente Dynamik in den anderen Bereichen genützt werden.



**Abb. 8** Transitions-Prozessverläufe mit dem „Körbchen“ von Endbildern

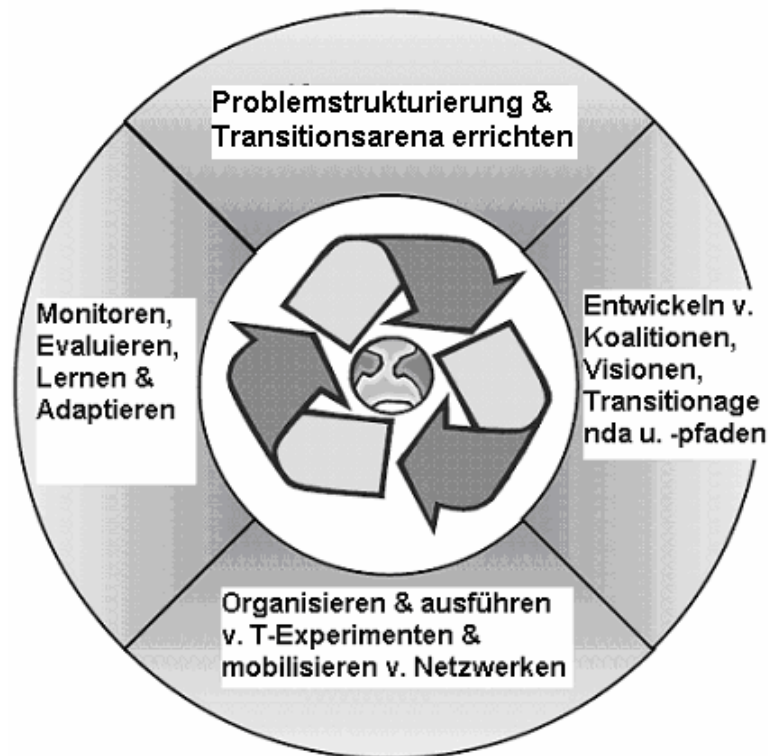
### 3.3 Prozessablauf

Transitions-Management ist ein zyklischer Prozess von Entwicklungsrunden auf strategischem (visionsformend), taktischem (verhandelnd) und operationellem (ausführend) Niveau (Loorbach, 2002). Daher ist auch das Management auf diesen drei Niveaus anzusiedeln (siehe Transitions-Management – Anhang).

Der Zyklus von Transitions-Management teilt sich wie folgt auf (siehe Abb. 9):

- Problemstrukturierung und Einrichten der/des thematischen (wie z.B. Energie, Bau, Landwirtschaft, Mobilität) und regionalen (Stadt, Region, Bundesland) Transitionsarena/Erneuerungsnetzwerks.
- Entwicklung von Koalitionen, einer Transitionsagenda/Nachhaltigkeitsvision und davon abgeleitete Transitionspfade
- Design und Ausführung von Transitionsexperimenten und mobilisieren von Transitionsnetzwerken

- Monitoren, evaluieren, lernen und adaptieren (siehe Evaluationsrahmen – Anhang)



**Abb. 9:** Zyklus des Transitions-Managementprozesses mit seinen Schritten

Die in der Graphik suggerierte Abfolge der Schritte des Zyklus laufen in der Praxis teilweise in dieser Reihenfolge, teilweise parallel und teilweise durcheinander und erfahren außerdem eine unterschiedliche Gewichtung in den diversen Entwicklungsrunden.

Wie für den Transitions-Prozess gibt es auch für das Transitions-Management eine Vorbereitungsphase, da Systeminnovationen nur in Gang kommen, wenn mehrere Voraussetzungen erfüllt sind.

### 3.3.1. Prozessplanung und –institutionalisierung

Dazu zählen die langfristige Planung und Ausrichtung des Prozesses. Es bedarf dazu eines mehrjährigen Zeithorizonts und einer organisatorischen Verankerung. Z.B. wurde zu diesem Zweck sowohl in den Niederlanden 2005 das

„Kompetenzzentrum Transitionen“ als auch in Schweden das „Council for Sustainable Development“ gegründet mit der Aufgabe den nationalen Transitions-Prozess zu **gestalten, steuern, anzupassen** und zu **beeinflussen**. Des Weiteren ist ihre Aufgabe die verschiedenen „Sphären“ (Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft) zu verbinden und den überkoppelnden Lernprozess zu gestalten.

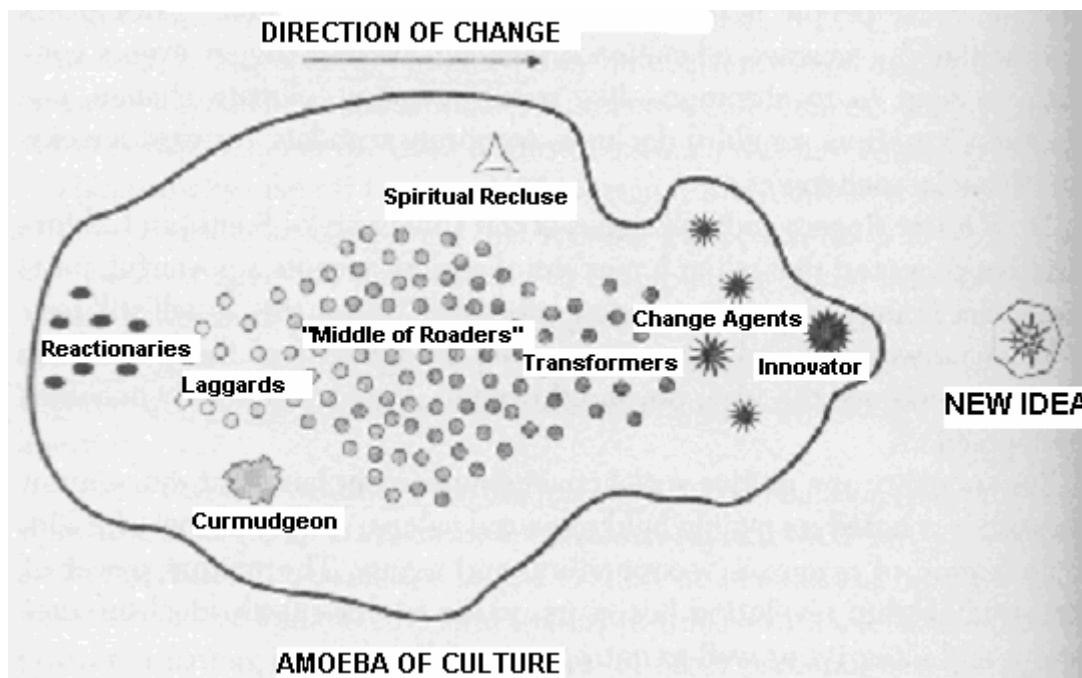
In den Niederlanden arbeiten im Kompetenzzentrum MitarbeiterInnen von vier Organisationen (Ministerium für Wohnen, Raumplanung und Umwelt, TNO -, KSI-Wissensnetzwerk für Systeminnovationen und Transitionen, Senternovem) zusammen. Im schwedischen **Council for SD** werden durch ein Board mit 12 Mitgliedern aus Regierung, NGOs, Wissenschaft, Firmen und örtlichen Verwaltungen die übergeordneten Ziele und das Budget erarbeitet und mit Hilfe von 13 MitarbeiterInnen umgesetzt. Eine weitere Aufgabe des Council for SD ist die Unterstützung der AkteurInnen auf allen gesellschaftlichen Ebenen, die Aufrechterhaltung und der Ausbau der sich bildenden Netzwerke, die Verbreitung von gewonnenem Wissen (knowhow transfer) und die Unterstützung bei der Implementierung von Projekten.

MitarbeiterInnen des nationalen niederländischen Kompetenzzentrums arbeiten an grenzenverrückender Erneuerung durch das Design und der Implementierung von System-Innovationen. Sie unterstützen und befähigen aber auch andere Transitions-SpezialistInnen in Behörden, intermediären Organisationen, Wissens-Organisationen, der Wirtschaft aber auch engagierte BürgerInnen. Des Weiteren dokumentieren und vermitteln sie Lernerfahrungen, gestalten Lernprozesse innerhalb der diversen Netzwerke durch Coaching, Intervision, Transition-Training und „Lernenden Evaluationen“. Gleichzeitig sind sie in gemeinsamen Projekten mit den Transitions-SpezialistInnen involviert.

### **3.3.2. Führungspersönlichkeiten**

Im Transitions-Management-Prozess nehmen Führungspersönlichkeiten eine tragende Rolle ein. Sie sind die Verbindung zwischen den InnovatorInnen mit ihren kreativen Ideen zur Verbesserung der Gesellschaft und den TransformerInnen, die bereit sind diese in ihrem Lebensumfeld umzusetzen (siehe Abb. 10). Sie identifizieren andere Personen, die „leadership roles“ übernehmen können, schaffen

und nützen Spielräume (windows of opportunities) und Transitionsnetzwerke mit anderen Schlüsselindividuen und –organisationen, kommunizieren diesen die verschiedenen neuen technischen, sozialen und politischen Perspektiven und steuern den Transitions-Prozess mit Hilfe eines „Korbs von Endbildern (siehe Abb. 9). Sie haben die Möglichkeit auf mehrere Ebenen einzuwirken, die Transitionsnetzwerke zu leiten, Verstehen, Wissen und Lösungen zu generieren, zu sammeln, zu integrieren und zu kommunizieren. Des Weiteren bringen sie unterschiedliche Problembereiche, Standpunkte und Interessen in Einklang, helfen Vertrauen aufzubauen, managen Konflikte, sind motivierend und inspirierend und halten die Eigendynamik des Transitions-Prozesses und die Institutionalisierung des neuen Prozesses aufrecht. Die für den Transitions-Prozess so wichtigen Experimente in Nischen werden von ihnen vorangetrieben, geschützt und mit Netzwerken und sozialen Innovationen verbunden. In Transitionsnetzwerken kann es mehrere Leader geben, deren Fähigkeiten und Rollen sich ergänzen können (Gunderson, 2002; Rotmans, 2000).



**Abb. 10** : Das "Amöbe der Kultur" Modell für soziale Veränderungen (Uhl, 2004; AtKisson, 1999)



### **3.3.3. Transitions- bzw. Erneuerungsnetzwerke:**

Netzwerke verbinden sowohl Individuen, Gruppen, Organisationen und Institutionen, die in der Gesellschaft sowohl aus etablierten als auch Nischenbereichen kommen können. Ihre zentrale Aufgabe ist die adaptive Kapazität der Transitions-Prozess-TeilnehmerInnen durch die Vielfalt der Interaktion und Kontaktpunkte zu anderen Individuen in diesen offenen Netzwerken zu erhöhen. In den Netzwerken sollen bestehende Glaubenssätze und Sichtweisen hinterfragt und wenn nötig aufgehoben werden. Um der Polarisierung der Interessensgruppen entgegenzuwirken, sind die bereits bestehenden Gemeinsamkeiten hervorzuheben, sowie gemeinsame Sichtweisen, Know-how und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Dabei dürfen jedoch die Differenzen nicht unbeachtet bleiben (Loorbach, 2002).

Transitionsnetzwerke müssen politisch unabhängig sein, um offen für die Entwicklung von alternativen Entwürfen, Policies und Experimenten zu sein und so das soziale Lernen zu ermöglichen und zu unterstützen.

TeilnehmerInnen des Netzwerks werden von diesem auf Grund von individuellen Qualitäten, Kompetenzen und erneuernden Ideen ausgewählt und nicht, weil sie einflussreichen Institutionen bzw. Organisationen angehören. Auf Grund deren Eigenschaften und Fähigkeiten haben die Interaktionsprozesse innerhalb der Netzwerke auch einen selektiven Charakter, wodurch Individuen auf natürliche Weise „leadership roles“ einnehmen. Transitionsnetzwerke verlangen von den TeilnehmerInnen ein hohes zeitliches Engagement. Sie erfordern und fördern die Entwicklung des selbststeuernden Vermögens von Individuen, das es ihnen ermöglicht an einem unabhängigen Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess teilzunehmen (Olsson, 2006).

Je nachdem auf welcher Ebene und für welche Themen Netzwerke innerhalb des gesamten Transitions-Prozesses gebildet werden, können deren Mitglieder aus den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen Politik, Bürokratie, NGOs, Zivilgesellschaft, Interessensvertretungen, Wissenschaft und Technik kommen. Es müssen vor allem am Anfang nicht alle Bereiche vertreten sein und die Erfahrung lehrt, dass die mehrheitliche Beteiligung „Wohlvollender“ dem Prozess förderlich ist, bzw., dass der Prozess mit denen die bereit sind, gestartet werden sollte. Dabei

sollen die NetzwerkteilnehmerInnen aber auch aus den verschiedenen hierarchischen Ebenen kommen.

## **4. Erfahrungen von bisherigen Transitions-Prozessen**

Basierend auf den noch immer in der Vorentwicklungsphase befindlichen nationalen Transitions-Prozessen in den Niederlanden (Rotmans, 2003) und in Schweden, sowie mehreren sektoralen beziehungsweise regionalen Transitions-Prozessen (Olsson, 2006) lassen sich folgende Erfahrungen zusammenfassen:

1. Der Transitions-Prozess und seine Problemwahrnehmung braucht Zeit.
2. Transitions-Prozesse sollen nur bei hartnäckigen Problemen wie Gesundheitsektor, Zersiedelung oder Klimawandelfolgen angewandt werden.
3. Eine gute und langfristige Basisfinanzierung des Prozesses muss gewährleistet sein.
4. Timing für den Beginn und den Ablauf ist für den Erfolg maßgeblich. Für den erfolgreichen Beginn ist ein „windows of opportunity“ zu erkennen in dem mehrere fördernde Faktoren wie
  - das Erkennen eines Problems,
  - die Verfügbarkeit von Lösungsmöglichkeiten und
  - das Passen der politische Konstellationenzusammenkommen müssen (Kingdon, 1995).
5. Während des Ablaufs ist es wichtig den Prozess durch die richtige Frequenz von Zusammenkünften für alle Beteiligten spannend zu halten und auch Zeit für Reflexion zwischen den Treffen zu ermöglichen.
6. Die erforderliche Spannung des Prozesses kann durch Konfrontation mit anderen Netzwerken und anderen Visionen, durch herausfordernde Stellungnahmen des/der ProzessmanagerIn oder durch die Aufspaltung der Arenas in Subarenas erweckt und erhalten werden.

7. Zur Motivation der TeilnehmerInnen müssen durch den Transitions-Prozess immer wieder Zwischenergebnisse erzielt werden. Dies erfolgt am besten durch Projekte oder konkrete Ausführungspläne.
8. AkteurInnen verwenden viel Aufmerksamkeit auf die Zusammenkünfte der Erneuerungsnetzwerke und zuwenig auf die notwendigen Prozesse zwischen den Zusammenkünften innerhalb der „Heimatbasen“ der TeilnehmerInnen.
9. Die Erneuerungsnetzwerke sollen die Kapazität zur periodischen Erneuerung haben, damit die Mitglieder auf Grund von veränderten Umständen aus dem Netzwerk (ohne diesem zu schaden) ausscheiden können, oder damit auf Grund der Entwicklung des Transitions-Prozesses auch neue Mitglieder aufgenommen werden können.
10. Die Stimulierung des langfristigen Denkens muss durch den/die ProzessmanagerIn laufend erfolgen, da viele TeilnehmerInnen die Verbindung mit ihrer täglichen Arbeit bzw. Erfahrungen nicht sehen und erleben.
11. Die Erneuerungsnetzwerke dürfen nicht durch politische Gremien und FunktionsträgerInnen kontrolliert werden, da dies große Unruhe in den Netzwerken bewirkt. Die finanziellen, inhaltlichen und zeitlichen Freiräume müssen gewahrt bleiben.
12. Eine Kommunikation mit den politischen EntscheidungsträgerInnen muss periodisch erfolgen um die notwendigen Freiräume zur Findung von langfristigen Lösungen zu erhalten.

## Literatuurverzeichnis Papier 1

- 1) AtKisson A., *Believing Cassandra, an optimist looks at a pessimist's world*, Chelsea Green Publishing Company, Totnes, England
- 2) Bazykin A. D., 1969, A hypothetical mechanism of speciation, *Evolution* 23: 695-687
- 3) Gunderson L. (ed.), Holling C.S. (ed.), 2002, *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, Island Press by Lance Gunderson (Editor), C. S. Holling (Editor)
- 4) Kemp R., Rotmans J., 2005, The management of the coevolution of technical environmental and social systems, in Weber K.M., Hemmelskamp J. (eds.): *Towards Environmental Innovation Systems*, Heidelberg: Springer, pp. 33-55
- 5) Forrester J., 1971, Counterintuitive Behavior of Social Systems, *Technology Review*, Vol. 73, No.3, pp. 52-68
- 6) Kingdon J., 1995, *Agendas, alternatives and public policies*, Harper Collins, NY, NY
- 7) Korten F., Vargas R., 2006, *Movement Building for Transformational Change. Bringing Together Diverse Leaders for Connection and Vision*, The Positive Futures Network
- 8) Loorbach D., 2002, *Transition management: governance for sustainability*, Berlin
- 9) Meadows D., et.al, 2004, *Limits to Growth, the 30-Year Update*, Earthscan Publishers
- 10) Meadows D., 1999, *Leverage Points, Places to Intervene in a System*, The Sustainability Institute
- 11) Olsson P., et.al, 2006, *Shooting the Rapids: Navigation Transition to Adaptive Governance of Social-Ecological Systems*
- 12) Raben R., Verbong G., 2006, *Systeem Innovaties en Strategisch Niche Management*, Mündliche Präsentation am 16.11.2006
- 13) Rotmans J., Rene Kemp et.al, 2000, *Transities & Transitiemanagement, de casus van een emissiearme energievoorziening*, ICIS + MERIT
- 14) Rotmans J., Kemp R., Van Asselt M., 2001, "More evolution than revolution. Transition management in public policy", *Foresight*, Vol. 3(1), pp. 15-31
- 15) Rotmans J., 2003, *Transitiemanagement: sleutel voor een duurzame samenleving*, Koninklijke van Gorcum

- 16) Rotmans J., 2005, Maatschappelijke innovatie, tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit, unpublished
- 17) Schot J.W., 1998, Innoveren in Nederland. In *Geschiedenis van de techniek in Nederland. De wording van een moderne samenleving 1800 – 1890*, editor H. Lintsen. Volume VI, Zutphen
- 18) Sendzimir J., 2006, Critical Examination of Resilience Theories and Measures, Deliverable 6 for CAVES, an EU 6th Framework Programme project, unpublished
- 19) Uhl C., 2004, Developing Ecological Consciousness: Paths to a Sustainable Future, Rowman&Littlefield Publishers
- 20) Van der Brugge R., 2006, Towards a Resilience Approach for Social Transitions – Transitions in social systems and ecosystems. Comparing their nature and dynamics, *Ecology and Society*: in review
- 21) VROM-raad. 2002, Milieu en Economie: ontkoppeling door innovatie. Den Haag.
- 22) Weber M., 2005, „Transition zu nachhaltigen Produktsystemen“, Endbericht für „Fabrik der Zukunft“

# Anhang Papier 1

## Evaluationsrahmen für TM

### Einrichten, Organisieren und Weiterentwickeln der Transitionsarena

<p><b>Einrichten Transitionsarena:</b> auf strategischem Niveau eingerichtete Transitionsarena mit Vorläufern</p>	<p>Welche AkteurInnen sind wann und auf welche Weise betroffen?          Was waren die Selektionskriterien für die Arena-TeilnehmerInnen?          Welche Rolle spielten die Arena-TeilnehmerInnen und welche Kompetenzen brachten sie mit/ ein?          Gibt es eine proportionale Vertretung innerhalb der Arena?          Gab es eine TransitiemanagerIn und welche Rolle hat sie/ er gespielt?          Gab es andere ProzessbegleiterInnen?          Gab es inhaltliche BegleiterInnen?          Wie verlief der Wissensstrom zwischen den TeilnehmerInnen und den BegleiterInnen?</p>
<p><b>Organisation und Koordination der Transitionsarena:</b> Vitales Erneuerungsnetzwerk mit neuen Allianzen und werbender Kraft – Wirkung eines Ölflecks“</p>	<p>Was funktionierte gut und was nicht beim Formen der Allianzen?          Wurden TeilnehmerInnen ausgetauscht durch andere und warum?          Wann kam es zur Verschiebung vom strategischen zum taktischen und operationellem Niveau?          Wie verlief die Kommunikation mit der ‚Heimatbasis‘ und der politischen Arena?</p>
<p><b>Weiterentwicklung der Transitionsarena:</b> gute Unterstützung, kluges Einsetzen von Incentives, aktives Stimulieren des Netzwerkes, einrichten der Transitionsarena auf taktischem Niveau</p>	

### Entwickeln von nachhaltigen Visionen und einer Transitionsagenda

<p><b>Entwickeln einer langfristigen Nachhaltigkeitsvision:</b> integrale langfristige Nachhaltigkeitsvision gekoppelt an Ziele und Transitionspfade,</p>	<p>War die Nachhaltigkeitsvision auferlegt oder gemeinsam in Interaktion entwickelt?          Waren die drei Dimensionen von</p>
---	--

<p>Vision als roter Faden für die zu entwickelnde Transitionsagenda</p>	<p>Nachhaltigkeit in der Vision erkennbar?          War die Vision innovativ, inspirierend und herausfordernd?          Sind Transitionspfade untersucht und waren die erreichbar/ realisierbar (hat ein reality-check der Vision statt gefunden?)          Inwieweit beinhaltet die Vision Anknüpfungspunkte, um Projekte und Experimente daraus zu formulieren?</p>
<p><b>Entwickeln einer Transitionsagende:</b>          Transitionsagenda formd den Kompass für die formulierten Aktivitäten, Projekte und Instrumente</p>	<p>Wird die Transitionsagenda durch die ArenateilnehmerInnen mitgetragen          Waren die Ziele der Transitionsagenda realistisch und erreichbar          War deutlich wer für welche Art von Aktivität, Projekt oder Instrument in der Agenda verantwortlich ist?</p>

## Das Organisieren und Ausführen von Transitionsexperimenten

<p><b>Das Organisieren von Transitionsexperimenten und –projekten:</b> Integrale Problemanalyse und Identifikation von Nischen, klare deutlichen Kriterien hinsichtlich der Selektion von Experimenten, Kriterien um Effektivität von Experimenten zu messen, Zusammenhang der Experiment.</p>	<p>Gibt es eine Regimeanalyse und selektierte Nischen?          Welche Experimente wurden ausgeführt?          Nach welchen Kriterien wurden Experimente beurteilt?          In welchem Maß haben die Experimente an der Nachhaltigkeitszielsetzung auf Systemniveau beigetragen?          Gab es ein zusammenhängendes Portfolio von Experimenten?</p>
<p><b>Das Ausführen von Transitionsexperimenten und –projekten:</b></p>	<p>In wieweit haben die Experimente an bereits laufende Experimente angeschlossen?          Waren die Experimente realistisch und erreichbar?</p>
<p><b>Umgehen mit Unsicherheiten und deren Antizipierung (Optionen offen halten):</b> Integrale und systematische Analyse von Unsicherheiten, wobei zwischen verschiedenen Typen und Ursachen von Ursachen unterschieden wird. Diese Unsicherheit dienen als Ausgangspunkt für das Formulieren von Transitionsexperimenten.</p>	<p>In wieweit und wie sind diese Unsicherheiten systematisiert?          Welche Unsicherheiten waren strukturell und welche konnten reduziert werden?          In wieweit ist beim Formulieren der Nachhaltigkeitsvision und beim Entwickeln der Transitionsagenda die Unsicherheiten berücksichtigt?          In wieweit kann man sagen, dass es ein Offenhalten und Eliminieren von genügend Optionen auf Grund des</p>

	Unsicherheitsmanagement gibt?
--	-------------------------------

## Monitoren und Evaluieren vom Transitions-Prozess und –Zyklus

<p><b>Lernprozess (Learning by doing and doing by learning and learning by learning):</b> Nach jedem Schritt mit einer repräsentativen Gruppe des Innovationsnetzwerks evaluieren. Wechselseitiges Lernen, Wissensaustausch, Resultate von Lernprozesse an die gesamte Zielgruppe kommunizieren, von Experimenten aus dem Ausland lernen.</p>	<p>Sind vorab Lehrziele für die Transitionsexperimente formuliert? Wie sind die Lernerfahrungen festgelegt? Wie sind die Lernerfahrungen gestaltet? Wie sind die Resultate kommuniziert? Wird nach verschiedenen Lernformen unterschieden: theoretisch und praktische Lerneffekte, Lernstrategien?  Wer ist bei den Lernerfahrungen mit eingebunden? In wieweit ist die Rede von wechselseitigen Lernprozessen?</p>
<p><b>Monitoring und Evaluieren:</b> kontinuierliches Monitoring ist ein wichtiges Bindeglied beim gemeinsamen Such- und Lernprozess. Das Evaluieren von den Monitoring- und Lernprozessen ist selbst wieder ein Lernprozess und kann zum Anpassen von Vision, Agenda und Prozess führen.</p>	<p>Sind genügende Momente für Evaluation eingebaut? Ist beim Monitoring nach dem Transitions-Prozesses und –zyklus unterschieden? Wird der Transitions-Prozess auf Makro-, Meso- und Mikroniveau gemonitored? Wird beim Monitoring des Transitions-Prozesses nach Akteur- und Prozessmonitoring unterschieden? Wie erfolgt das Monitoring der ArenaakteurInnen? Wie erfolgt das Monitoring der Transitionsagenda?</p>

Rotmans, 2003



# Transition Management

*Derk Loorbach, Drift*

## The origin of transition management

Transition management is a new form of governance rooted in complexity theory and based on the co-evolutionary dynamics of complex (societal) systems.

Key properties of complex systems are:

- **Co-evolution** between elements
- **Self-organisation** and adaptation
- **Emergence** of new structures

Transition management aims to further *societal* transitions: structural transformations of unsustainable (locked-in), complex societal systems and sectors.

Examples of societal systems undergoing transitions are: the energy-supply, the mobility and agricultural systems, health-care and the construction industry

## Transition management levels

Analogous to the multi-level model of transitions, the multi-level framework for transition management distinguishes between three levels:

- **Strategic level:** processes of vision development, strategic discussions, long-term goal formulation
- **Tactical level:** processes of agenda-building, negotiating, networking, coalition building
- **Operational level:** processes of experimenting, project-building, implementation

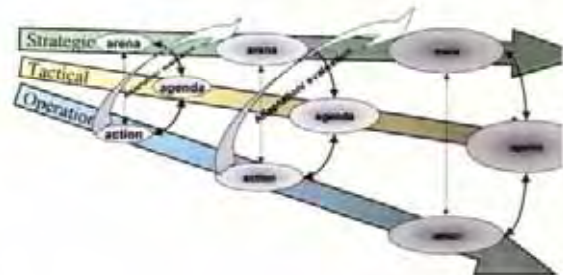
## The key characteristics of transition management:

- Integral policies (multi-domain)
- Multi-actor approach
- Multi-level coordination
- Long-term framework for short-term action
- Focus on learning and experiment
- Keeping options open within chosen pathways

## The governance framework of transition management

Starting points are:

- Societal change is a complex, highly non-line process at multiple scale levels
- Governance of societal change is a reflexive process
- All actors govern and influence societal change
- Shaping society is only partly possible and only cooperation
- Coordinating and influencing societal change possible, but only in a subtle, evolutionary manner



## The operational transition management approach:

Although transition management is by definition a creative, co-evolutionary approach, the basic principles can be translated into an operational framework. Transition management is organized in development-rounds that consist of the following elements:

- The organisation of transition arena's and the developments of visions (strategic)
- The establishment of coalitions with shared agenda's (tactical)
- The execution of experiments and projects (operational)
- Social learning, monitoring and evaluating the process





*ÖSTERREICHISCHES INSTITUT  
FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG*

## **Werteinduzierte Innovationen**

**Analyse sowie Empfehlungen zur Einführung unkonventioneller Instrumente  
der Politikgestaltung zur Förderung nachhaltiger Innovationen**

**Ein Projekt für die strategische Politik-Beratung**

Papier 2

## **Stakeholder und deren Rolle in Transitions- Prozessen**

Ansätze für ein Transitions-Management-Konzept in Österreich

**GISELA BOSCH, MONIKA CERNY, DIETMAR KANATSCHNIG, ALFRED STRIGL**

November 2006

# Inhalt

<b>1. STAKEHOLDER UND DEREN ROLLE IM TRANSITIONS-PROZESS.....</b>	<b>51</b>
<b>1.1. AKTEURSANALYSE UND AUSWAHL DER NETZWERKTEILNEHMERINNEN.....</b>	<b>51</b>
<b>1.2. KOMPETENZEN, ERFAHRUNG UND EIGENSCHAFTEN DER TEILNEHMERINNEN.....</b>	<b>54</b>
<b>1.3. SPRACHE DER TEILNEHMERINNEN.....</b>	<b>56</b>
<b>1.4. TRANSITIONS-MODERATORINNEN.....</b>	<b>58</b>
<b>1.5. LERNEN.....</b>	<b>59</b>
<i>1.5.1. Organisationelles Lernen .....</i>	<i>59</i>
<i>1.5.2. Soziales Lernen .....</i>	<i>61</i>
<b>2. ERWARTUNGEN UND MÖGLICHKEITEN DER STAKEHOLDER.....</b>	<b>63</b>
<b>2.1. MOMENTANE MÖGLICHKEITEN DER STAKEHOLDER ZUR TEILNAHME AM     TRANSITIONS-PROZESS.....</b>	<b>63</b>
<b>2.2. ERWARTUNGEN DER ÖSTERREICHISCHEN STAKEHOLDER.....</b>	<b>63</b>
<b>3. BARRIEREN.....</b>	<b>67</b>
<b>3.1. ENTGEGENSTEHENDE RAHMENBEDINGUNGEN.....</b>	<b>67</b>
<b>3.2. WIDERSTÄNDE.....</b>	<b>68</b>
<i>3.2.1. Strukturelle Widerstände.....</i>	<i>68</i>
<i>3.2.2. Persönliche Widerstände .....</i>	<i>69</i>
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>72</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>73</b>

# 1. Stakeholder und deren Rolle im Transitions-Prozess

Wie bereits im Arbeitspapier „Der Transitions-Prozess und seine Phasen“ kurz dargestellt (Erneuerungsnetzwerke, Führungspersönlichkeiten), ist die Zusammensetzung der Transitionsnetzwerke sowie die Kompetenzen der TeilnehmerInnen für deren langfristigen Erfolg von großer Bedeutung. Für eine erfolgreiche Netzwerkbildung und –arbeit sind unterstützende Maßnahmen und eine auf sozialem Lernen basierende Prozessgestaltung zu beachten. In den folgenden Abschnitten werden die Schritte dafür dargestellt.

## 1.1. Akteursanalyse und Auswahl der NetzwerkteilnehmerInnen

Als erster Schritt für die Netzwerkbildung ist die Identifikation der AkteurInnen bzw. –gruppen eines Systems durch die Erstellung eines Akteursmodells hilfreich (siehe Abb.1). Dessen Analyse macht

- a. deren systemische Stellung und Rolle sichtbar und zeigt Zusammenhänge auf,
- b. erforderliches Zusammenarbeiten und Koalitionen deutlich, und
- c. den Zusammenhang zwischen den Beteiligten und Teilsystemen bewusst.

Des Weiteren gibt das Modell Einsicht in die zu besetzenden Rollen, kann zu einer guten Kommunikation besteuern, signalisiert potentielle Engpässe und Anknüpfungspunkte für Policies und zeigt den Weg für notwendige Projekte und Aktionen auf (Diepenmaat, 2000). Ergänzend zu dieser Identifikationsmethode für relevante AkteurInnen, sollten durch persönliche Gespräche bereichernde bzw. querdenkende Persönlichkeiten identifiziert werden, die noch nicht Teil des Systems sind, aber mit ihrer anderen Sichtweise einen wertvollen Beitrag zum Transitions-Prozess leisten könnten.

# Initiele actorencontext **Steam Reforming** met opslag CO<sub>2</sub> en gebruik H<sub>2</sub>

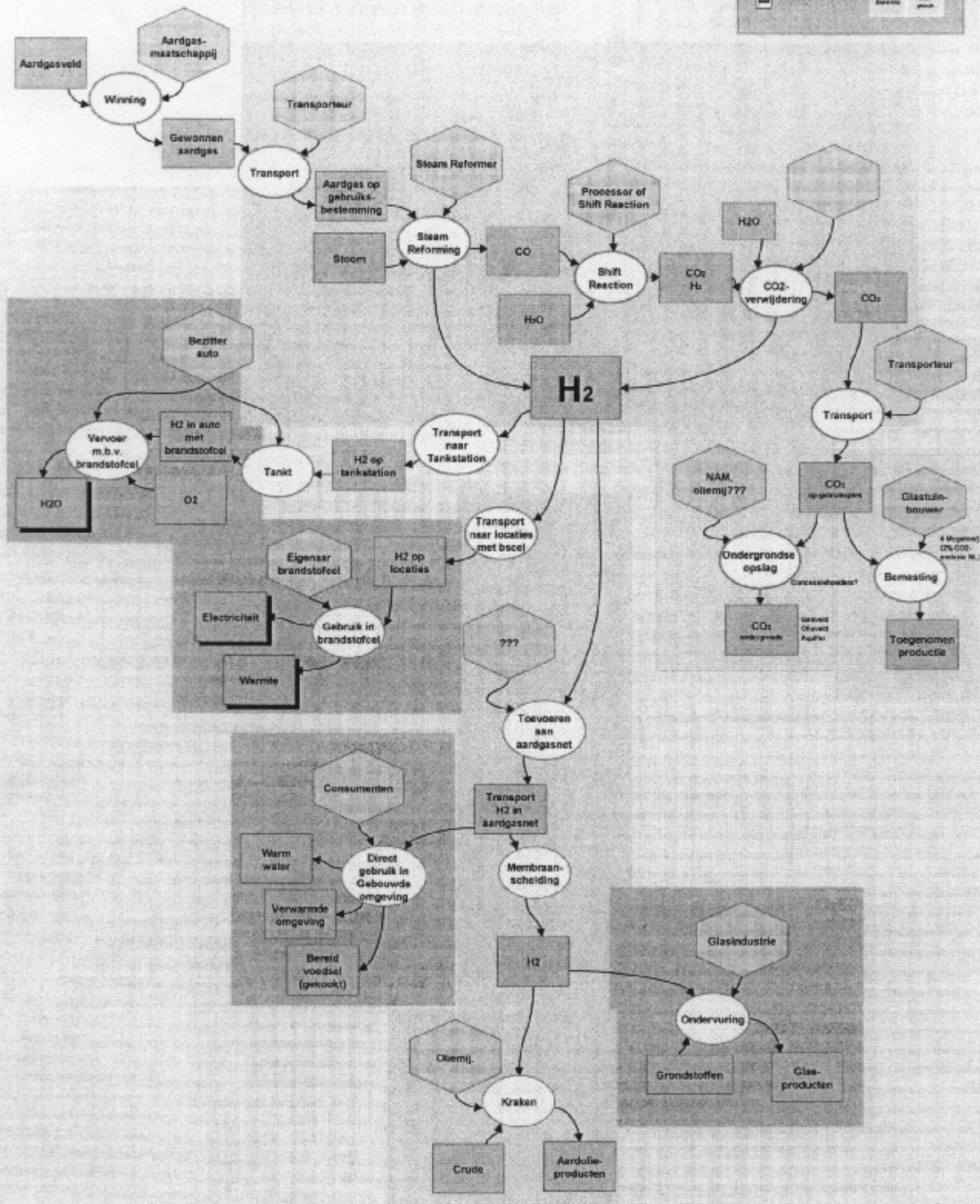
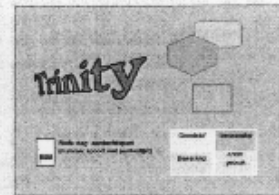


Abb. 1: Systemisches Akteursmodell (Diepenmaat, 2006)

In Abbildung 1 wird die Komplexität des Systems verdeutlicht. Die auf die unterschiedlichste Weise beteiligten AkteurInnen (Sechsecke) und deren Konnektivität mit Handlungsfeldern (Vierecke) und Prozessen (Ovale) sowie anderen AkteurInnen veranschaulicht.

Nachdem die potentiellen PartizipantInnen eines Netzwerks identifiziert wurden hat deren Auswahl für das Erneuerungsnetzwerk zu erfolgen. Folgende Punkte sollen dabei als Selektionskriterien Berücksichtigung finden:

- a. gleichmäßige Repräsentanz der gesellschaftlichen Gruppen (Unternehmen, Verwaltung, Wissenschaft, gesellschaftliche Organisationen, VermittlerInnen) mit einer 70%igen Gewichtung des Nischenbereichs (Mikro) und 30%igen für die Regimeebene (Meso)
- b. verschiedene Hierarchieebenen
- c. breite Palette der Ausbildungsgebiete und Erfahrungen
- d. persönliche Eigenschaften und Charaktere
- e. soziale Kompetenz
- f. mehrfaches kulturelles und disziplinäres Wissen in einer Person = Broker

Des Weiteren soll eine Balance zwischen den TeilnehmerInnen, die auf Grund der Zielsetzung und jenen, die aus politischen Gründen dabei sein müssen, angestrebt werden. Diese strategischen Individuen mit Einfluss und Affinität zur Nachhaltigkeit können in kritischen Momenten zur Überwindung von strukturellen Barrieren essentielle Beiträge leisten. Beginnen kann und soll man den Wandlungsprozess mit den Interessierten und Willigen. Periodisches Evaluieren und phasenkonformes Neubesetzen bzw. teilweises Erweitern geschieht unter Berücksichtigung der oben genannten Kriterien.

Als Vorbereitung für einen möglichen österreichischen Transitions-Prozess wurde unter Einbeziehung aller MitarbeiterInnen des ÖIN eine Stakeholderidentifikation für einen nationalen Transitions-Prozess durchgeführt. Die dabei identifizierten 23 gesellschaftlichen Gruppen erfuhren folgende Gewichtung:

Einzelpersönlichkeiten	6
Bildungsbereich	5
Künftige Generationen	5
NGOs	5
Politik	5
Verwaltung	4
Bevölkerung/KonsumentIn	4
Medien	4
Kultureinrichtungen / Kunst	3
Andere Länder / Nachbarländer	3
Politische Parteien	3
Gesundheitsbereich	3
Unternehmensvertreter	2
Wissenschaft	2
EU	2
Jurisprudenz	2
wirtschaftliche Interessensvertretungen	2
Religiöse Institutionen	1
transnationale Organisationen	1
Private Forschungsunternehmen	0
BeraterInnen / PlanerInnen	0
Stiftungen ( Sinn, Wert / Kapital)	0
Natur	0

**Tabelle 1:** Stakeholdergruppen eines nationalen Transitions-Prozesses in Österreich

Zur Initiierung der für den Transitions-Prozess notwendigen Netzwerke, könnte in Österreich, basierend auf dieser Liste, ein Akteursmodell für die nationale – bzw. Landesebene oder für gesellschaftliche Bereiche wie Landwirtschaft, Energie, Mobilität oder Bau erstellt werden. Um dessen Vollständigkeit zu gewährleisten, müsste das Akteursmodell bereits von VertreterInnen dieser gesellschaftlichen Gruppen in einem partizipativen Prozess gestaltet werden.

## 1.2. Kompetenzen, Erfahrung und Eigenschaften der TeilnehmerInnen

Wie bereits unter 1.1. erwähnt, sind Kompetenz, Erfahrung und Charaktere Auswahlkriterien für TeilnehmerInnen eines Netzwerks. Neben den persönlichen Charaktereigenschaften wie Ehrlichkeit, Offenheit, Respekt oder Wertschätzung und der Fähigkeit Erwartungen und Wünsche ausdrücken zu können, wurden von



Loorbach folgende Prozess- und Fachkompetenzen identifiziert, die in der Netzwerkgruppe vorhanden sein sollten, um Visionen zu formen, Allianzen arbeitsfähig zu machen, Multiplikationen auf Regime-Niveau zu erreichen und den Gesamtprozess reflektierend zu überwachen:

	<b>Prozesskompetenzen</b>	<b>Fachkompetenzen</b>
<b>Strategisch</b>	Netzwerkfähigkeiten	Systemisches Denkvermögen
	Kommunikationsfähigkeiten	Kreativität und Vorstellungsvermögen
	Mut	Problemstrukturierungsfähigkeiten
	Ambitionen	Allgemeinwissen
	Führungsfähigkeiten	Mitglied großer bestehender Netzwerke
	Visionsfähigkeiten	Abstraktes Denkvermögen
	Evaluations- und Lernvermögen	
<b>Taktisch</b>	Verhandlungsfähigkeiten	Strategisches Denkvermögen
	Kommunikations- und konsensbildende Fähigkeiten	Analytisches Denkvermögen
	Vermögen Co-produktionslösungen zu schaffen und Nischenprojekte zu verbinden	Fachwissen
	Offen für neue Kombinationen	Innovative Ideen
	Koalitionsbildungsfähigkeiten	

**Tabelle 2:** notwendige Kompetenzen in Erneuerungsnetzwerken (Loorbach, 2002)

PartizipantInnen, denen gewisse Kompetenzen fehlen, sollten durch Fortbildungsmaßnahmen und durch die lernende Prozessführung die Möglichkeit erhalten, diese zu erwerben bzw. weiter zu entwickeln (Rotmans 2006).

### 1.3. Sprache der TeilnehmerInnen

Neben den beschriebenen Kompetenzen der Stakeholder kommt der Sprache als hauptsächliches Kommunikationsmittel im Transitions-Prozess eine zentrale Bedeutung zu. Durch sie nähern sich Menschen einander an und tauschen Informationen aus, sie kann aber auch verletzen und Beziehungen auf lange Zeit belasten oder sogar beenden. Im Transitions-Prozess mit seinen großen Ungewissheiten, Komplexität und Paradoxa ist es daher nötig den TeilnehmerInnen Werkzeuge in die Hand zu geben, um

- a. Gefühle und Bedürfnisse auszudrücken, ohne GesprächspartnerInnen zu beschuldigen oder zu kritisieren;
- b. Bitten klar zu formulieren, ohne Anderen zu drohen, sie zu manipulieren oder zu erpressen;
- c. Vorwürfe, Kritik und Forderungen nicht persönlich zu nehmen, sondern durch mitfühlendes Hören zu klären, was dahinter steht.
- d. unbewusste Botschaften, die zur Verhärtung der Fronten führen können zu vermeiden.

Eine oft angewandte Technik zur Erreichung dieser Ziele ist ein von Marshall B. Rosenberg entwickelter Gesprächsprozess, bekannt unter dem Namen „Gewaltfreie Kommunikation“ (GFK). Er versucht Menschen konkrete und erlernbare Werkzeuge in die Hand zu geben, die ihnen helfen besser zu verstehen, dass

- a. alles, was ein Mensch jemals tut, ein Versuch ist, Bedürfnisse zu erfüllen;
- b. jegliche Form von Gewalt der tragische Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse ist;
- c. es für alle Beteiligten förderlicher ist, Bedürfnisse durch Kooperation statt durch Wettbewerb zu erfüllen;
- d. es Menschen von ihrer innersten Natur her Freude bereitet, zum Wohlergehen Anderer beizutragen, wenn sie das freiwillig tun können.

Die GFK trägt durch den angewandten sprachlichen Ausdruck und dem aktiven Zuhören dazu bei, Situationen zu schaffen, in denen alle Beteiligten etwas gewinnen. Sie ist ein empathischer Kommunikationsstil, der es den Menschen erlaubt, Verantwortung für ihr Leben zu übernehmen, in Wertschätzung für sich und andere selbstbestimmt zu handeln und dabei die Bedürfnisse aller im Blick zu behalten (Rosenberg, 2003). Vor allem die Transitions-ModeratorInnen sollten sich der

Bedeutung der Sprache bewusst sein, wenn möglich eine GFK-Ausbildung haben und diese Technik bei der Moderation der Netzwerke anwenden.

Das Modell der Gewaltfreien Kommunikation lässt sich in 4 Stufen bzw. Ebenen gliedern, die in folgender Reihenfolge durchschritten werden sollen:

#### 1. Beobachtungsebene

Eine konkrete Handlung oder ein Geschehnis wird sachlich beschrieben, ohne gleichzeitig eine Bewertung oder Interpretation miteinfließen zu lassen. - Was ist passiert?

#### 2. Gefühlsebene

Im nächsten Schritt werden persönliche Empfindungen geäußert, das was in einem selbst hervorgerufen wurde. - Wie habe ich es erlebt, was löst es in mir aus?

#### 3. Bedürfnis- und Vorstellungsebene

Hier wird versucht die Bedürfnisse hinter den geäußerten Gefühlen zu identifizieren. Diese sind oft auf den ersten Blick nicht erkennbar. Deren Erkennung ist jedoch von zentraler Bedeutung, vor allem in Hinblick auf die folgende Stufe. – Warum werden diese Gefühle ausgelöst, was brauche ich?

#### 4. Handlungsebene

Der Prozess wird durch die Formulierung einer Bitte oder eines Wunsches nach konkreten Handlungen, die in der Befriedigung der vorher identifizierten Bedürfnisse resultieren, beendet. Rosenberg rät hier keine Forderungen zu stellen, sondern Bitten zu äußern die positiv und einladend formuliert sind. – Was soll nun konkret getan werden?

Neben der gesprochenen Sprache ist während des Transitions-Prozesses auch erstellten Texten besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Nicolini hat Vorschläge erarbeitet, welche Eigenschaften Texte in der inter- und transdisziplinären Forschung haben sollen. Dabei sollte deren Stil vor allem präzise, geordnet, einfach, klar, differenziert, frei von Vorurteilen und angemessen im Wortrepertoire sein. Die inter-

und transdisziplinäre Natur von Transitions-Prozessen lässt vermuten, dass die Befolgung der von ihr erarbeiteten Anleitungen den Gesamtprozess unterstützen würden (Nicolini, 2001).

#### **1.4. Transitions-ModeratorInnen**

Transitions-ModeratorInnen (sie werden auch Transitions-DenkerInnen bzw. -ManagerInnen genannt) begleiten die Erneuerungsnetzwerke durch Beisteuern, Anpassen und Beeinflussen. Dabei sind sie Teil des Prozesses und bewegen sich zusammen mit den TeilnehmerInnen. Um auf das Ziel gerichtet zu bleiben, müssen sie immer wieder aus dem Prozess heraustreten, um diesen von außen zu betrachten, zu reflektieren und zu evaluieren. Auf Grund der Komplexität der Arbeit ist es vorteilhaft, wenn Netzwerke immer von mindestens zwei Transitions-ModeratorInnen begleitet werden. Sie benötigen die bereits erwähnten Prozess- und Fachkompetenzen (siehe Tabelle 2) um folgende Aufgaben zu meistern:

- a. Schaffen eines Vertrauensklimas im Netzwerk, damit dessen TeilnehmerInnen ihre Motive, Wünsche, Ideen und Interessen, aber auch die behindernden Barrieren offen legen;
- b. mit Unsicherheiten umgehen können – da der gesamte Prozess ein abtastendes Suchen ist;
- c. Dinge hinterfragen;
- d. Signale durch gutes Zuhören auffangen;
- e. Optionen offen halten;
- f. Prozessinterventionen durchführen;
- g. Fragen so formulieren zu helfen, dass TeilnehmerInnen sich trauen, Wünsche, Ideen, Erwartungen und Probleme auszusprechen;
- h. Übersetzen von langfristiger Orientierung in die Praxiserfahrung der TeilnehmerInnen;
- i. Anknüpfungspunkte und Windows of Opportunities erkennen;
- j. Schaffen von Umständen, die den Lernprozess ermöglichen;
- k. PartizipantInnen selektieren (siehe Stakeholderanalyse), motivieren und entsprechend ihrer Fähigkeiten und Interessen im Prozess involvieren;
- l. Konflikte ansprechen und zu deren Lösung beitragen;

- m. Synthesen erstellen;
- n. Fortschritte durch Zusammenfassen sichtbar machen und in Kontext stellen;
- o. Aufmerksamkeit sowohl dem Prozess, als auch dem Inhalt und Ergebnis widmen, damit diese im Gleichgewicht sind;
- p. Konkrete Resultate formulieren und kommunizieren;
- q. Querverbindungen zwischen Menschen, Sektoren, und Ebenen herstellen, um damit neue Netzwerke entstehen zu lassen.

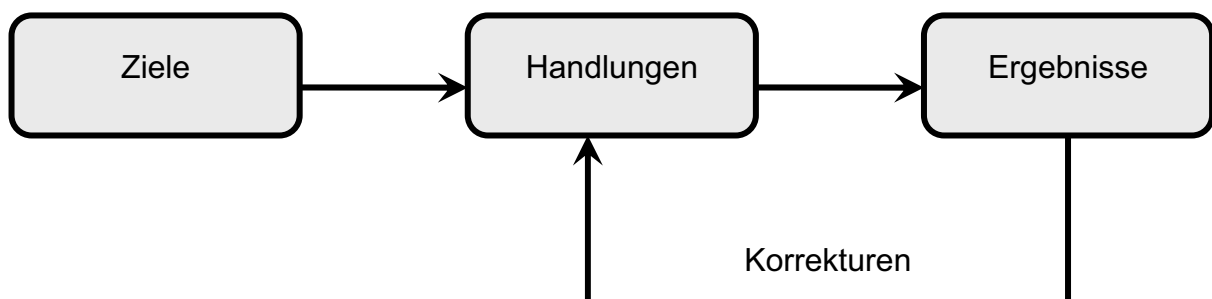
All diese Aufgaben können Transitions-ModeratorInnen nur erfüllen, wenn sie allen Beteiligten mit Empathie, Wertschätzung und Respekt begegnen, aber ihren Standpunkt auch mit Courage und glaubwürdig vertreten und leben. Transitions-ModeratorInnen dürfen sich nicht als die FührerInnen des Prozesses sehen sondern als deren DienerInnen (Loeber, 2003).

## 1.5. Lernen

### 1.5.1. Organisationelles Lernen

Lernen spielt in Organisationen wie auch Netzwerken eine sehr zentrale Rolle – voneinander, miteinander, aber auch übereinander lernen. Um Stillstand zu vermeiden und eine Weiterentwicklung zu gewährleisten, ist ein permanenter Lernprozess Grundvoraussetzung. Man kann drei Arten von organisationellem Lernen unterscheiden:

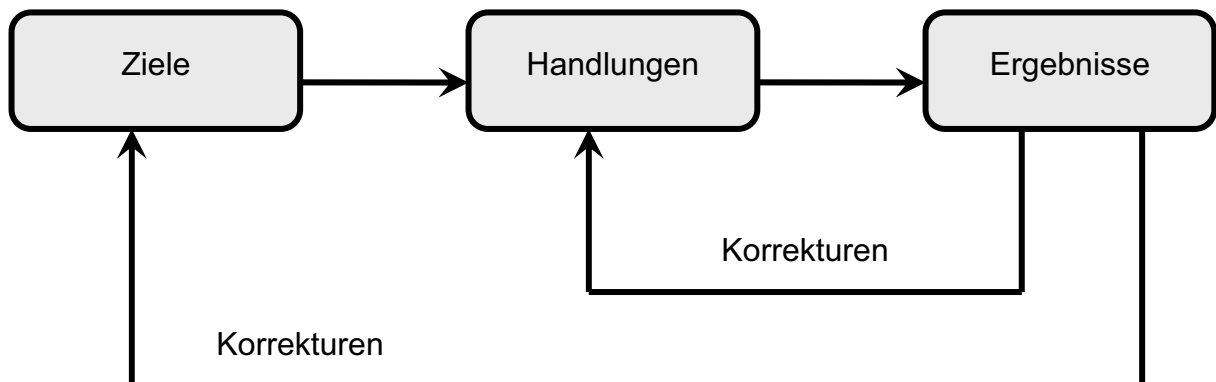
#### a. Anpassungslernen



**Abb. 2:** Anpassungslernen

Beim Anpassungslernen (auch Single-Loop- oder Programmieren) werden die Resultate der Handlungen benutzt um erstere umzugestalten. Es geht also um Reaktion und Adaption, sodass die vorher festgelegten und nach wie vor unveränderten Ziele erreicht werden können.

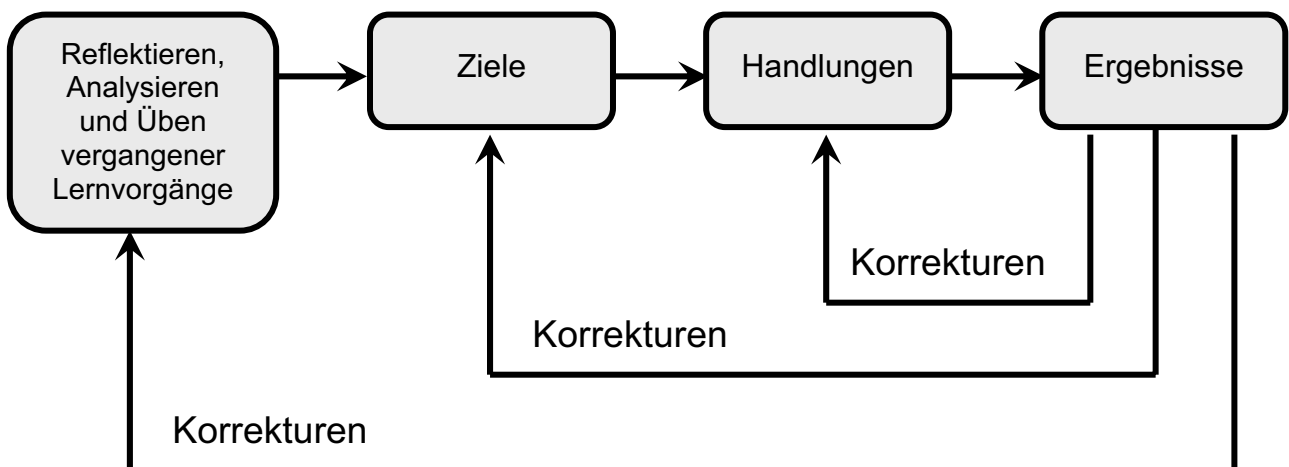
b. Erfahrungslernen



**Abb. 3:** Erfahrungslernen

Der zweite Typus von Lernen ist das Erfahrungs- bzw. Double-Loop-Lernen. Hier kommt hinzu, dass nicht nur „Fehler“ in den Handlungen korrigiert werden, sondern auch die Ziele reflektiert und anhand der Ergebnisse geändert werden, um künftige Fehler zu vermeiden.

c. Prozesslernen



**Abb. 4:** Prozesslernen

Auch Deutero- oder Meta-Lernen genannt, verdeutlicht diese dritte Form, dass Lernen selbst zum Gegenstand des Lernens werden soll. Der gewohnte (Lern)horizont soll überschritten und umfassendere Kontexte erfasst werden. Ebenso sollen unbewusste Hintergründe und Vorannahmen kritisch überprüft und gegebenenfalls überdacht werden. (Kanatschnig, 2003)

### **1.5.2. Soziales Lernen**

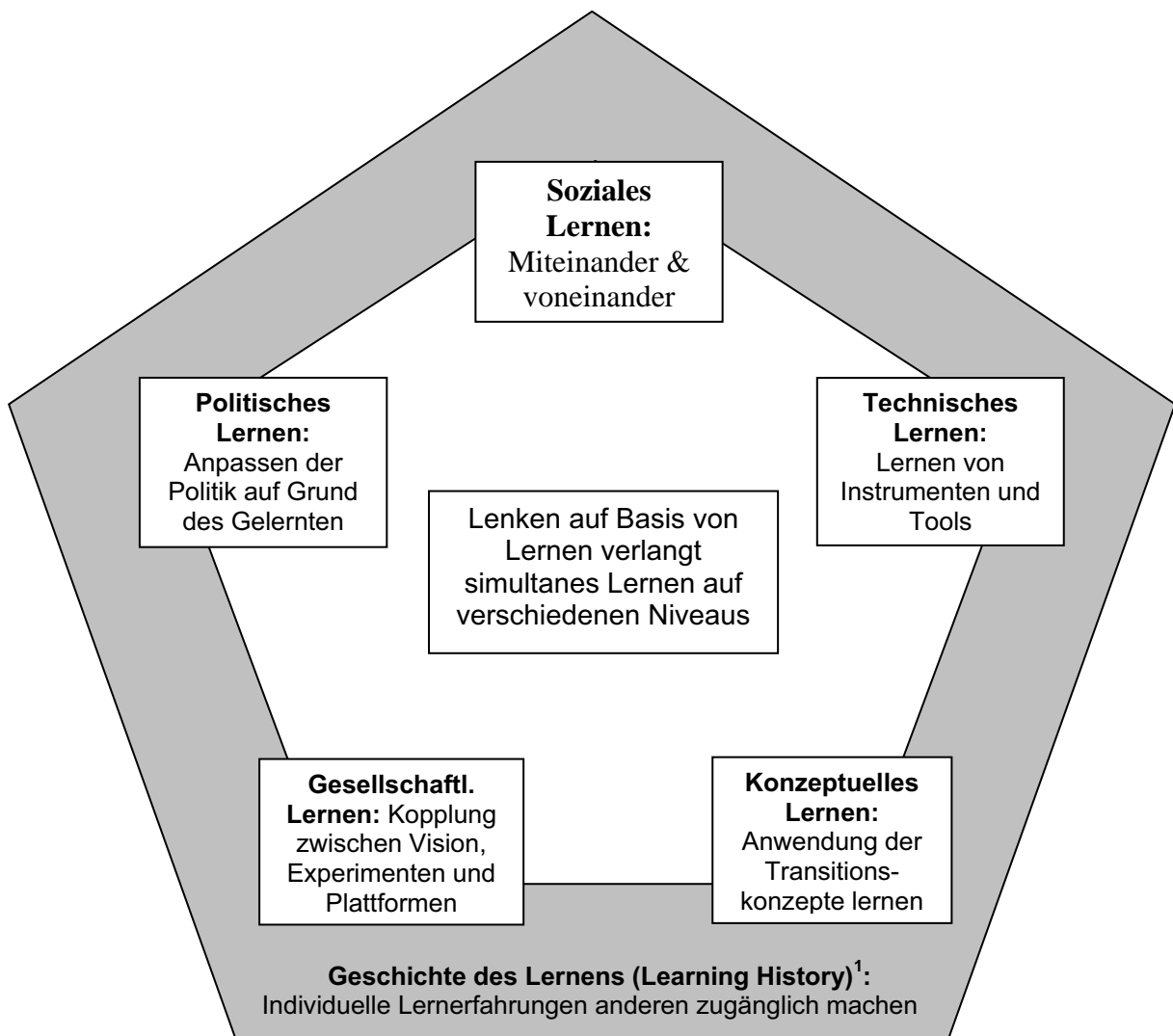
Transitions-Prozesse spielen sich aber nicht nur auf der organisationellen Ebene ab, sondern auf allen gesellschaftlichen Ebenen sowie gesamtgesellschaftlich. Hier ist vor allem ein weiterer Aspekt des Lernens besonders hervorzuheben, der des sozialen Lernens. Es ist sowohl integraler Bestandteil in allen Phasen des organisationellen Lernens als auch des Tansitions-Prozesses. Notwendige Lösungen und gesellschaftliche Veränderungen können dadurch angegangen, gefunden und umgesetzt werden, da dadurch Menschen gemeinsam lernen neue, unerwartete, unsichere und schwierig vorhersagbare Situationen zu meistern und so die in der Gruppe vorhandenen Fähigkeiten und Erfahrungen optimal nutzen. Gleichzeitig lernen sie, alte Gewohnheiten und Machtmuster wie z.B. sich selbst zu bevorteilen, Entscheidungsmacht auf sich zu ziehen, ihre eigenen Weltbilder bestätigt bekommen zu wollen oder Situationen zu beschönigen, bewusst zu machen und durch konstruktives Verhalten zu ersetzen.

Unter diesen Bedingungen können die TeilnehmerInnen mit den sich ergebenden Spannungsfeldern wie

- Angst und Vertrauen
- Person und Rolle
- Hoffnung und Verzweiflung
- Aktion und Reflexion
- Vergangenheit und Zukunft

die während des Transitions-Prozesses immer wieder auftreten werden, konstruktiv umgehen und sie nutzen (Competentiecentrum Transitities, 2006)

Folgende notwendige Arten von „Sozialem Lernen“ für den Transitions-Prozess wurden identifiziert (Competentiecentrum Transitie, 2006) und laufen parallel in unterschiedlicher Intensität während des Wandlungsprozesses ab.



**Abb. 5:** Lernprozesse des Sozialen Lernens

<sup>1</sup> Durch Geschichten können Menschen sich erkennen, sich bestätigt fühlen und dadurch unbewusstes Wissen explizit machen. Dieses Wissen bietet Zugang zu neuen Mustern und neuen Bewusstseinsdimensionen.



## **2. Erwartungen und Möglichkeiten der Stakeholder**

Im Rahmen des Projekts „Werteinduzierte Innovationen“ wurden 22 Personen aus den Bereichen Politik, Verwaltung, Bildung, NGO und Unternehmen an Hand des im Anhang beigefügten Gesprächsleitfadens nach deren Meinung und Einschätzung bezüglich eines gesamtgesellschaftlichen Transitions-Prozesses in Österreich befragt. Deren Wahrnehmung bezüglich ihrer Teilnahmemöglichkeiten an einem Transitions-Prozess in Österreich und ihre diesbezüglichen Erwartungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

### **2.1. Momentane Möglichkeiten der Stakeholder zur Teilnahme am Transitions-Prozess**

In Österreich existiere eine Reihe von meist regional basierten Netzwerken, die seit Jahren an verschiedenen Themen der Nachhaltigen Entwicklung arbeiten wie z.B. die LEADER Netzwerke, den Regionalcluster Hartberg oder die LA21-Netzwerke. Deren Mitglieder werden meist von den MitarbeiterInnen der Netzwerke aktiv gesucht und durch persönliche Gespräche für eine Mitarbeit gewonnen. Klare Zuständigkeiten, Aufgaben und Rollenverteilungen, sowie die Erledigung der administrativen Arbeiten durch eine bezahlte Kraft würden den langfristigen Bestand und eine erfolgreiche und ergebnisorientierte Arbeit im Netzwerk unterstützen.

### **2.2. Erwartungen der österreichischen Stakeholder**

Die meisten der befragten Personen waren sich darüber einig, dass in Österreich ein grundlegender Wertewandel basierend auf einer Bewusstseinsänderung zu initiieren und essentielle Voraussetzung für einen gesamtgesellschaftlichen Wandel sei. Menschlichkeit, Toleranz und Interesse am Mitmenschen sollten viel mehr in allen gesellschaftlichen Bereichen gelebt werden. Dazu können und sollten die Kirchen einen wesentlichen Beitrag leisten, vor allem da sie sich bereits 1997 zur Agenda 21 und der Nachhaltigen Entwicklung verpflichtet haben. Die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Prozesse und Systeme, sowie die Auswirkungen unserer

Lebensführung auf diese, muss den Menschen mehr bewusst gemacht werden. Offene und ehrliche Kommunikation muss von allen gesellschaftlichen Gruppen gelernt und vermehrt praktiziert werden. Letzteres würde die persönlichen Kontakte unter den verschiedenen Gruppen der Gesellschaft vermehren und zu einem aktiveren Dialog über Österreichs Zukunft beitragen.

Für diese Dialoge bedarf es auf nationaler und regionaler Ebene Initiativgruppen (die bei bestehenden Institutionen angesiedelt sein sollten), die auf Menschen direkt zugehen, sie in Aktivitäten einbinden und gleichzeitig den Transitions-Prozess institutionalisieren. Diese Aktivitäten sollen mit staatlichen Geldern und ausgebildeten Fachleuten unterstützt werden, um eine Richtungssicherheit zu gewährleisten. Deren Mitwirkung und –gestaltung in den Netzwerken und deren Teilnahme an Nachhaltigkeitsstammtischen kann ein wichtiger Schritt in Richtung einer breiten Bewusstseinsbildung in der Bevölkerung sein. Die Arbeit in diesen Netzwerken muss von den TeilnehmerInnen mit Freude assoziiert werden und befriedigend sein. Es braucht also auch einen persönlichen „Nutzen“, da sonst die Gefahr des Auseinanderbrechens zu groß ist. Zusätzlich müssen langfristige Prozesse, durch kurzfristigere Ziele am Leben erhalten werden. Daneben erleichtern und fördern überregionale Zusammenkünfte auf nationaler und internationaler Ebene persönliche Kontakte sowie den Austausch von Erfahrungen mit AkteurInnen anderer Regionen und Ebenen. Zur Gewährleistung der Kontinuität und Dauerhaftigkeit der Netzwerke sind diese vom Staat finanziell zu unterstützen, zu institutionalisieren (personell und strukturell) und professionell zu begleiten (Impulsgebung und Konfliktmanagement).

Von einem großen Teil der Befragten wurde im Bildungsbereich Handlungsbedarf gesehen: Um eine breite Bewusstseinsbildung bzw. –veränderung herbeizuführen, müssen Themen wie Nachhaltigkeit den Menschen schon sehr früh näher gebracht werden, nämlich bereits in ihrer Kindheit. Es soll schon in den Schulen als wichtiges Thema aufgegriffen und verständlich und lebensnah behandelt werden. Da dies noch nicht bzw. kaum geschieht, wurde oft der Wunsch nach einer tief greifenden Reform des Lehrplans, aber auch des österreichischen Bildungssystems an sich geäußert.

Als Aufgabe der Politik wird es gesehen, die österreichische Gesellschaft zu bilden und zu begleiten. Von den PolitikerInnen wird erwartet, dass sie sowohl durch ihr persönliches wie auch politisches Handeln (Gemeinwohl bezogen), als auch durch die Teilnahme an den Netzwerken mit gutem Beispiel vorangehen. Nachhaltigkeit soll

also nicht nur gepredigt, sondern auch (vor)gelebt werden. Alle Verwaltungseinheiten, von nationalen Ministerien bis zu Gemeindeämtern, sollen Nachhaltige Entwicklung als integralen Teil ihrer Arbeit betrachten.

Vor allem für PolitikerInnen wird als Voraussetzung hierfür ein intensiver Schulungsbedarf verortet. Das Training soll nicht nur inhaltlich bezüglich Nachhaltiger Entwicklung erfolgen, sondern auch Kommunikation, nachhaltige Werte, führen von Netzwerken, sowie Prozess- und Systemverständnis beinhalten. Zur Schaffung der notwendigen Problemlösungskapazität bedarf es außerdem Raum für regelmäßige Besinnung und Reflexion.

Für einen nationalen Transitions-Prozess benötigt man neben engagierten und qualifizierten PolitikerInnen noch herausragende Persönlichkeiten mit Zivilcourage und Integrität, die die Bevölkerung durch ihr eigenes Handeln motivieren und Visionen einer nachhaltigen Gesellschaft bzw. nachhaltige Lebensstile vermitteln können. Diese sollten Teil der bereits erwähnten Initiativgruppen sein, in denen sie durch ihre Fähigkeiten und „ansteckenden Enthusiasmus“ den Transitions-Prozess voranbringen.

Eine breit angelegte öffentliche Diskussion über Nachhaltige Entwicklung, Innovation, Demokratisierung des ökonomischen Sektors, Transparenz von Entscheidungen, Erhöhung der Vertrauensbasis zu PolitikerInnen und deren Offenheit, so wie langfristige Ausrichtung der Parteien wurde von den befragten Personen als äußerst notwendig erachtet und gewünscht. Es wurde eine Diskrepanz zwischen Mitrede- und Mitentscheidungsmöglichkeiten hier in Österreich wahrgenommen. Die Bevölkerung sieht momentan zu wenig bis keine Gelegenheiten als PartnerInnen in Projekte und Entscheidungsprozesse eingebunden zu werden.

Auch in den Betrieben soll sinnstiftende Arbeit und soziales Verständnis wieder mehr im Mittelpunkt stehen. Zusätzlich ist mehr Raum für Spiritualität und Werte in unserer Gesellschaft wünschenswert. Über Spiritualität und Werte muss öffentlich geredet werden dürfen (in Norwegen wurde z.B. eine nationale Ethik Kommission eingesetzt) und regelmäßige Besinnungs- und Reflexionstage sollten gesellschaftlich wieder anerkannt werden, sowie zu einer „Entschleunigung“ führen. Von den Führungskräften wird ein werteorientierter Führungsstil erwartet, den sie auch nach außen klar kommunizieren sollen. Auch die Schaffung von notwendigen Experimentierräumen und deren Öffnung für Querdenker wird erwartet, vor allem im Bereich der

Innovationen, der eng verflochten mit Nachhaltigkeit sein soll, braucht es Freiraum zur kreativen Ideenfindung und –umsetzung. Die Bereitstellung der notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen für den Transitions-Prozess und seine damit verbundenen Projekte wird gefordert.

<p><b>Erwartungen der Stakeholder</b></p>	<p>Bewusstseinsänderung, die mit Wertewandel einhergeht, fördern</p> <p>Nachhaltigkeit bereits Kindern in Schulen vermitteln (z.B. als Pflichtfach)</p> <p>Gleichzeitig grundlegende Reform des Bildungssystems</p> <p>Politische Rahmenbedingungen ändern</p> <p>PolitikerInnen sollen mit gutem Beispiel vorangehen, selbst Nachhaltigkeit leben und zur Querschnittsmaterie in allen Politikbereichen machen</p> <p>Langfristiges Denken in der Politik, über Legislaturperioden hinaus, fördern</p> <p>„ökologische“ Steuerreform initiieren</p> <p>Offene und ehrliche Kommunikation fördern</p> <p>Engere Vernetzung von Nachhaltigkeit und Innovation schaffen</p> <p>Nachhaltigkeit und Wertewandel auch in Betrieben &amp; Unternehmen ermuntern</p> <p>Aktivierenden Dialog über die Zukunft Österreichs landesweit führen</p> <p>Kompetente und engagierte Initiativgruppen, die als Motor wirken, integrieren</p> <p>Netzwerke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interdisziplinarität, Mitwirken verschiedenster AkteurInnen</li> <li>- Klare Aufgabenverteilung innerhalb der Netzwerke</li> <li>- klare Strategie</li> <li>- neue Wege beschreiten</li> <li>- Breitere Unterstützung der Netzwerke von staatlicher Seite</li> <li>- Mehr Austausch über Erfahrungen, auf mehreren Ebenen</li> <li>- generationsübergreifend</li> <li>- Institutionalisierung und professionelle Begleitung</li> </ul> <p>Vorhandene Synergien nutzen</p> <p>Auf Lokalebene arbeiten</p> <p>Experimentierräume für Innovation und kreative Querdenker</p> <p>Es braucht Anreize, kleine Ziele, die Menschen Motivation und Ansporn geben</p> <p>Nachhaltigkeit muss in alle Lebensbereiche hineinspielen um Effekte zu erzielen</p> <p>Entschleunigung und mehr Zeit für Reflexion und Besinnung</p> <p>Internationale Potentiale Nutzen, z.B. Vernetzung, Austausch</p>
---	---

**Tabelle 3:** Zusammenfassung der österreichischen Führungskräfte an Transitions-Prozessen

## 3. Barrieren

### 3.1. Entgegenstehende Rahmenbedingungen

Viele engagierte BeamtInnen bekommen hier in Österreich nicht die politische Unterstützung, die sie sowohl für die Teilnahme an einem Transitions-Prozess, als auch für nachhaltige Projekte bräuchten. Auf Grund der Aussagen unserer InterviewpartnerInnen wurden viele gute Initiativen der vergangenen Jahre wie z.B. die systematische Dämmung aller staatlichen Gebäude auf Grund der Tatsache, dass diese nicht Teil eines nationalen Transitions-Prozesses waren, nicht institutionalisiert und sind langsam wieder eingeschlafen. Auch eine Ökologisierung des Steuersystems, basierend auf der Ressourcenverfügbarkeit, wird seit Jahren von ExpertInnen gefordert, aber politisch nicht verwirklicht. Es gibt keine politische Abstimmung bezüglich Nachhaltiger Entwicklung unter den Ministerien oder zwischen den verschiedenen Ebenen. Dadurch kann sich kein gesamtpolitischer Wille für eine Nachhaltige Entwicklung sowie eine kohärente Politikgestaltung herausbilden in dem nicht die Einzelinteressen sondern das Gesamtwohl zählt.

Gleichzeitig sind viele Aktivitäten der Politik bloß „Alibimaßnahmen“ (die Strategie wurde z.B. nur erarbeitet, weil es von der EU gefordert wurde und nicht weil die Politik deren Notwendigkeit einsieht). Wirkliche tiefgreifende Struktur- und Machtveränderungen werden gescheut, weil die Angst vor Fehlern zu groß ist, sodass kein Risiko eingegangen wird, weshalb es zu keinen aufwendigeren, aber doch notwendigen Umstrukturierungen kommt. Es wurde der Wunsch nach einer politischen Kultur geäußert, in der Fehler gemacht und zugegeben werden dürfen, sodass aus diesen auch Lehren für die Zukunft gezogen werden können.

Eine Institutionalisierung des nationalen Wandlungsprozesses auf allen Ebenen, unterstützt von allen politischen Parteien, aber unabhängig von spezifischem politischem Einfluss, wurde als erforderlich erachtet. Zwar wurde sie ansatzweise durch die Verabschiedung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie und der Installierung des Forums Nachhaltiges Österreich und des Komitees für ein nachhaltiges Österreich versucht, hat aber laut Aussage von AkteurInnen nicht die erhoffte Wirkung, da ein starker gesellschaftlicher Wandlungsprozess in Richtung Nachhaltige Entwicklung von den EntscheidungsträgerInnen dieses Landes nicht wirklich gewollt wird. Daher wurde als erster Schritt für einen politischen

Willensbildungsprozess, die prominente Verankerung von Nachhaltiger Entwicklung in allen Partei- und Regierungsprogrammen genannt. Dem sollte eine Positionierung des Themas auf eine übergeordnete politische Ebene erfolgen, auf der sie nicht durch die Tagespolitik beeinflusst werden kann.

## **3.2. Widerstände**

### **3.2.1. Strukturelle Widerstände**

Die interviewten Personen nannten die Orientierung auf kurzfristige Ziele von Seiten der Politik und Wirtschaft als eine der wichtigsten strukturellen Widerstände. Eine Legislaturperiode ist de facto zu kurz um Kontinuität und Kompetenz einzuführen. Nachhaltigkeitsthemen werden oft als parteipolitisch besetzt wahrgenommen und zu deren Spielball auf Grund des konkurrierenden Couleur-Denkens der PolitikerInnen. Auf regionaler Ebene konnten überregionale ProzessmanagerInnen dieses destruktive Verhalten zum Teil neutralisieren.

Auch andere gesellschaftliche AkteurlInnen wie Wirtschaftskammer, Gewerkschaften, Arbeiterkammer, ÖAMTC, ARBÖ haben noch ein mangelndes Bewusstsein in Bezug auf Nachhaltige Entwicklung. Durch deren Einbeziehung in einen nationalen Transitions-Prozess könnten die von ihnen erzeugten Widerstände schmelzen.

Die vereinzelt Investitionen der Industrie in nachhaltige Produkte und Dienstleistungen werden ebenfalls noch nicht als genügend wahrgenommen. Es besteht der Wunsch nach mutigen PionierInnen, die die in der Industrie herrschende Ausrichtung auf kurzfristige Profitmaximierung in Frage stellen und zu deren Überwindung beitragen können.

Des Weiteren gibt es in Österreich keine Vernetzung zwischen den Menschen, die sich mit Innovation und jenen die sich mit Nachhaltiger Entwicklung beschäftigen. Die NachhaltigkeitsexpertInnen in Österreich sind zu schwach um sich bei den Innovationsdiskussionen und –aktivitäten einzubringen und Gehör zu verschaffen. Auch WissenschaftlerInnen und deren Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung wird in der Öffentlichkeit und bei den Führungskräften keine große Stellung eingeräumt.

Durch eine unübersichtliche Menge von sektoralen Fördertöpfen wird FördersucherInnen eine erfolgreiche Antragstellung sehr erschwert. Die Förderbedingungen der verschiedenen Töpfe schließen sich oft gegenseitig aus, wodurch sie völlig ungeeignet für nachhaltigkeitsorientierte inter- und transdisziplinäre Projekte mit langen Förderzeiträumen sind. Es gibt keine Stelle, die eine Gesamtübersicht über alle Fördermöglichkeiten hat, AntragstellerInnen bei der Erstellung von Anträgen behilflich ist und die Kompetenz hat Förderrichtlinien so zu gestalten, dass diese für inter- und transdisziplinäre Projekte kombiniert werden können.

Auf der anderen Seite gibt es keine oder sehr geringe Fördermittel um Nachhaltigkeitsprozesse auf regionaler und/oder nationaler Ebene z. B. auf den Gebieten Energie, Landwirtschaft, Gesundheit, oder Mobilität langjährig zu finanzieren. Die Gründe dafür sind vielfältig. Meist sehen die politischen EntscheidungsträgerInnen entweder keine Notwendigkeit und können sich deren Nutzen nicht vorstellen oder sie haben Angst vor dem nicht steuerbaren Prozess dessen Ausgang und Ergebnisse ungewiss sind.

Das Auseinanderdriften von Politik und Verwaltung wurde mehrfach als Problem genannt, das sowohl Koordination, als auch Kommunikation schwieriger macht, zwei sehr bedeutende Faktoren in Nachhaltigkeitsprozessen. Dies erschwert natürlich auch den so wichtigen Austausch. Offene Kommunikation wird massiv eingefordert, und dies auf und zwischen allen Ebenen.

### **3.2.2. Persönliche Widerstände**

In Österreich hat sich in den letzten Jahren, nach Ansicht der InterviewpartnerInnen, ähnlich wie in den meisten anderen Industrieländern, persönlicher Egoismus und eine allgemeine Scheuklappenhaltung breit gemacht. Die vorherrschenden gesellschaftlichen Werte basieren auf destruktivem Konkurrenzdenken, Misstrauen und Doppelzüngigkeit. Das Bewusstsein bezüglich des Grads der Umweltzerstörung und ihren Folgen sowie der persönlichen Auswirkungen auf Grund des Niedergangs gesellschaftlicher und sozialer Werte wie Solidarität, Fürsorge, Teilen, Mitgefühl und gerechte Machtverteilung ist in der Gesellschaft zu gering. Den Menschen, die sich

gerne einbringen wollen, fehlen oft die finanziellen Mittel oder die organisatorischen Fähigkeiten. Auch die Bereitschaft sich ständig weiterzubilden ist in der breiten Bevölkerung gering. Ihr Interesse liegt auf oberflächlichen Themen wie Unterhaltung oder Sportereignissen. Eine persönliche Betroffenheit ist selten vorhanden. Die Menschen sehen keine konkreten Ziele, die durch ihr persönliches nachhaltiges Verhalten erreicht werden können. Nachhaltigkeit wird nicht mit positivem Lebensgefühl verknüpft und als finanziell nicht leistbar empfunden. Die Menschen wollen gleich Ergebnisse sehen und haben die Fähigkeit verloren etwas zum Wohle der kommenden Generationen zu tun, ohne selbst Früchte ernten zu können.

Es gibt keine breit angelegte Bewusstseinsbildung durch das Bildungssystem. Dabei ist es nötig die verschiedenen Facetten der Nachhaltigen Entwicklung für alle Lebensbereiche und deren Aspekte für jeden Einzelnen nachvollziehbar zu machen. Letzteres sollte sich sowohl in der Gestaltung und Durchführung der Lehrpläne als auch im Aufbrechen des hierarchischen Schulsystems widerspiegeln. Durch traditionellen Unterricht ist dies nicht zu erreichen, da dieser nur auf Rationalität und Effizienz fokussiert ist. Das Leitbild zur Bildung eines ganzheitlichen Bewusstseins hat folgende drei Elemente (Moser, 2000):

- a. das Bewusstwerden des Zusammenhanges der gesamten Menschheit untereinander und des Planeten Erde mit Hilfe aller unserer Sinne und der Prinzipien Gewaltlosigkeit, Vielfalt und Empathie
- b. den tiefen Glauben an den Geist des Schönen und der seelischen Qualität
- c. das rechte Handeln des Menschen nach den Prinzipien Nichtschädigen, Güte, bedachte Ernährung, Gleichmut, Mäßigkeit, Verzeihen und Wohltätigkeit.

Durch eine unkonventionelle Herangehensweise sollen SchülerInnen teilhaben an dem Transitions-Prozess, z.B. durch Erstellen von Zeitungsartikeln und Teilnahme an Theaterstücken, webbasiertem Radio, Nachhaltigkeitsstammtischen, wissenschaftlichen Projekten und Entscheidungsfindungsprozessen und so zu Zivilcourage, Verantwortungsbewusstsein, Initiativkraft und Kreativität stimuliert und ermuntert werden.

EntscheidungsträgerInnen fühlen sich durch Sachzwänge getrieben und finden nicht die Zeit und Ruhe zu reflektieren und kreative Lösungen zu suchen. Gleichzeitig



werden immer mehr Erwerbstätige zu immer mehr Leistung gezwungen, wodurch immer weniger Zeit für Reflexion und gesellschaftliches Engagement bleibt.

Die meisten InterviewpartnerInnen identifizieren eine lange Liste von Barrieren zu einem gesamtgesellschaftlichen Wandlungsprozess. Konkrete Vorschläge zu deren Überwindung waren jedoch sehr rar. Ein Transitions-Prozess, wie im Arbeitspapier 1 skizziert, indem die AkteurInnen durch ihre kollektive Weisheit Lösungsmöglichkeiten erarbeiten, erscheint daher als gute Möglichkeit der allgemeinen Ratlosigkeit entgegen zu wirken und einen gesellschaftlichen Wandlungsprozess in Richtung Nachhaltiger Entwicklung zu initiieren und durchzuführen.

<p>Identifizierte Barrieren und Widerstände</p>	<p>Zu wenig finanzielle Mittel</p> <p>Gegeneinander anstatt Miteinander Arbeiten, z.B. auf politischer Ebene zwischen den Parteien</p> <p>Keine kohärente Politikgestaltung, kein gesamtpolitischer Wille</p> <p>Kurzfristiges Denken</p> <p>Hörigkeit der Politik gegenüber Wirtschaft und Lobbys</p> <p>Mangelnde Vernetzung von Innovation und Nachhaltigkeit</p> <p>Kein oder falsches Verständnis von Nachhaltigkeit in der Bevölkerung, aber auch in Wirtschaft und Politik</p> <p>Unübersichtliches Subventionssystem</p> <p>Zu geringe Laufzeiten von Fördermitteln</p> <p>Doppel- und Parallelstrukturen, die Dinge verkomplizieren</p> <p>Auseinanderdriften von Politik und Verwaltung</p> <p>Politik scheut tiefgreifende Reformen und führt statt dessen eher kleine „Alibimaßnahmen“ durch</p> <p>Konkurrenzdenken und Egoismus der Menschen</p> <p>Keine persönliche Betroffenheit in Bezug auf Nachhaltigkeit, daher auch wenig bis kein Verständnis</p> <p>Keine Zeit zur Reflexion und Besinnung</p>
---	--

**Tabelle 4:** Barrieren und Widerstände die einen Transitions-Prozess in Österreich derzeit verhindern.

## Literaturverzeichnis Papier 2

- 1) Diepenmaat H., 2000, GAVE als Multi-Actor Proces, Novem BV, Utrecht
- 2) Diepenmaat H., 2006, Steam Reforming, Actors Procesmanagement BV, mündliche Präsentation
- 3) Kanatschnig D., 2003, Marktstrategien für nachhaltige Technologien, Wien
- 4) Kolb D.A., 1984, Experiential Learning - Experience as the Source of Learning and Development, Prentice- Hall, New Jersey
- 5) Loeber A., 2003, Inbreken in het gangbare, Transitie management in de praktijk: de NIDO-benadering
- 6) Loorbach D., 2002, Transition Management: Governance for Sustainability, Berlin
- 7) Competentiecentrum Transitie, 2006, Mündliche Präsentation
- 8) Moser A., Narodoslowsky M., Albert R., 2000, Bildung als Fundament nachhaltiger Entwicklung in Implementation nachhaltiger Entwicklung in Österreich, Sustain Bericht 2000
- 9) Nicolini M., 2001, Sprache, Wissenschaft, Wirklichkeit, zum Sprachgebrauch in inter- und transdisziplinärer Forschung, Forschungsprogramm Kulturlandschaft
- 10) Rosenberg, M. 2003, Nonviolent Communication, A Language of Life, Puddler Dancer Press
- 11) Rotmans J., 2006, Mündliche Präsentation

## **Anhang Papier 2**

### **Anhang 1: InterviewpartnerInnen für das Projekt „Werteinduzierte Innovationen“**

**Heinz Behacker**, *Vorstandsvorsitzender der Mitarbeitervorsorgekasse VBV*

**DI Dr. Georg Erlacher**, *Vorstandsdirektor Österreichische Bundesforste (ÖBf)*

**Dr. Christian Friesl**, *Leiter der Abteilung für Gesellschaftspolitik der Industriellenvereinigung (IV)*

**Herbert Gaggl**, *Bürgermeister der Gemeinde Moosburg, Kärnten*

**Mag. Ulfert Höhne**, *Mitbegründer und Vorstand der Ökostrom AG*

**Dr. Dietmar Kellermann**, *Landesregierung Steiermark*

**Mag. Gertraud Knoll**, *Bundesrätin der SPÖ*

**Mag. Claudia Krist-Dungl**, *Geschäftsführerin des Willi Dungl Zentrums Wien*

**Mag. Karin Küblböck**, *Mitbegründerin von Attac Österreich*

**Dr. Ruperta Lichtenecker**, *Bundesrätin der Grünen*

**Dr. Eva Matt**, *Leiterin der Abteilung für Dokumentation des Vereins für Konsumenteninformation*

**Sr Josefa Michelitsch**, *Geschäftsführerin der Vinzenz Gruppe*

**Univ.Prof.Dr. Anton Moser**, *ehem. Professor an der Technischen Universität Graz*

**Erwin Moser**, *Amtsleiter der Gemeinde Munderfing, OÖ*

**DI Michael Paula**, *Leiter der Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien, BMVIT*

**Petra Ramsauer**, *Redakteurin bei News*

**Isolde Schönstein**, *Gründerin und Vorstand der ARGE Schöpfungsverantwortung*

**Dr. Christian Smoliner**, *Leiter der Abteilung für Natur-, Umwelt- und technische Wissenschaften, BMBWK*

**Dr. Wolfram Tertschnig**, *Leiter der Abteilung für Nachhaltige Entwicklung & Umweltförderung, Lebensministerium*

**Dr. Jörg Tremmel**, *Gründer und Leiter der Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen*

**LR a.D. Georg Wurmitzer**, *Landesparteiobmann der ÖVP Kärnten*

**Ing. Ferdinand Zisser**, *Geschäftsführer des Entwicklungsförderungsverbands Bezirk Hartberg*

## Anhang 2: Gesprächsleitfaden

1. Wie stellen Sie sich einen Wandel der Gesellschaft in Richtung Nachhaltiger Entwicklung vor? Was braucht es dafür?
2. Welche Bedingungen braucht ein Netzwerk in Österreich, damit Stakeholder sich einbringen können?
3. Wie sollten Stakeholder für den (mehrjährigen) Prozess gewonnen werden? Wie kann das Netzwerk in Österreich am Leben gehalten werden (Anreizinstrumente)? Welche Hemmnisse gibt es aus Ihrer Sicht für die langjährige Partizipation der Stakeholder?
4. Welche spezifischen Anreizinstrumente können Sie sich zur Einbindung der unterschiedlichen Stakeholder incl. Politik vorstellen?
5. Welche Anknüpfungspunkte kennen Sie bzw. was haben Sie bereits aus demokratischen Entscheidungsfindungsprozessen gelernt? (z.B. Entwicklung des Programms NH Wirtschaften + ProVision)
6. Welche Barrieren hemmen den Wandel zu Nachhaltiger Entwicklung ihrer Meinung nach?
7. Wie können Sie sich vorstellen die genannten Barrieren und Abhängigkeiten zu überwinden?
8. Welche Rolle sollte aus ihrer Sicht die Politik und deren AkteurInnen in diesem Prozess übernehmen?
9. Wie sollte das neue Rollenverständnis der Politik sein?
10. Wie gelangen wir vom experimentellen Niveau und von Nischen-Projekten zur Umsetzung auf institutioneller Ebene und in der Gesetzgebung?
11. Wo und wie würden Sie beginnen (wenn es das Ziel ist, ein Kompetenzzentrum für den gesellschaftlichen Wandel als Impuls, zur Unterstützung und zur Koordination des gesamtgesellschaftlichen Prozesses zu schaffen)?
12. In wieweit kann ein derartiger nationaler Prozess direkt vom Technologie-Entwicklungsprozess bzw. direkt von Technologien initiiert werden?
13. Wären Sie bereit sich verbindlich zu engagieren?
14. Sehen Sie bestimmte Schlüsselfiguren dafür?



*ÖSTERREICHISCHES INSTITUT  
FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG*

## **Werteinduzierte Innovationen**

**Analyse sowie Empfehlungen zur Einführung unkonventioneller Instrumente  
der Politikgestaltung zur Förderung nachhaltiger Innovationen**

**Ein Projekt für die strategische Politik-Beratung**

Papier 3

### **Die neue Rolle der Politik –**

Politische Instrumente für die unterschiedlichen  
Handlungsebenen im Transitions-Prozess

**GISELA BOSCH, MONIKA CERNY, DIETMAR KANATSCHNIG, ALFRED STRIGL**

November 2006

# Inhalt

<b>1</b>	<b>NEUES ROLLENVERSTÄNDNIS DER POLITIK .....</b>	<b>77</b>
<b>2</b>	<b>INSTRUMENTE ZUR UMSETZUNG DES NEUEN POLITIK- VERSTÄNDNISSES.....</b>	<b>78</b>
<b>2.1</b>	<b>INSTRUMENTE DIE DAS ROLLENVERSTÄNDNIS VERÄNDERN.....</b>	<b>79</b>
2.1.1	„Servant Leadership“.....	79
2.1.2	Regelmäßige Reflexion .....	81
2.1.3	„Vernetzte Welten“.....	82
<b>2.2</b>	<b>INSTRUMENTE UM DER ROLLE GERECHT ZU WERDEN.....</b>	<b>83</b>
2.2.1	„Presencing“ als Teil des U-Prozesses.....	84
2.2.2	„Konversationscafe“.....	87
2.2.3	„Laien-Konsens-Konferenz“.....	88
<b>2.3</b>	<b>INSTRUMENTE DIE DEN TRANSITIONS-PROZESS UNTERSTÜTZEN.....</b>	<b>89</b>
2.3.1	Leitbildprozess.....	89
2.3.2	Change-Management.....	90
2.3.2.1	Auftauphase .....	91
2.3.2.2	Veränderungsphase .....	94
2.3.2.3	Stabilisierungsphase .....	100
2.3.3	Einbindung der Stakeholder .....	102
<b>2.4</b>	<b>INSTRUMENTE ZUM ABBAU VON BARRIEREN.....</b>	<b>106</b>
2.4.1	Natur von Widerständen und Konflikten .....	106
2.4.2	Das „Harvard Konzept“.....	108
2.4.3	Epilog .....	110
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>112</b>
	<b>ANHANG.....</b>	<b>114</b>

# 1 Neues Rollenverständnis der Politik

"Leadership exists when people are no longer victims of circumstances but participate in creating new circumstances. Leadership is about creating a domain in which human beings continually deepen their understanding of reality and become more capable of participating in the unfolding of the world. Ultimately, leadership is about creating new realities."

—Peter Senge

Ein erfolgreicher Transitions-Prozess erfordert die Transformation unseres kollektiven und individuellen Bewusstseins und Handelns. Dabei ist auch eine aktive Beteiligung der gesellschaftlichen Führungskräfte aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft notwendig. Sie sind sowohl ImpulsgeberInnen, als vor allem auch die SchöpferInnen der nötigen gesetzlichen und strukturellen Rahmenbedingungen für gesellschaftliche Wandlungsprozesse auf den verschiedensten Gebieten wie z.B. Energie- und Ressourcenverbrauch oder Gesundheit. In diesem Papier betrachten wir die Instrumente, die zur notwendigen Änderung des Rollenverständnisses der gesellschaftlichen Führungskräfte und damit ihres Bewusstseins und Handelns beitragen können. Des Weiteren wollen wir darlegen, wie sie sich mit diesem veränderten Rollenverständnis in den Transitions-Prozess einbringen können. Im zweiten Teil des Papiers stellen wir sowohl Instrumente zur Unterstützung des Transitions-Prozesses im Allgemeinen, und zur Förderung nachhaltiger Technologien im Besonderen vor.

## 2 Instrumente zur Umsetzung des neuen Politik- Verständnisses

Führungskräften aus Politik und Verwaltung kommt eine wichtige Rolle bei der Schaffung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für eine gesellschaftsweite nachhaltige Entwicklung und Lösung komplexer Probleme zu. Sie können die dafür notwendige Änderung der öffentlichen Meinung beeinflussen, „windows of opportunities“ erkennen und durch ihre Kontakte zu anderen Führungskräften die dafür nötigen Netzwerke knüpfen (siehe Papier 1). Dazu bedarf es jedoch einer Änderung des heute oft zu beobachtenden Politikverständnisses. Diesem stehen zwei Barrieren entgegen:

1. eine Kosten-Nutzen Betrachtung, mit deren Hilfe momentan viele PolitikerInnen abzuschätzen scheinen, was es sie politisch kostet von der Mehrheitsmeinung abzuweichen, egal ob diese Meinung der Sache und/oder der Allgemeinheit förderlich ist.
2. eine fehlende Problemerkennung und mangelnde persönliche Lösungsfindungskapazität.

Dieses Verhalten der PolitikerInnen wurde auch allgemein von den, in diesem Projekt interviewten Persönlichkeiten, wahrgenommen. Sie vermissten vor allem ethisches Verhalten und Verantwortung für das Gemeinwohl. Als weiteren Punkt identifizierten sie mangelndes Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Nachhaltigen Entwicklung und dessen Fehlen als zentraler Bestandteil des politischen Alltags. Den meisten PolitikerInnen wurde zu wenig Mut attestiert negativen Strömungen, verursacht durch Globalisierung oder Lobbys, entgegen zu treten. Viele PolitikerInnen und Führungskräfte sehen aber auch auf Grund der kurzfristigen Ausrichtung der Politik in Form von Parteiprogrammen oder Regierungspartnern keine Handlungsmöglichkeiten für tief greifende Strukturveränderungen.

Einen Einfluss zur Überwindung dieser Hindernisse hat dabei das eigene Menschen-, Selbst- und Weltbild und die dadurch beeinflusste Art des eigenen Meinungsbildungsprozesses sowie die Reaktion der PolitikerInnen auf den sozialen Druck, der sie umgibt. In der Literatur sind Instrumente zu finden, die diesen Prozess der



Meinungsbildung, den daraus resultierenden Paradigmenwechsel und damit die Transition unterstützen. Sie lassen sich in folgende Gruppen gliedern:

- Instrumente, die das Rollenverständnis verändern
- Instrumente, die der veränderten Rolle gerecht werden
- Instrumente, die den Transitions-Prozess unterstützen
- Instrumente, die Barrieren abbauen

In den folgenden Abschnitten werden diese Instrumente kurz beschrieben. Sie können von den AkteurlInnen einzeln oder in Verbindung miteinander eingesetzt werden.

## **2.1 Instrumente die das Rollenverständnis verändern**

Um den Anforderungen eines erfolgreichen Transitions-Prozesses gewachsen zu sein und als Voraussetzung für ein verändertes Rollenverständnis der gesellschaftlichen Führungskräfte, bedarf es auch deren persönlichen Wachstums. Dadurch können sie eingefahrene, auf Kurzfristigkeit und Egoismus basierende Denk- und Verhaltensmuster verändern und so die, für den Transitions-Prozess notwendige Rolle des Moderators eines gesellschaftlichen Selbstorganisationsprozesses einnehmen. Hoffman identifizierte für dieses persönliche Wachstum folgende Ziele (Hoffmann, 2006):

- gewohnte Routinen aufbrechen
- Angst vor dem Unbekannten abbauen
- Etablierte Machtverhältnisse hinterfragen
- Positive Illusionen zerstören
- Überhöhtes Selbstvertrauen relativieren
- Überwindung von altem und damit gewohntem Misstrauen

Die folgenden Instrumente können zum Erreichen dieser Ziele beitragen:

### **2.1.1 „Servant Leadership“**

Autokratische und hierarchische Führungsmodelle werden in unserer Gesellschaft zunehmend als ineffektiv erkannt. Ein Führungsstil bei dem das persönliche Wachstum der MitarbeiterInnen und die Erreichung ihres maximalen Leistungspotentials, Teamarbeit als Arbeitsstil, Entscheidungen unter Einbeziehung

der Teammitglieder erfolgen, sowie ethisches und mitfühlendes Verhalten im Vordergrund stehen, gewinnt immer mehr an Bedeutung. Dieser Führungsstil wurde von Robert Greenleaf als „Servant Leadership“ bezeichnet und Voraussetzung für den notwendigen Quantensprung in Richtung Nachhaltige Entwicklung ist (Greenleaf, 1977). Für Hans Hinterhuber, Universität Innsbruck, ist die Rolle der Entscheidungs-trägerInnen eine dem Wohle der Gemeinschaft dienende. Aus dieser Haltung heraus treffen sie Entscheidungen zum Wohle der Betroffenen und der Allgemeinheit. Ihr Gegenpol sind die EntscheidungsträgerInnen, die der Macht willen in dieser Position sind bzw. um sich materiell zu bereichern.

Larry Spears hat aus der enormen „Servant Leadership“-Literatur zehn Verhaltensweisen eines Servant Leaders identifiziert (Spears, 2002):

- a. zuhören – was wird gesagt und nicht gesagt; was sagt die innere Stimme
- b. sich einfühlen – Menschen akzeptieren und ihre persönlichen Eigenschaften anerkennen
- c. heilen – heilen der Beziehungen zu sich selbst und anderen
- d. bewusst werden – sich über eine Situation in einer holistischen und integrativen Art bewusst werden.
- e. überzeugen – Menschen überzeugen und nicht über sie bestimmen
- f. entwerfen – Visionen entwerfen
- g. vorausschauen – Konsequenzen erkennen
- h. sich für die Gesellschaft verantwortlich fühlen
- i. einsetzen für das persönliche Wachstum der Unterstellten
- j. Gemeinschaft aufbauen

Durch die vermehrte Anwendung dieser Verhaltensweisen können EntscheidungsträgerInnen in ihrem Umfeld erreichen, dass (Greenleaf, 1977):

- a. sich Menschen persönlich entfalten
- b. Menschen gesünder, weiser, freier und autonomer werden
- c. sie selber immer mehr „Dienende“ werden und
- d. die weniger Privilegierten der Gesellschaft unterstützt werden.

## 2.1.2 Regelmäßige Reflexion

Eine Reihe der von uns interviewten österreichischen EntscheidungsträgerInnen sprachen die momentan herrschende Schnelllebigkeit und deren negative Auswirkung auf den Einzelnen und unsere täglichen bzw. gesellschaftlichen Entscheidungen an. Viele Menschen meinen, sich keine Auszeit leisten zu können um ihr Tun zu reflektieren, obwohl sie dessen Notwendigkeit sehen. Für alle Transitions-Prozesse ist eine regelmäßige persönliche Reflexion und dem damit erfolgenden persönlichen Wachstum von enorm großer Bedeutung. Dies ist der Schlüssel für das notwendige Entfalten von Kreativität und soziale Kompetenz. Inspirationen für neue Ideen kommen oft, wenn man mit Dingen, Menschen und Wissen konfrontiert ist, mit denen man im privaten oder beruflichen Alltag nichts zu tun hat. Roach beschreibt in seinem Buch „Die Weisheit des Diamanten“ folgenden Ablauf für einen Tag der Reflexion:

Teil 1: Meditation und Reflexion von Texten die sich mit dem Grund unseres Daseins befassen. Diese Zeit der Stille, die etwa bis 14 Uhr dauern soll, darf nicht unterbrochen werden.

Teil 2: Erlernen einer neuen praktischen Fähigkeit die nichts mit der Arbeit zu tun hat. Sehr empfehlenswert ist, dies von einem Menschen zu lernen, der die Fertigkeit hervorragend beherrscht.

Teil 3: Anderen die es dringend benötigen einen physischen Dienst erweisen, um sich bewusst von einer anderen, ungewohnten Perspektive zu sehen.

Teil 4: Reflexion des Tages.

Roach betont die Notwendigkeit diesen Tag der Reflexion regelmäßig (wöchentlich oder vierzehntägig) einzuplanen, um die gewünschten Inspirationen auszulösen (Roach, 2003).

Ein anderer Zugang Reflexion zu fördern sind die Übungen der Systemtheoretikerin Joanna Macy, die sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit als Lehrerin in den letzten 25 Jahren entwickelte und deren Ziel die veränderte Wahrnehmung der Realität ist (Macy, 2003). Diese Übungen helfen Menschen Werte und Reichtum neu zu definieren, den Anthropozentrismus zu überwinden und sich als Teil des ökologischen und sozialen

Systems zu sehen. Die Übungen, die am besten in einer Gruppe durchgeführt werden, gliedern sich in vier Bereiche:

- Dankbarkeit für das Leben als selbstreflexives Wesen, welches uns unser eigenes Handeln bewusst macht und befähigt Entscheidungen zu treffen.
- Zulassen und würdigen der Schmerzen um die Welt, entspringend aus der Erkenntnis unserer wechselseitigen Verbundenheit mit ihr.
- Aktivierung der inneren Kräfte der Vorstellung und des Einfühlens, durch die die Verbundenheit mit der Erde als System und allen seinen Komponenten erfahren wird.
- Erkennen der konkreten Rolle, die jede/r Einzelne im Transitions-Prozess einnehmen kann.

Durch diese Übungen kommen die AkteurInnen mit der Natur und den anderen TeilnehmerInnen der Gruppe in intensive Verbindung und reflektieren ihre gegenseitigen Beziehungen mit den dazu gehörenden Konsequenzen ihres Handelns. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse bilden eine gute Basis für die Arbeit in einem Transitions-Team (siehe Precensing Prozess S.9f).

### **2.1.3 „Vernetzte Welten“**

Das Projekt „Vernetzte Welten“ fördert ebenfalls, sich selbst bewusst aus einer anderen, ungewohnten Perspektive zu sehen, ähnlich wie der Dienst an Mitmenschen (siehe Teil 3 des Reflexionstages). Dieses Projekt ermöglicht MitarbeiterInnen aus privatwirtschaftlichen Unternehmen, für einen bestimmten Zeitraum bei anders ausgerichteten Non-Profit und Nicht-Regierungs-Organisationen (meist im sozialen Bereich) zu arbeiten und zu lernen und gleichzeitig ihr Wissen dort sinnvoll einzusetzen. Alle Beteiligten profitieren laut den Erfahrungsberichten auf vielen Gebieten. Abgesehen vom professionellen Nutzen für die beteiligten Organisationen, reicht dieser für die teilnehmenden MitarbeiterInnen und Führungskräfte von der Persönlichkeitsentwicklung, über den Dialog mit der Zivilgesellschaft, bis hin zur Förderung der Kreativität und größeren gegenseitigem Verständnis.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Vg. <http://www.vernetzte-welten.at>

## 2.2 Instrumente um der Rolle gerecht zu werden.

Nachdem sich das Rollenverständnis der gesellschaftlichen Führungskräfte zu verändern beginnt, ist der nächste Schritt für einen erfolgreichen Transitions-Prozess das Einbringen dieser neuen Politikfunktionen in neue Methoden der spezifischen Problemerkennung und -lösungsfindung.

Während der Interviews mit den im Arbeitspapier angeführten GesprächspartnerInnen wurde eine allgemeine Ratlosigkeit deutlich, wie gesellschaftliche Veränderungsprozesse initiiert und durchgeführt werden könnten. Den meisten AkteurInnen fielen Lösungsansätze ein, die im wesentlichen auf Reflexionen der Vergangenheit beruhen. Gleichzeitig war ihnen bewusst, dass diese Herangehensweise unzureichend ist um die heutigen Herausforderungen zu bewältigen. Oft wurde von: „man sollte dies und jenes machen“ gesprochen, aber für konkrete Umsetzungsschritte und Methoden, basierend auf einem komplexen Systemverstehen, gab es wenig Vorschläge von Seiten der Befragten.

Damit geht es nicht nur den österreichischen EntscheidungsträgerInnen so. Auch in anderen Ländern wird man sich bewusst, dass die zu verändernden gesellschaftlichen Systeme so komplex sind, dass es neue Prozesse geben muss, um gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Die große Frage ist **wie?** All zu oft entwickeln wir Lösungen, mit denen wir vertraut sind, die jedoch nicht immer dienlich sind. Bereits Einstein stellte fest: „Probleme kann man nie mit der selben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind“. Viele hartnäckige Probleme unserer komplexen Systeme bedürfen daher neuartiger Denkweisen und Lösungsansätze, für die es sowohl ein anderes Rollenverständnis der EntscheidungsträgerInnen bedarf als auch eine Umorientierung von fertigen Antworten und Konzepten hin zu offenen Wandlungsprozessen.

Neben dem bereits im ersten Arbeitspapier skizzierten Prozessablauf sollen hier konkretere Instrumente beschrieben werden, durch die innovative Lösungen für Probleme unserer hoch komplexen gesellschaftlichen Systeme, unter Einbeziehung unterschiedlichster Stakeholder, einschließlich der gesellschaftlichen Führungskräfte, erfolgen können.

### 2.2.1 „Presencing“ als Teil des U-Prozesses

Otto Scharmer von der Sloan School of Management am MIT hat den „**Presencing**“ Begriff (presence-Gegenwart und sensing-fühlen) entwickelt, um unter Einbeziehung aller Stakeholdergruppen (Regierung, Unternehmen, Zivilgesellschaft) eines Systems innovative Lösungen zu finden. Presencing ist eine soziale Technologie um tief greifende Änderungen zu ermöglichen. Er illuminiert einen blinden Fleck in der Führung und unseren sozialen Erfahrungen: Die Quelle und das Innere von wo aus Führungspersonen und Systeme operieren.<sup>3</sup> Dieser Prozess ermöglicht die Erarbeitung von Lösungen, die auf die gewünschte Zukunft ausgerichtet sind und nicht wie bisher üblich, aus der Vergangenheit heraus operieren. Dabei geht es nicht um Antizipieren der Zukunft, basierend auf gegenwärtigen Trends, sondern um eine Veränderung der inneren Haltung, die gestalterisches Handeln auslöst (Scharmer, 2005). Scharmer hält eine Veränderung grundlegender Gewohnheiten für nötig: vom urteilenden zum erkundenden Denken, vom emotionalen Reagieren zum erspürenden Fühlen und vom egozentrierten zum intuitiven Erleben im Willen. Bei diesem Prozess sei von jedem/r TeilnehmerIn eine innere Arbeit zu leisten.

Presencing schafft das Vermögen und die Bedingungen unser rationales Denken mit unserer nicht-rationalen Art des Wissens zu ergänzen. Der dafür geschaffene U-Prozess symbolisiert durch seine Form die innere Bewegung die jede teilnehmende Person zu vollziehen hat (siehe Abb. 1). In der ersten Phase (Sensing: Transforming Perception) werden die ProzessteilnehmerInnen für die Lebenssituationen der anderen sowie für die Problematik sensibilisiert. Am Umkehrpunkt (Letting Go und Letting Come) ist jeder Einzelne gefordert, die eigene Haltung und den eigenen Willen zu transformieren (Presencing: Transforming Self and Will). Dadurch eröffnet sich den TeilnehmerInnen der Zugang zu ihrer innewohnenden Weisheit, wodurch völlig neue Wege und Lösungen erkannt und in der Folge realisiert werden können (Realizing: Transforming Action).<sup>4</sup>

Die drei Hauptphasen enthalten folgende Elemente:

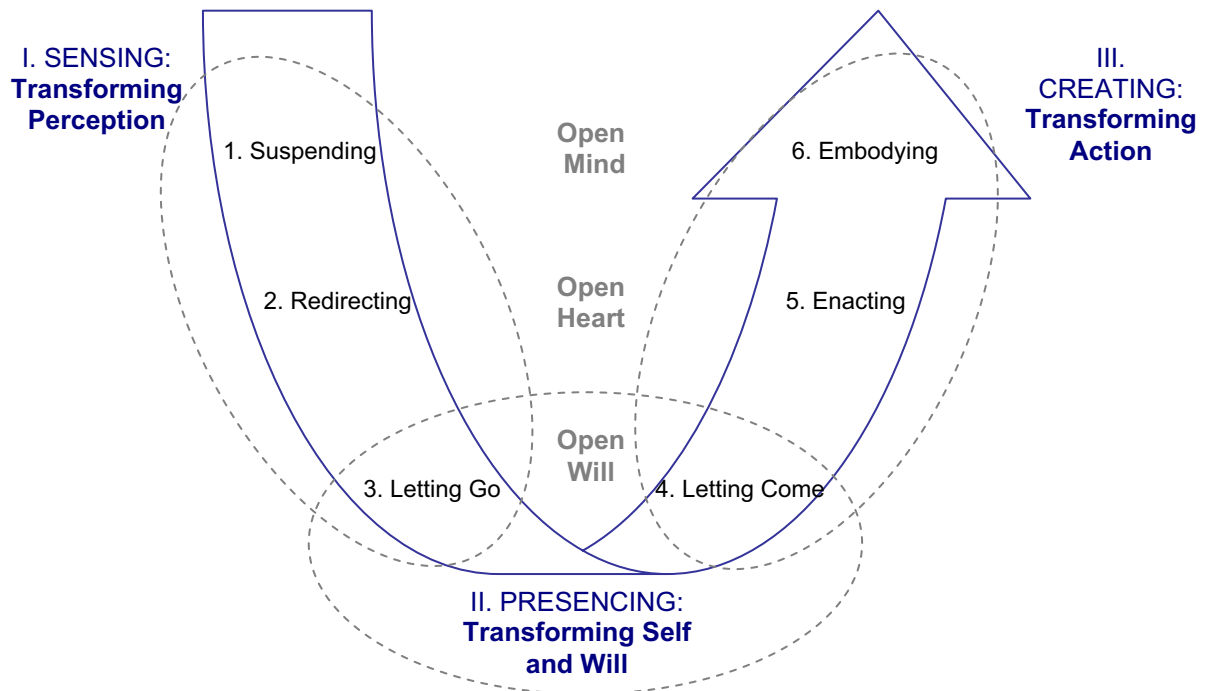
- I. Sensing - für die Sensibilisierung und des gemeinsamen Wahrnehmen des unmittelbaren Umfeldes bzw. gesamten Systems

---

<sup>3</sup> Vgl. <http://www.ottoscharmer.com>

<sup>4</sup> Vgl. auch [www.generationconsulting.com](http://www.generationconsulting.com)

1. Co-Inspire: eine Gruppe definiert eine gemeinsame Absicht, stellt das Ziel klar und identifiziert die Stakeholder
  2. Gründungsworkshop: zur Entwicklung einer gemeinsamen Absicht, zur Planung des bevorstehenden Prozesses und der Festlegung der dafür nötigen Rollen und Verantwortungen
  3. „Deep Dive Learning Journey“: Eintauchen in den relevanten Kontext
- II. Presencing – für die Verbindung mit der Zukunft durch das sich Öffnen für das nicht-rationale Wissen um damit eine neue Realität zu erschaffen.
4. Klausur: Aufbau einer Lernreise, Schaffung von Szenarios einer entstehenden Zukunft, Freilegung gemeinsamer Absichten und Verpflichtungen, Ausbildung einer Vision und Design einer Prototypinitiative
- III. Realizing/Creating – für das unmittelbare Handeln durch die Erschaffung von Projekten, Produkten, Policies und Prozessen und deren Testung.
5. Kristallisation: Vorstellung und Erzeugung von Verbindlichkeit für die Prototypinitiative
  6. Prototyping: Schaffung von experimentellen Freiräumen zur Implementierung der strategischen Prototypinitiative um „learning by doing“ zu ermöglichen
  7. Institutionalisierung: Resultate der Prototypinitiative verbreiten und wenn positiv institutionalisieren



**Abb.1:** Die drei Phasen des U-Prozesses mit den 7 Elementen, die die Bedingungen schaffen, einen regenerativen Prozess zu ermöglichen (Hassan, 2006).

Presencing wurde bereits erfolgreich in sehr unterschiedlichen Transitions-Prozessen eingesetzt.<sup>5</sup> So zum Beispiel im Gesundheitssystem der Lahn-Dill Region, Deutschland, im nationalen Versöhnungsprozess in Guatemala oder im Food Lab Projekt für das globale Nahrungsmittelsystem.

Durch die Teilnahme von Führungskräften an Presencing können diese die Freisetzung kreativer und weitgehend unbekannter Kräfte erfahren, sowohl in sich selbst, als auch in einer Gruppe. Es entsteht eine neue Sichtweise von der eigenen Rolle und die Rolle der anderen in einem komplexen System. Diese Lernräume ermöglichen die Erarbeitung von ungewöhnlichen Lösungen durch extrem verschiedene Individuen (Debold, 2005).

<sup>5</sup> Vgl. [www.collectivewisdominitiative.org](http://www.collectivewisdominitiative.org)



### 2.2.2 „Konversationscafe“

Viele BürgerInnen vermissen momentan gesellschaftliche und politische Debatten über Themen, die wirklich wichtig sind. Sie haben sehr wenig Möglichkeit sich bei Mitmenschen und EntscheidungsträgerInnen Gehör zu verschaffen und sich konstruktiv einzubringen. Die Art und Weise wie Wahlkämpfe durchgeführt werden und die dabei angesprochenen Themen sind ein hervorragendes Beispiel für diesen gravierenden Mangel an sinnvollen und tiefgehenden Diskursen. Des Weiteren haben viele BürgerInnen und gesellschaftliche AkteurInnen den Eindruck, dass die Führungskräfte eines Landes völlig isoliert von ihnen leben und ebenso isoliert Entscheidungen treffen. Ein Instrument, diese Isolation aufzubrechen und ihrem neuen Rollenverständnis gerecht zu werden, ist, Konversationscafes zu initiieren und an ihnen teilzunehmen.<sup>6</sup>

Konversationscafes, die bereits in einer Reihe von Gemeinden stattfinden, sind regelmäßige Zusammenkünfte von BürgerInnen. Die Rolle des/der GastgeberIn ist die Gäste willkommen zu heißen, das Gespräch zu eröffnen und zu schließen, sowie folgende Regeln vorzustellen:

- a. Eine Vielzahl von Meinungen sind eingeladen und werden wertgeschätzt.
- b. Die TeilnehmerInnen sprechen ehrlich und offen was ihnen bezüglich des Themas wirklich am Herzen liegt.
- c. Keine/r wird in seinen Ausführungen unterbrochen.

Es kann über alle, für die BürgerInnen wichtigen gesellschaftlichen Dinge bzw. Fragen gesprochen werden wie z.B.:

- Was funktioniert gut in unserer Gesellschaft/Stadt und was können wir daraus für andere Bereiche lernen?
- Was schmerzt am Leben in unserer Zeit und wie gehen wir mit diesen Schmerzen um?
- Was bedeutet sinnvolle Arbeit und wie kann Arbeit sinnorientierter werden?

TeilnehmerInnen schreiben ihre Fragen und Anliegen auf Zettel und stellen sie den anderen vor. Anschließend wird das Thema des Tages gewählt und die Konversationscafe-BesucherInnen teilen ihre Gedanken und Gefühle zu diesem

---

<sup>6</sup> Vgl. [www.conversationcafe.org](http://www.conversationcafe.org) und [www.conversationweek.org](http://www.conversationweek.org)

Thema den anderen in einer ersten Runde reihum mit. In der zweiten Runde gehen die TeilnehmerInnen nacheinander auf das Gesagte der ersten Runde ein, worauf in einem weiteren Schritt eine offene Diskussion eröffnet wird. Am Ende der Erörterung reflektieren die TeilnehmerInnen über das Gesagte, ziehen Bilanz und entscheiden eventuell über konkrete Schritte.<sup>7</sup>

TeilnehmerInnen an Konversationscafés schätzen diese bewusste Art der Konversation im Gegensatz zu den oft praktizierten Gesprächen, in denen die Menschen versuchen die/den anderen zu überzeugen anstatt bewusst zuzuhören. Durch diese Gespräche erhalten BürgerInnen die Möglichkeit, über ihre Gesellschaft zu reflektieren. Führungskräfte erhalten durch ihre Teilnahme sowohl einen guten Einblick in die Themen, die die BürgerInnen wirklich bewegt als auch Lösungsvorschläge (Uhl, 2004).

### **2.2.3 „Laien-Konsens-Konferenz“**

Dieses Instrument wird in Ländern mit besonderem Demokratieverständnis (Länder Skandinaviens, England) bereits erfolgreich angewandt, um gesellschaftsbrisante Probleme auf breiter Basis und nicht nur durch FachexpertInnen oder Führungskräfte zu lösen, wie z.B. in Norwegen die Frage der gentechnisch veränderten Lebensmittel (Moser, 2001). Dadurch wird die, in jedem/r BürgerIn wohnende Weisheit anerkannt und in den Lösungsprozess integriert.

Eine Konsenskonferenz besteht aus mehreren Schritten:

- 1) In Zeitungen wird diese angekündigt und ausgeschrieben, so dass sich engagierte BürgerInnen melden können, meist sind es tausende.
- 2) Ein Institut wählt daraus maximal 20 Personen so aus, dass ein statistisch signifikanter Querschnitt durch die Bevölkerung gesichert ist (Alter, Geschlecht, Bildungsgrad etc).
- 3) Diese so gewählte Gruppe von Laien wird sodann über mehrere Wochenenden mit dem prinzipiellen Hintergrund des Problems durch

---

<sup>7</sup> Vgl. auch [www.americaspeaks.org/services/town\\_meetings/what\\_is.htm](http://www.americaspeaks.org/services/town_meetings/what_is.htm)

“neutrale” ExpertInnen vertraut gemacht. Die dafür benötigte Zeit aller Beteiligten wird bezahlt.

- 4) Dann findet die Aussprache mit den beteiligten ExpertInnen der Interessensgruppen statt. Dabei Stellen die Laien so lange Fragen an die ExpertInnen, bis den Laien alle Fakten und Zusammenhänge klar geworden sind.
- 5) Nach dieser Aussprache ziehen sich die Laien zurück und diskutieren untereinander solange alles aus, bis ein Konsens gefunden wird, der einhellig die Auffassung der Laien wiedergibt. Kompromisse sind nicht erwünscht und Minderheitsaussagen werden formuliert.
- 6) Der Endbericht geht an die Regierung, die sich stets daran zu halten hat.

## **2.3 Instrumente die den Transitions-Prozess unterstützen**

### **2.3.1 Leitbildprozess**

Am Beginn von Veränderungs-/ Change- und Transitions-Prozessen sollte unbedingt die Entwicklung eines Leitbildes stehen. Ein Leitbild gibt Orientierung und zeigt allen Beteiligten, wohin die Reise gehen soll. Der partizipative Entstehungsprozess ist jedoch genauso wichtig wie das Ergebnis. Durch den Leitbild-Prozess wird die Kommunikation über und eingehende Beschäftigung mit zukünftigen Entwicklungen, Herausforderungen und Bedürfnissen in Gang gesetzt. Das gemeinsame Auseinandersetzen mit der Frage „wohin wollen wir uns bewegen“ fördert das spätere sich identifizieren und sich verbunden fühlen. Die breite Einbindung der Betroffenen beim Erstellen des Leitbildes ist demnach dringend zu empfehlen, da sie starke Bindungskraft und Akzeptanz sowie Bewusstseinsbildung bei den TeilnehmerInnen bewirkt. Gleichzeitig ist die Prozessbeteiligung bereits der erste Schritt der Umsetzung der Veränderung um die angestrebten Ziele zu verwirklichen. Das Eingebunden-Sein schafft das notwendige Verantwortungsgefühl.

Ein Leitbildprozess umfasst mehrere Schritte. Am Anfang steht die Diskussion über Werte und das Einigen auf einen Wertekatalog, woraus sich die Vision und Mission ableitet. Im nächsten Schritt werden strategische Zielsetzungen und Maßnahmen, durch die die Ziele erreicht werden sollen, formuliert. Zuletzt werden qualitative und

quantitative Kenngrößen ausgewählt, um zu evaluieren, ob und inwieweit die durchgeführten Maßnahmen zur Zielerreichung beigetragen haben. Dieser Schritt leitet gleichzeitig die nächste Runde ein, in der Ziele und Maßnahmen entweder fortgeführt, weiterentwickelt oder verändert werden.

Gleichzeitig ist ein Leitbild aber auch die Dokumentation des Vorhabens. Es schafft Klarheit und Transparenz bezüglich Umsetzungsstrategie und Maßnahmenkatalog und kann als Kommunikationsinstrument nach innen und nach außen dienen.

### **2.3.2 Change-Management**

Das Instrumentarium des Change-Managements wurde, vor allem für Organisationen und Firmen, über viele Jahre entwickelt und modifiziert. Das Managen von Veränderungsprozessen in Organisationen hat viel Gemeinsames mit einem gesellschaftlichen Transitions-Prozess. Daher soll der Change-Management-Prozess hier ausführlich dargestellt werden. Transitions-ManagerInnen für gesellschaftliche Transitions-Prozesse können entscheiden welche Elemente und Aspekte sie davon für ihren Prozess verwenden wollen und können.

Change-Management ist ein breites und vielschichtiges Gebiet, da es davon abhängt, wie umfassend, tief greifend und dauerhaft eine Veränderung gewünscht ist. Während es im Rahmen von Projekt-Management darauf ankommt, Projekte auf ein klar erkennbares Ziel hin zu steuern, zeichnet sich das Prozess-Management dadurch aus, dass ManagerInnen Erneuerungsprozesse initiieren und gestalten, deren Ziele bestenfalls vage umschrieben sind und sich im Verlauf des Prozesses ändern können. Dies erfordert, wie bereits mehrfach erwähnt, von den Verantwortlichen neue Fähigkeiten und Vorgehensweisen.

Voran steht das Faktum, dass diejenigen, die einen derartigen Prozess initiieren, sich bereits selbst längere Zeit innerlich damit beschäftigen. Häufig wird diese Vorlaufzeit von den InitiatorInnen vergessen. Ihre daraus oft entstehende Ungeduld kann äußerst störend auf Start und Fortschritt der Veränderung wirken.

Für einen Übergang, wie ihn die derzeitige globale Situation erfordert und auf den sich dieses Papier bezieht, sind die klassischen modellhaften Change-Instrumente allein nicht ausreichend, da häufig zu einseitig oder zu oberflächlich. Daher wurde im vorliegenden Papier der Methoden-Koffer des Change-Managements durch schöpferische, kreative, partizipative und reflexive Elemente erweitert, die die bereits beschriebenen Instrumente am Beginn dieses Papiers ergänzen. Denn in diesen bisher weniger genutzten Bereichen der menschlichen Intelligenz liegt das Potential für die dringend nötigen ganz neuen Wege und Lösungen.

Change-Management wird im Folgenden als Synonym für einen kontinuierlichen strukturierten Organisations- und Institutionsentwicklungsprozess verstanden. Ein Erneuerungsprozess darf kein Denkprozess im stillen Kämmerlein sein, sondern muss ein Prozess sein, an dem viele Menschen teilhaben – und zwar nicht als ZuschauerInnen, sondern als AkteurInnen. Anders als immer nur in vorgegebenen Strukturen, Abläufen, Prozeduren zu arbeiten und diese zu reproduzieren, lernen die Beteiligten über den eigenen Tellerrand zu schauen und kreativ Zusammenhänge neu zu gestalten. Um dieses kreative Potential zu wecken und zu stimulieren unterteilt Kurt Lewin, ähnlich wie der Presencing Prozess, den Change- Management Prozess in drei Hauptphasen (Lewin, 1974):

- Auftauen (Unfreezing)
- Verändern (Changing)
- Stabilisierung (Refreezing)

### **2.3.2.1 Auftauphase**

In einer Organisation sind die bestehende Kultur, Strukturen, Systeme und Arbeitsweisen durch die Art des Denkens und damit verbundener Empfindungen entstanden. Es waren die Denkmuster, die in eine unnachhaltige Situation geführt haben, so werden es auch Denkmuster sein, die in eine nachhaltige Welt führen. Jedoch müssen diese, wie schon Einstein erkannte, andere Denkmuster sein. Umdenken ist die Essenz von Transitionen.

In der **Auftauphase** geht es daher um das Auftauen, Hinterfragen bestehender Systeme, Prozeduren und Gewohnheiten. Dabei ist es essentiell, unkonventionelle Methoden anzuwenden um dieses Aufbrechen der Denkmuster zu ermöglichen.



Anwendbares Wissen kann nicht gelehrt werden, sondern kann nur erfahren werden. Vielerorts haben sich bereits ManagerInnen von Transitionen, Entwicklungs- und Erneuerungsprozessen getraut, neues Terrain zu betreten und dadurch die Ziele erreicht, Menschen zu motivieren und erfolgreiche Lösungen zu kreieren. Grundsätzlich gibt es drei Hauptbereiche, aus denen geschöpft werden kann:

- künstlerische Instrumente,
- Out-door-Aktivitäten und
- kontemplative und meditative Methoden.

**Künstlerische Instrumente** wie Malen, Tanzen, rhythmisches Musizieren, Tönen, Singen, Töpfern, Bildhauen, Theater spielen, Pantomime bringen die Beteiligten in Kontakt mit ihrer eigenen Schaffenskraft. Das macht Spaß, schafft Freude und Zufriedenheit und stellt eine persönliche Herausforderung dar. Völlig neue Verbindungen entstehen in unserem Gehirn. Diese aktivierten Verbindungen sind die Quelle des neuen Denkens und kreativen Handelns.

Der Bereich der **Outdoor-Aktivitäten** umfasst das weite Feld sportlicher Aktivitäten. Die größte und hier gewünschte Wirkung haben Aktivitäten in der freien Natur und in einer Gruppe, die von alltäglichen Betätigungen abweichen wie z.B.: Nacht-Wandern, Höhlen-Wandern, Bergsteigen mit Übernachtung im Freien, Durchquerung von Sümpfen, Klettern und Abseilen, Kanu fahren und Segeln. Es geht darum, mit den Naturkräften in direkte Verbindung zu kommen. Diese Aktivitäten können auch sehr gut mit den Übungen von Joanna Macy gekoppelt und damit deren Effekte noch verstärkt werden. Menschen, die diese Kräfte erfahren haben, erlebten danach oft eine grundlegende positive und persönliche Veränderung und sehen Dinge aus anderen Perspektiven.

Zu den **kontemplativen und meditativen Methoden** zählen Übungen wie Aikido, Yoga oder Qi Gong. Die verändernde Kraft derartiger Übungen findet immer mehr Anerkennung im Gesundheitswesen aber auch bei Führungspersönlichkeiten als Ausgleichübung zum stressvollen Alltag.

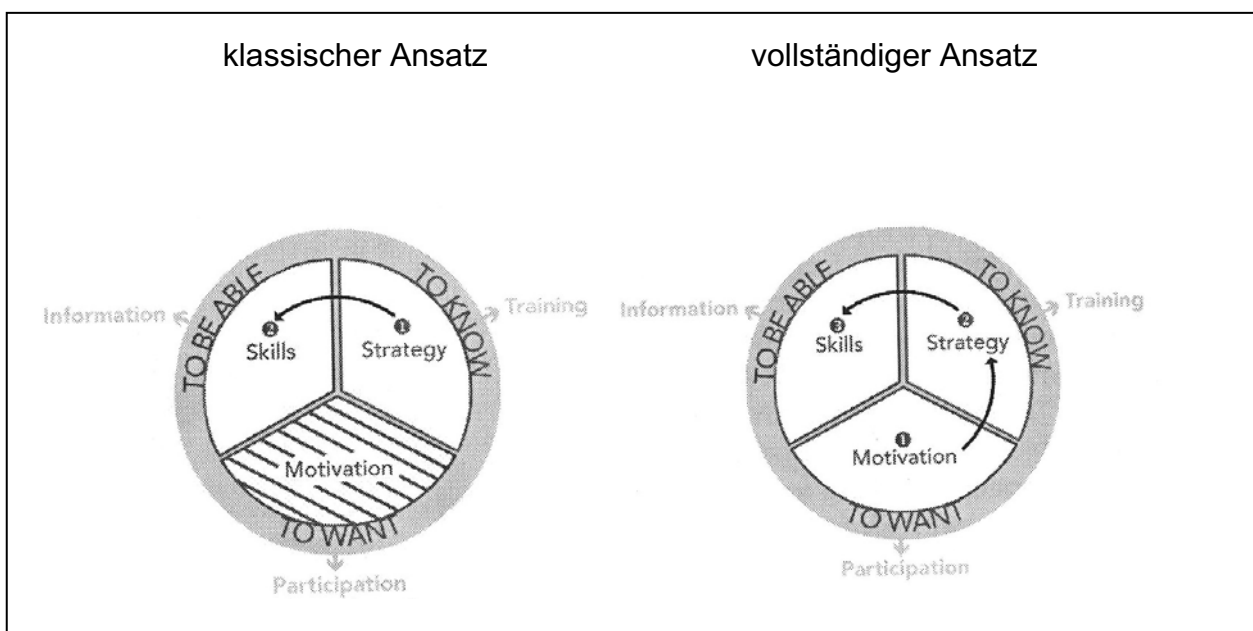
Allen drei Bereichen gemeinsam ist, dass eine Gruppe gemeinsam diese Erfahrungen macht und diesen Weg geht. Dadurch entsteht ein Netzwerk, in dem

Menschen einander besser verstehen und vertrauen und sich dadurch in der folgenden Veränderungsphase unterstützen können. Häufig werden derartige Methoden als zu zeit- und kostenintensiv abgestempelt. Dabei wird die grenzüberschreitende und nutzenbringende Wirkung übersehen, die Institutionen und Unternehmen in der Praxis damit gemacht haben.

Die Greenhouse Group hat Dynamik und Verlauf von Veränderungen untersucht und drei Basis-Zutaten für Veränderung identifiziert:

- zu wollen – die Motivation und das Bedürfnis nach Eingebundensein;
- zu wissen – die Vision und Strategie;
- fähig zu sein – Skills und konkrete Ausführungs-Anleitungen.

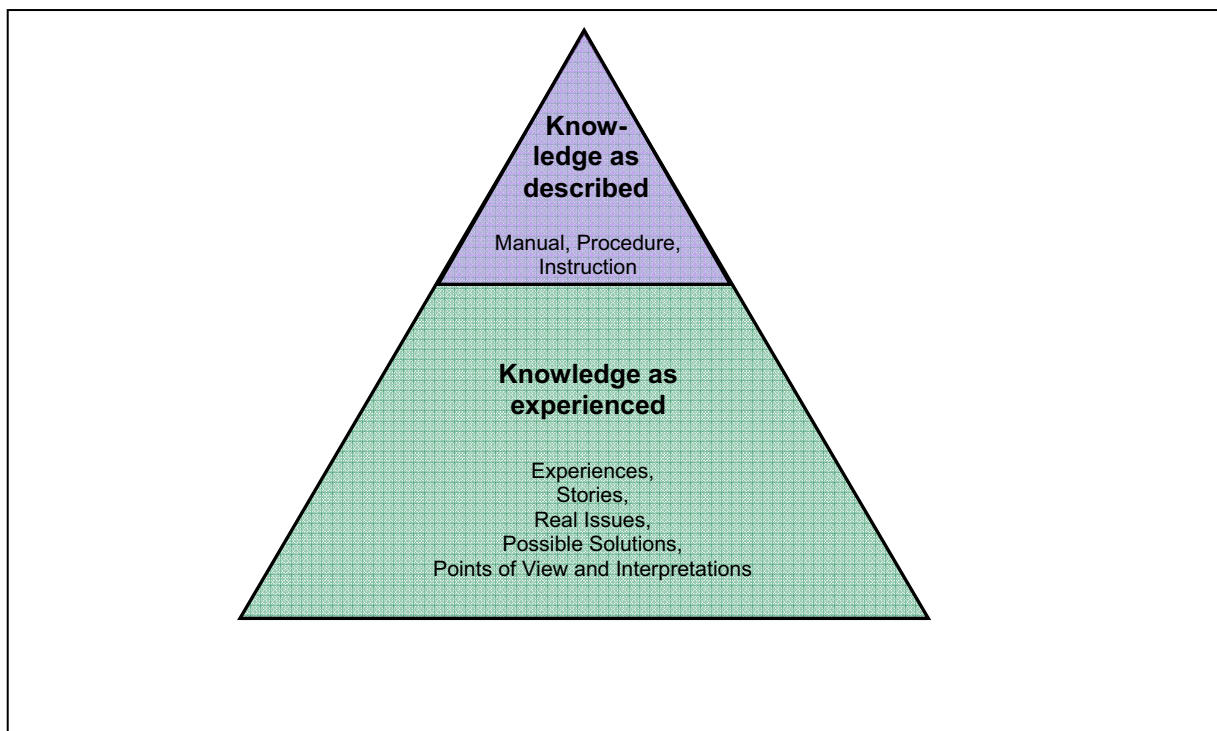
Nur wenn dem Bedürfnis nach eingebunden Sein der gebührende Stellenwert eingeräumt wird, kann das erforderliche Engagement entstehen. Wie bedeutend das tatsächliche Teilnehmen an dem gesamten Prozess mit allen seinen Phasen ist, wird oft unterschätzt. Wie die nachstehenden Abbildungen verdeutlichen, schafft das Teilnehmen an der Motivationsphase erst die Plattform für ‚Wissen‘ und ‚Fähigkeit‘.



**Abb. 2:** Die drei Basis-Zutaten für Veränderung. Der klassische Ansatz funktioniert nicht, da nur die Teilnahme (Participation) die Plattform für ‚Wissen‘ und ‚Fähigkeit‘ schafft (Greenhouse Group, 2004).

Für den Erfolg ist es entscheidend, dass am Beginn die Motivation in Form von Teilnahme gefördert wird, gefolgt vom Wissensaustausch in Form von Trainings und

zuletzt die Detail-Informationen, die die Beteiligten befähigt, die Neuerungen auszuführen. Ein perfektes Qualitäts- und Methoden-Handbuch kann eine gemachte Erfahrung nicht ersetzen. Wie Abb. 3 illustriert, ist involviert sein im professionellen Wissensnetzwerk die Basis für Veränderungen. Wirkliches Wissen entwickelt sich durch ungeschriebene Geschichten und Gespräche. Ein perfektes Buch garantiert den Change Prozess in einer Organisation nicht, sondern ist nur ein unterstützendes Instrument.



**Abb.3:** Die nährende Pyramide des Wissens (nach John Seely Brown, 2000)

### 2.3.2.2 Veränderungsphase

In der **Veränderungsphase** werden die neuen Denk- und Verhaltensmuster angenommen. Die effektivste und dauerhafteste Veränderung findet statt, wenn es durch Bewusstseinsbildung zu einer Identifikation und Internalisierung der neuen Verhaltensmuster kommt. Da liegt die Herausforderung sowohl der Prozess-Steuerungsgruppe aber vor allem auch der Führungskräfte. Beide Gruppen müssen durch ihr eigenes Handeln die neuen Denk- und Verhaltensmuster vorleben. Neues Verhalten durch Macht erzwungen, ist meist nicht beständig.



## **Führungspersönlichkeiten**

Geht man der Frage nach, wie historische, tief greifende und positive Veränderungen in Gesellschaften möglich waren, dann entdeckt man, dass sie oft durch Persönlichkeiten getragen waren, die in ihrem Denken, in ihrer inneren Haltung zum Leben und in ihrem tatsächlichen Handeln das scheinbar Unmögliche ausgedrückt und verwirklicht haben. Im Folgenden seien vier Beispiele aufgeführt, die den Grundsatz „Be the change you want to see in the world“ verkörpern:

- Mohammad Yunus, der Friedensnobelpreisträger, hat mit seiner Pionierorganisation Grameen-Bank in Bangladesch das Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ in die Tat umgesetzt. Er vergibt Mikrokredite an Kleinunternehmen, besonders Frauen und bewirkt damit eine Aufwertung von sehr armen und benachteiligten Menschen. Sein Vorbild hat weltweit Schule gemacht und fördert, wo immer diese Kredite zur Verfügung gestellt werden die Menschenrechte und den sozialen Frieden.
- Adele und Gottlieb Duttweiler, schlugen eine Brücke von ProduzentInnen zu KonsumentInnen durch die Gründung der noch heute sehr erfolgreichen Genossenschaft MIGROS im Jahre 1933 mit der Vision das Allgemeininteresse höher zu stellen als das Eigeninteresse der MIGROS.
- Mahatma Gandhi, seine persönlich bescheidene Haltung und sein gleichzeitig klares Handeln haben Massen zu einem neuen Verhalten (gewaltlosen Widerstand) und Handeln geführt.
- Nelson Mandela, der durch seinen starken Glauben an das Leben an der Abschaffung der Apartheid maßgeblich beteiligt war und durch die Schaffung der Wahrheit und Versöhnungskommission den Teufelskreis von Gewalt und Vergeltung durchbrach.

Ihnen gemeinsam ist, Verantwortung zu übernehmen und Vertrauen zu schaffen, damit die notwendige Veränderung gelingt. Diese Beispiele zeigen, dass **Leadership**, wie auch in Papier 1 beschrieben, für Transitionen von zentraler Bedeutung ist. Persönlichkeiten, die über Werte und Ziele nicht nur sprechen, sondern danach auch handeln.

## **Prozessführung**

Neben den Führungspersönlichkeiten ist die Prozessführung in einem Change-Managementprozess von zentraler Bedeutung (siehe Papier 1). Um die

Regieführung innerhalb der Veränderungsphase zu erleichtern, wurden vom Beratungsinstitut NPI in den Niederlanden **fünf Grundpfeiler** identifiziert (Best, 2003):

### **Aufbau einer Entwicklungsorganisation**

Erneuerungsprozesse haben ihre eigene Dynamik und Spielregeln, sie lassen sich nicht innerhalb der bestehenden operationellen Organisation verwirklichen. Die operationelle Organisation ist das Unternehmen "in action", das damit beschäftigt ist, die Produktion bzw. das Erbringen einer Dienstleistung sicherzustellen. Sie ist outputorientiert und auf kurzfristige Bestandssicherung ausgerichtet. Im Entwicklungsprozess hingegen geht es um das Überleben auf lange Sicht, um das Entdecken und Erobern von Neuland. Hier wird reflexiv gearbeitet, tastend, suchend und experimentierend geht es darum, den jeweils nächsten sinnvollen Entwicklungsschritt zu entdecken. Um einen solchen Prozess zu realisieren, muß neben der operationellen Organisation eine Entwicklungsorganisation aufgebaut werden. Sie besteht aus einem Netzwerk von Menschen, die über ihre normalen Aufgaben hinaus Verantwortung für den Erneuerungsprozess übernehmen. Deren Aufgabe ist die bewußte Organisation von Entwicklung, mit der Schaffung einer Infrastruktur für die Entwicklung um dadurch Freiräume für die Entwicklung inmitten der operationellen Aktivitäten zu ermöglichen. Die Infrastruktur ist in erster Linie eine zeitliche Struktur: Wer arbeitet in welchem zeitlichen Rahmen an welcher Entwicklungsaufgabe und wann treffen sich die Beteiligten in welcher Zusammensetzung, um gemeinsam den Fortgang des Prozesses zu besprechen?

Das hört sich nicht spektakulär an, aber die Erfahrung hat gezeigt, dass das Festlegen solch' einer Zeitstruktur eine sehr positive Wirkung für Entwicklungsprozesse hat. Auf diese Weise wird ein Rhythmus erzeugt, und mit der Zeit lernen die Beteiligten in diesem Rhythmus ihren Teil zum Ganzen beizutragen. Stoßen sie bei ihrer Erneuerungsaufgabe auf Probleme und Widerstände, so wissen sie genau, wann sie hierüber mit den anderen Beteiligten sprechen können – hierfür ist von vornherein und regelmäßig Zeit reserviert. Entwicklung bedeutet, Bestehendes in Frage zu stellen und gegebenenfalls zu verändern. Dies hat vorübergehend immer auch ein gewisses Maß an Destabilisierung und Verunsicherung zur Folge. Ein fester zeitlicher Rhythmus und regelmäßig wiederkehrende Agendapunkte geben allen

Beteiligten Ruhe, Halt und damit die nötige Sicherheit, sich in unbekanntes Terrain vorzuwagen.

Erfolge, die auf den regelmäßigen Meetings gemeldet werden, motivieren. Der feste Rhythmus hilft den Beteiligten auch, ihre Prozesse in Schwung zu halten. Denn sie wissen, daß sie zu bestimmten Zeitpunkten Rechenschaft über den Fortgang ihres Teilprozesses ablegen müssen. Gleichzeitig wissen sie, dass sie regelmäßig die Gelegenheit haben, Ideen, Tipps und Ratschläge von allen am Prozess Beteiligten zu erhalten.

Es ist wichtig, die geplanten Gespräche, Treffen, Meetings auf jeden Fall durchzuführen – auch bzw. gerade wenn zwischenzeitlich keine Fortschritte realisiert werden konnten. Das verlangt einiges an Disziplin, aber gerade bei Entwicklungsprozessen ist es der Mühe wert zu schauen, warum man nicht vorangekommen ist, was die Ursachen dafür sind, was anders gemacht oder ausprobiert werden kann usw.

### **Jeder Entwicklungsprozess braucht eine/n Prozess-EigentümerIn**

Entwicklungsprozesse werden von Menschen getragen, die sich persönlich mit dem Prozess verbinden, sich dafür verantwortlich fühlen und ihn steuern (Prozess-EigentümerInnen). Er oder sie wird nicht wegen seines Know-hows, seiner Funktion oder Stellung, sondern aufgrund von persönlichen Qualitäten und Eigenschaften gebeten und beauftragt, den Prozess von der Konzeptentwicklung bis hin zur Realisierung verantwortlich zu gestalten.

Kennzeichnende Eigenschaften für eine/n Prozess-EigentümerIn sind, dass er oder sie

- in der Vergangenheit bereits an Erneuerungsprozessen in der Organisation teilgenommen hat,
- einen persönlichen Bezug zur Erneuerungsfrage hat,
- geeignet ist, das Vertrauen anderer zu gewinnen, zu networken, Akzeptanz für den Erneuerungsprozess bei anderen zu schaffen und die richtigen Menschen in den eigenen Prozess einzubinden und zu aktivieren

- den Willen hat, sich selber zu entwickeln und zu lernen
- mit Unsicherheiten umgehen kann.

### **Einbindung von Betroffenen und Interessierten**

Jeder, der mitmachen will, wird eingebunden und erhält eine konkrete Aufgabe. Eine nachhaltige Einbindung der betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kann nicht allein über Information erfolgen, sondern nur über tatsächliches Mitmachen. Erst die Beteiligung am Erneuerungsprozess durch eine konkrete Aufgabe stellt die Einbeziehung der MitarbeiterInnen sicher.

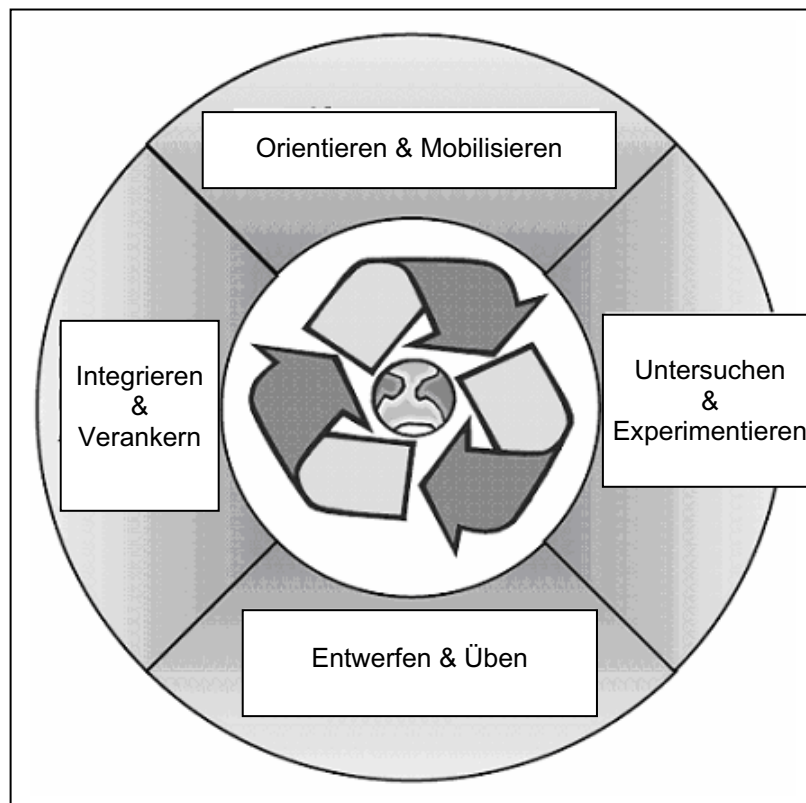
### **Von der Diskussionskultur hin zur Beratungskultur**

Der/Die verantwortliche Prozess-EigentümerIn kann einen Erneuerungsprozess nicht alleine verwirklichen. Er oder sie ist auf die Unterstützung und den Rat anderer Menschen angewiesen. In Gesprächen wird jedoch nicht endlos diskutiert, sondern der/die Prozess-EigentümerIn nimmt – vorläufige – Standpunkte ein, die anderen GesprächsteilnehmerInnen geben Tipps. Es liegt in der persönlichen Verantwortung des/der Prozess-EigentümerIn, die Empfehlungen ernst zu nehmen und in den nächsten Schritt einzubeziehen.

### **Die Umsetzung ist nicht Nachspeise, sondern Hauptgericht.**

Denken und Tun gehen Hand in Hand. Entsprechend diesem Grundsatz ist es wichtig, dass die Beteiligten in Erneuerungsprozessen nicht zu lang ausschließlich Analysen der Ist-Situation anfertigen und am grünen Tisch Pläne machen, wie die Soll-Situation aussehen soll und wie diese erreicht werden kann. Es ist sehr wichtig, dass von Beginn an, mit Ideen, die bei der Analyse der Ist-Situation spontan aufkommen im Kleinen experimentiert wird und die dabei gewonnenen Erkenntnisse sofort in die Praxis umgesetzt bzw. für den weiteren Verlauf des Prozesses genutzt werden. Die durch Experimentieren gewonnenen Erfahrungen sind nämlich um vieles wertvoller als theoretische Überlegungen und jeder im Kleinen in der Praxis bereits umgesetzte Erfolg motiviert die Beteiligten enorm.

Hierfür hat das NPI das in Abb. 4 aufgeführte zyklische Entwicklungsprogramm konzipiert.



**Abb. 4:** Zyklisches Entwicklungsprogramm von Change Management (nach Bekman, 1997)

### Die Kunst des Feedbacks

Durch vertrauensvolle Kontakte mit verschiedensten Personen aus allen Stakeholdergruppen erhält man von diesen **ehrliches Feedback** über den Change-Prozess und seine Ergebnisse. Gemäß dem wörtlichen Sinn des englischen Begriffs *feed-back* fließt etwas zurück und nährt. Es braucht Wissen und Übung, hinter den, während des Feedbacks oft geäußerten Emotionen, die wertvolle Information zu erkennen. Ärger zeigt, dass Klarheit fehlt; Angst, dass Perspektiven aufzuzeigen sind; Zynismus weist auf enttäuscht sein auf der Beziehungsebene hin. (Galoppin L., 2006)

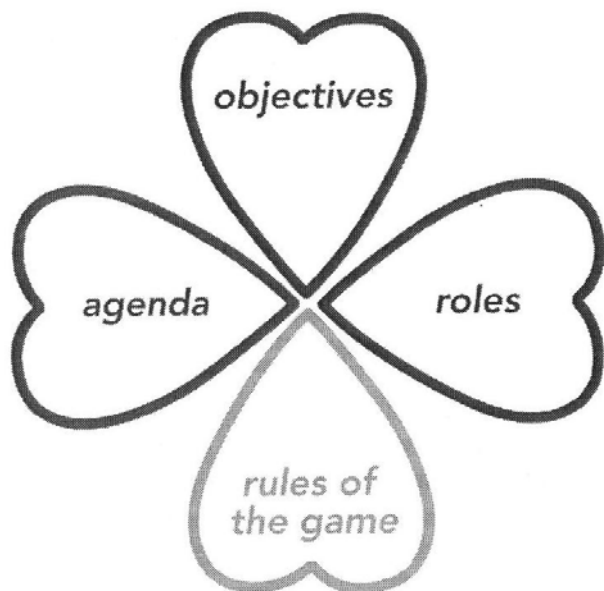
### Durchführung von Besprechungen

Ein wesentliches Erfolgskriterium des Veränderungs-Managements ist die klare Kommunikation der Gründe und Ziele eines Treffens. Ohne deren Kennzeichnung werden sie schnell zu Zeitfressern und Motivationskillern besonders in ohnehin

herausfordernden Veränderungs- und Transitions-Prozessen. Die wesentlichen seien hier angeführt:

- Weitergeben und gewinnen von Information,
- Generieren von Ideen / Brainstorming,
- Auflisten und Bewerten der Themen,
- Lösung von Fragestellungen,
- Entscheidungsfindung,
- Teambuilding / Aufbauen von Solidarität.

Mit dem vierblättrigen Kleeblatt vor Augen hat man einen guten Anhaltspunkt für effiziente Meetings:



**objectives**

- Was sind die Zielvorstellungen?
- Was gibt es nach dem Treffen, das vorher noch nicht da war (z.B. eine Entscheidung, Idee, Lösung,...)?

**agenda**

- Eine klare Agenda, die allen TeilnehmerInnen zuvor bekannt gegeben wird, klärt das Spielfeld, die Ziele und soll Nutzen für den Einzelnen sichtbar machen.

**roles**

- Die Verteilung der Rollen und logistische Organisation muss klar sein
- Wer leitet Treffen, wer protokolliert, etc?

**rules of the game**

- Die „Spielregeln“, an die man sich zu halten hat, wie zB Pünktlichkeit, eine gewisse Gesprächskultur, etc. müssen für alle TeilnehmerInnen klar sein.

**Abb. 5:** Das vierblättrige Kleeblatt: Effiziente Meetings abhalten (nach Greenhouse Group, 2004)

### 2.3.2.3 Stabilisierungsphase

Sind die ersten beiden Phasen durchlaufen, dann sollten die neuen Verhaltensweisen bzw. Arbeitsabläufe zur Gewohnheit werden, womit die neue Struktur stabilisiert und verfestigt wird. Eine regelmäßige Selbst-Evaluation mit

qualitativen und quantitativen Kenngrößen hilft auf Kurs zu bleiben und sollte integraler Teil der Stabilisierungsphase sein.

Veränderung kann durch Druck (sozial, organisatorisch, aber auch durch Leidensdruck), Nachahmung und Verinnerlichung erfolgen. Erfolgte die Veränderung durch Druck wird sie von kurzer Dauer sein und bei Druckverringerung wieder rückläufig sein. Um die Beständigkeit der Veränderung durch Nachahmung zu gewährleisten, ist regelmäßige Wertschätzung in Form sozialer Unterstützung unerlässlich. Nur durch die Verinnerlichung der Veränderung bei den MitarbeiterInnen ist dauerhaft ohne weitere Einflüsse von außen.

Ein einfaches, jedoch äußerst effektives Instrument zur Stabilisierung und Verinnerlichung neuen Denkens und Verhaltens, sind regelmäßige Treffen von MitarbeiterInnen in Form von **Intervisionsgruppen**. Idealerweise haben diese Gruppen ungefähr acht TeilnehmerInnen, jedoch maximal zwölf. Diese Gruppen sind neben dem Ziel der Stabilisierung gleichzeitig ein wichtiges Instrument zur weiteren kontinuierlichen Entwicklung. Im Folgenden wird die Methode, die in diesen Treffen angewandt wird, beschrieben. Jede/r TeilnehmerIn formuliert ihre/ seine persönliche Frage, die sie/ ihn derzeit beschäftigt. Diese Fragen können Kultur, Struktur oder Arbeitsprozesse der Organisation betreffen. Dann beschreibt die Person, die die Frage einbringt, bildhaft zwei bis drei konkrete Vorfälle und Situationen aus der Praxis, die die Frage in Bild bringen. Bildhaftes detailgenaues Beschreiben ermöglicht dem/der ZuhörerIn die Situation wie in einem Film vor sich zu sehen.

Die anderen hören genau hin und können danach Verständnisfragen stellen, um das Bild klarer zu sehen. Dann benennt jede/r, was aus diesen Bildern spricht, was auffällt, was das charakteristische daran ist. Entscheidend dabei ist, nur die Tatsachen zu reflektieren. Meinungen, Urteile, Bewertungen, Annahmen sind nicht erlaubt. Der/Die ErzählerIn und der/die ModeratorIn schreiben alles, was genannt wird, auf. Als nächsten Schritt formulieren die ZuhörerInnen die Auffassungen, die aus dem Handeln der Betroffenen sprechen. Zuletzt sagt der/die ErzählerIn, was ihn/ sie von den Rückmeldungen besonders berührt und/ oder überrascht hat.

Die Methode des bildhaften Erzählens von Fakten und Tatsachen ermöglicht dem/der ErzählerIn sein Thema mit Abstand zu betrachten. Das urteilslose Benennen dessen, was in diesem Bild/ Situation auffällt hilft dem/der ErzählerIn es mit anderen Augen zu sehen. In diesem Moment entsteht eine Öffnung und Weite. In diesem geöffneten Raum erkennt die Person meist selbst, was zu verändern ist und welche Auffassungen für ihr künftiges Handeln anzunehmen und zu entfalten sind. Häufig entstehen daraus neue Ideen für die Zukunft. Es ist der Punkt ‚Vom Problem zum Prozess‘. Zuletzt werden die Charakteristika des neuen Handelns beschrieben.

Die Fragen der Intervisions-TeilnehmerInnen werden alle auf diese Weise eingebracht und behandelt. So werden Schritt für Schritt die erforderlichen neuen Denk- und Handlungsweisen vertieft und integriert. Es entsteht ein kontinuierliches Grenzen verlegen und ein gemeinsamer Geist.

Ein weiteres notwendiges Element der Stabilisierungsphase ist die Würdigung des Neuen und Erreichten. Durch „G’scheit feiern“ wird ein markanter und erinnerungswürdiger Meilenstein gesetzt. Fröhliches, würdevolles und feierliches Setzen von Meilensteinen und ein Dank an alle Beteiligten für ihr Engagement, sollten während des gesamten Prozessverlaufs zum Repertoire der Verantwortlichen gehören.

Wie bereits in Abb. 4 illustriert, steht am Ende der Stabilisierungsphase die erneute Erarbeitung von weiteren Entwicklungsaufgaben um einen kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozess zu gewährleisten. Hierfür ist die Anwendung einiger Elemente der Auftauphase ratsam.

### **2.3.3 Einbindung der Stakeholder**

#### **Stakeholderdialog**

Das Prinzip der *Stakeholder* ist die Erweiterung des in der Betriebswirtschaft verbreiteten Shareholder Value-Ansatzes. Das Prinzip der Stakeholder hat zum Ziel, das Unternehmen in seinem gesamten sozialökonomischen Kontext zu erfassen und die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen.



Aufgrund der steigenden Relevanz dieses Stakeholder-Prinzips steigt für Unternehmungen auch die Notwendigkeit ein systematisches Stakeholder-Management zu implementieren. Die vom ÖIN (Strigl, 2007) diesbezüglich entwickelte Methodik besteht aus folgenden drei Phasen:

- Analyse
- Konzeption
- Umsetzung

### **Analyse: Stakeholder identifizieren und klassifizieren**

Mittels internen Brainstormings sollen alle Stakeholder eines Unternehmens identifiziert und aufgelistet werden. Es empfiehlt sich, die vorgenommene Gliederung und Bewertung der einzelnen Anspruchsgruppen mittels so genannter Stakeholderlandkarten zu visualisieren.

Eine erste Grobeinteilung der Stakeholder kann über ihre Nähe zum Unternehmen getroffen werden, wobei die Anspruchsgruppen wie folgt gegliedert werden können:

- Unternehmen (EigentümerIn/MitarbeiterIn)
- KundInnen und LieferantInnen
- Community/ Region
- Gesellschaft

Eine Klassifikation mittels Papiercomputer nach Frederick Vester ermöglicht den Unternehmen einen Überblick über die „Wichtigkeit“ der unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu erlangen. Dadurch können Stakeholder z.B. nach den Kriterien Kooperationsbereitschaft, Innovationspotential, Reputation und Konfliktpotential bewertet und gegliedert werden.

Neben der quantitativen Bewertung stellt auch die qualitative Analyse der Anspruchsgruppen einen wichtigen Aspekt des Stakeholdermanagements dar. Es gilt zu hinterfragen, welche konkreten Anforderungen die einzelnen Stakeholder an das Unternehmen haben und vice versa.

Je nach Stakeholdergruppe werden diese wechselseitigen Ansprüche divergieren. Während LieferantInnen üblicherweise großen Wert auf fristgerechte Bezahlung und faire Verträge legen, können für KundInnen beispielsweise Kriterien wie: Qualität,

Preis, Umweltfreundlichkeit (auf Produkte und Dienstleistungen bezogen), Transparenz, Unternehmenskultur, regionale Verankerung (auf das Unternehmen selbst bezogen) im Zentrum des Interesses stehen.

Um die unterschiedlichen Interessen möglichst aller Anspruchsgruppen erfassen zu können, gibt es verschiedene Möglichkeiten der Stakeholderkommunikation.

### **Analyse der vorhandenen Stakeholderkommunikation**

Nach der Klassifikation und Bewertung der Stakeholder, gilt es das vorhandene Stakeholdermanagement zu analysieren. Folgende Fragen sind dabei aus Sicht des Unternehmens zu beachten:

a) Mit wem stehen wir in Kontakt?

- Zu welchen der identifizierten Anspruchsgruppen besteht ein aktiver Kontakt und zu welchen nicht?

b) Wie ist die Qualität des Kontakts?

- Einwegkommunikation: Dient lediglich der Information der Stakeholder
- Zweiwegkommunikation ohne partnerschaftliche Einbindung (hierarchisch): Die Anspruchsgruppen werden zwar gehört, allerdings haben ihre Interessen kaum Einfluss auf die unternehmerischen Entscheidungsfindungsprozesse.
- Zweiwegkommunikation mit partnerschaftlicher Einbindung (nicht hierarchisch): Die gesammelten Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen stellen die Basis der unternehmerischen Entscheidungsprozesse dar.

c) Wie erfolgt der Dialog?

- Persönliche Kontakte (z.B.: MitarbeiterInnengespräche, Familienfeste, Abendveranstaltungen (als VeranstalterIn oder TeilnehmerIn) usw.)
- Postweg und Printmedien (z.B.: Newsletter, Fragebögen, Grußkarten, Firmenzeitung usw.)
- Informations- und Kommunikationstechnologie (z.B.: Webpage, digitale Newsletter, Internetforum, Fragenkatalog, Telefon, TV usw.)

Nach dieser Analyse des vorhandenen Stakeholdermanagements gilt es „Best/Good Practice- Beispiele“ zu finden und sich mit diesen zu vergleichen. Dadurch werden die Stärken und Schwächen des aktuellen Stakeholderdialogs erkannt, und Maßnahmen können daraus abgeleitet werden.

## Konzeption

Im Zuge der Neukonzeption des Stakeholdermanagements gilt es folgende Fragen zu beantworten:

a) Was wollen wir?

- Mit welchen Stakeholdern wollen wir in welcher Qualität (Einweg- bzw. Zweiwegkommunikation) kommunizieren?

b) Wie können wir das realisieren?

- Persönliche Kontakte (s.o.)
- Postweg und Printmedien (s.o.)
- Informations- und Kommunikationstechnologie (s.o.)

c) Wie groß ist der Aufwand?

- Personalkosten
- Sachkosten
- Einmalige und laufende Kosten berücksichtigen

d) Was passiert mit den Informationen?

- Wie findet der unternehmensinterne Informationsaustausch statt?
- In welcher Form werden die Informationen im Unternehmen verwertet? – Von der Information zur Innovation!

e) Wer ist zuständig?

- Wer ist für welche Stakeholdergruppen bzw. welche Kommunikationsmedien zuständig?

f) Wann bzw. wie oft kommt es zum Dialog?

- Wann bzw. wie oft tritt man mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Kontakt?

g) Wie werden die Stakeholder für ihr Engagement „belohnt“?

Je nach Größe und Struktur des Unternehmens können im Zuge der Konzeption eine oder mehrere Varianten des zukünftigen Stakeholdermanagements erarbeitet werden. Im letztgenannten Fall gilt es Vor- und Nachteile bzw. Kosten und Nutzen gegenüberzustellen, die Varianten zu bewerten und sich letztendlich für eine zu entscheiden. Wer diese Bewertung und Entscheidung durchführt ist wiederum eine Frage der Größe, Struktur und Kultur des Unternehmens (z.B. alle MitarbeiterInnen, Chefln, Vorstand, Nachhaltigkeits -Team).

### **Umsetzung**

Je nach Konzeption des Stakeholdermanagements müssen die verantwortlichen Personen mit Zeit- und Finanzbudget sowie mit technischem Equipment ausgestattet (und eventuell im Umgang damit geschult) werden. Die Umsetzung erfolgt entsprechend der Konzeption und mündet nach einer gewissen Periode wiederum in einer Evaluations- und Adaptionphase, sodass das Stakeholdermanagement in einem iterativen Prozess laufend angepasst und verbessert wird.

## **2.4 Instrumente zum Abbau von Barrieren**

In allen Phasen des Transitions-Prozesses können **Widerstände und Konflikte** auftreten. Daher zählen Fähigkeiten im Umgang mit Widerstand und Konflikten zu den unabdingbaren Voraussetzungen für die verantwortlichen ProzessbegleiterInnen. Die wertvollsten Steuerungsinstrumente sind jene zur Vermeidung von Widerstand und Konflikten wie sie bereits in Papier 2 (Gewaltfreie Kommunikation) oder im Kapitel Auftauphase dieses Papiers erwähnt wurden. Vorhandene Widerstände müssen jedoch auf jeden Fall ernst genommen und ihre Kraft in konstruktive Bahnen gelenkt werden.

### **2.4.1 Natur von Widerständen und Konflikten**

Um Instrumente zum Abbau von Widerständen und zur Konfliktbewältigung adäquat einsetzen zu können, ist es wichtig, deren Natur und Ursachen zu erkennen und zu verstehen. Sie sind meist Reaktionen auf etwas, was die betreffende Person als einen Angriff auf ihre eigenen Interessen und somit bedrohlich empfindet. Dabei werden drei Niveaus unterschieden.

Das **erste Niveau** wird wissenschaftlich als informationsbasierter Widerstand bezeichnet. Dies ist die Welt der Fakten und Zahlen, des Denkens, der rationalen Aktion wie Präsentationen und der logischen Argumente. Erfolgt der Widerstand auf dieser Ebene, sind Informations-Mangel, Nichtübereinstimmen mit der Idee oder Verwirrung die Ursachen und somit auch die Ansatzpunkte, um den Widerstand aufzulösen.

Eine häufige Fallgrube für ProzessbegleiterInnen ist jedoch, jeglichen Widerstand mit mehr Information, besseren Argumenten, detaillierten Fakten, weiteren Power Point Präsentationen und Diagrammen zu begegnen ohne sich darüber im Klaren zu sein, dass es noch weitere Gründe als den des informationsbasierten Widerstands gibt. Bei Widerständen, die sich auf der zweiten und dritten Ebene bewegen, wirken diese Instrumente kontraproduktiv.

Das **zweite Niveau** ist die physiologische und emotionale Reaktion auf Veränderung. Blutdruck, Adrenalin und Pulsfrequenz steigen. Ursache dafür sind verschiedenartige Ängste: Gesichts-, oder Jobverlust, sowie der Verlust von Freunden. Den meisten Menschen ist diese Angst nicht bewusst. Wird eine Situation als gefährlich eingestuft, ist der Mensch innerlich ohne sein eigenes Gewahrsein auf Angriff oder auf Flucht eingestellt. Gespräche und Dialoge, aktives Hinhören und verständnisvoller Austausch sind hierbei essentiell. Nur so kann dieser Widerstand abgebaut werden.

Die **dritte Ebene** betrifft persönlich tief Verwurzeltes wie z.B. gebrochenes Vertrauen oder frühere schmerzhaft Erfahrungen und Erlebnisse. Der Widerstand richtet sich hier gegen die Personen und Gruppen, die diese Verletzungen verursachten. Sind diese nicht Teil des Veränderungsprozesses, wird der Widerstand auf im Prozess präsenste Personen oder Gruppen projiziert. Um diese Barrieren abzubauen muss zwischen den beteiligten Person eine neue und tragfähige Beziehung ohne Projizierung aufgebaut werden. Erst dann wird die Person Ideen sachlich beurteilen können und sich an deren Verwirklichung konstruktiv beteiligen. Brücken bauen steht hierbei eindeutig an erster Stelle (Maurer, 2005).

## 2.4.2 Das “Harvard Konzept”

Ein bewährtes, international angewandtes Instrument Konflikte vorzubeugen, Widerstände aufzuheben und gegensätzliche Positionen zu vereinen, ist das so genannte Harvard Konzept. Dabei steht die Erzielung des sachbezogenen und größtmöglichen gemeinsamen Nutzens im Mittelpunkt. Um dies zu erreichen bedarf es eines sachbezogenen Verhandeln anstelle des bisher weit verbreiteten positionsbezogenen Verhandeln.

Sachbezogenes Verhandeln ist wertorientiert, da Werte wie Fairness, Achtung, Aufmerksamkeit, Verantwortungsgefühl, echtes Interesse, Verständnis, Vertrauen, etc. Basis der Verhandlungsführung sind. Wie an anderer Stelle dieses Papiers hingewiesen, geht das Gelingen des Umdenkens und des anderen Handelns bei den gegenwärtigen Herausforderungen einher mit einer neuen Werte-Orientierung. Dabei ist es essentiell alte Kommunikationsmuster zu verlernen und neue einzuüben.

Wie bereits erwähnt steht beim Harvard Konzept Fairness anstelle von Machtspielen, Imponiergehabe und unfairer Tricks an oberster Stelle. Es werden zwei Elemente unterschieden:

- der Verhandlungsgegenstand und
- der Prozess (wie miteinander umgegangen wird)

Entstanden ist dieses Verhandlungskonzept, da positionsbezogenes Verhandeln viel Zeit kostet und meist zu einer unbefriedigenden Lösung für beide Seiten oder zu einem Abbruch der Beziehungen (Gewinner – Verlierer) führt. Ursachen dafür sind die Ego-Identifikation mit der Position, der Angst vor Gesichtsverlust und das sich angegriffen Fühlen, und der Glaube der Beteiligten selbst die Antwort zu kennen. Doch genau das hat sich als kontraproduktiv für die Lösung gezeigt.

Die Haupthindernisse für erfolgreiches Verhandeln und damit auch für Veränderungsprozesse lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

1. vorschnelle Urteile und Voreingenommenheit schaden Erfindungskraft und Einfallsreichtum.
2. nach der einzigen richtigen Lösung suchen behindert Beweglichkeit und Flexibilität, doch es gibt mindestens 7 Wege nach Rom.

3. den Kuchen als begrenzt wahrnehmen, doch mit unvoreingenommenem schöpferischem Denken können unendliche Optionen entdeckt werden.
4. wenn es für Parteien schwierig ist, die Legitimität des Standpunktes der Gegenseite anzuerkennen, da sie sich und die Sache verraten sehen.

Zur Überwindung dieser Hindernisse ist beim Harvard Konzept der größtmögliche gemeinsame Nutzen und die Sache zentral. Ausgehend von den formulierten Interessen und Bedürfnissen werden die Vorteile der verschiedenen Möglichkeiten für beide Seiten gesucht. Das gemeinsame Durchspielen der Zukunft und neutrale Beurteilungskriterien können diesen Suchprozess wesentlich vorantreiben. Die Alternative der Gegenseite als mögliche Option einer Lösung zu betrachten, durchbricht die Spirale aus Reaktion und Gegenreaktion. Ohne zurückzuschlagen lenkt man das Augenmerk auf die Sache und die Interessen hinter den Positionen.

Ein besonderer Stellenwert kommt sowohl dem aktiven Zuhören als auch der Sprache zu. Wer bei Verhandlungen erfolgreich sein will, sollte auf die Qualität seines Zuhörens besonderen Wert legen. Die VerhandlungspartnerInnen sollten das Grundinteresse haben, das Wie und Was im Denken der Gegenseite zu ergründen und sich in die Lage des anderen zu versetzen. Sprachliche und nonverbale Türöffner, die dem Gegenüber zu verstehen geben „ich bin interessiert an dem was Sie sagen, ich möchte Sie gern besser verstehen“, sollten im Repertoire sein. Die Formulierung der Sprache ist dabei besonders zu beachten, denn sie verrät Projektionen, Vermutungen und Annahmen und führt zu Emotionen wie Ärger und Unmut. Um dies zu veranschaulichen seien folgende Aussagen gegenübergestellt:

- „Sie haben mir ein defektes Gerät verkauft.“
- „Das Gerät ist defekt.“

Durch die Kunst offene Fragen zu stellen wie z.B. „Und was sind die Gründe, dass Sie dieses Ergebnis nicht möchten?“ wird die Gesprächsatmosphäre unterstützt.

Beim Harvard Konzept gelten daher folgende vier Eckpfeiler (Fisher, 2003):

- b. Sachbezogene Diskussion: Sache und Personen/ Beziehung werden getrennt betrachtet.
- c. Die konkreten Interessen der Beteiligten, nicht die Positionen stehen im Mittelpunkt. Die Gemeinsamkeiten der Interessen sind herauszufiltern.

- d. Vergrößern des Kuchens bevor er geteilt wird: viele Optionen sind kreativ zu entwickeln und werden erst später bewertet.
- e. Bewertung durch das Hinzuziehen neutraler und fairer Bewertungskriterien unabhängig von den subjektiven Interessen.

Gegensätzliche Positionen bedeuten nicht immer gegensätzliche Interessen. Erforschen und als legitim Anerkennen der Interessen aller Beteiligten, ermöglichen erst das Entwickeln vielfältiger Alternativen. Offenes Ansprechen der eigenen Interessen, was wirklich wichtig für einen selbst ist, sowie Hinterfragen der Bedürfnisse, Wünsche, Hoffnungen, Ängste der PartnerInnen gehören zu den Schlüsseln dieser erfolgreichen Methode. Gespieltes Interesse und Wohlwollen hingegen werden selbst von Laien durchschaut. Außerdem sollte in Anbetracht der Ernsthaftigkeit der gesellschaftspolitischen Fragen das Theater spielen den professionellen SchauspielerInnen überlassen werden. Sprachliche und nonverbale Türöffner daher in Verbindung mit ehrlichem Interesse einsetzen.

Zusammenfassend ist das Motto des Harvard Konzepts:  
Klar in der Sache – fair, sanft mit der Person.

### 2.4.3 Epilog

Die möglicherweise geheimnisvollste Zutat bei Transitions-Prozessen ist Verantwortung. Wie beschrieben hat die Praxis bewiesen, dass die allerwichtigste Zutat das **Wollen** ist. Daher stellt sich die Kernfrage, wie kann sich der/die Verantwortliche des Wollens der Menschen und EntscheidungsträgerInnen sicher sein. Auch hier gibt der wörtliche Sinn des englischen Begriffs responsibility einen klaren hilfreichen Hinweis. Die Personen, die die gewünschte Veränderung durchführen sollen, müssen die Gelegenheit bekommen auf die Herausforderung zu reagieren bzw. zu antworten (able to respond) sowie dazu auch fähig zu sein (being capable of responding). Die Gelegenheit erhalten die Personen durch die Schaffung eines Raumes, indem die Antworten auch gehört und wertgeschätzt werden. Die Befähigung erhalten sie durch eine angstfreie Atmosphäre und die Befreiung von einem erwarteten Gehorsam. Unter diesen Bedingungen haben sie die Möglichkeit sich zur Übernahme von Verantwortung zu entscheiden und sich als Mit-EigentümerIn, zu fühlen. Diese Einsicht ist fundamental für Transitions-Prozesse und



deren Management. Denn ein/e EigentümerIn sucht nach Lösungen, ein Opfer nach Schuldigen (Glasser, 1998). Genauso wie Stress oder Panikmachen sozialer Standard sein können, genauso kann das Wahrnehmen von Verantwortung zur Kultur werden.

Die oberste Maxime zum wahrhaftigen Erfolg sollte für alle „VeränderInnen, TransitorInnen und UmdenkerInnen“ stets sein: das Verhalten und nicht die Personen verändern zu wollen. Und niemand kann der/die ExpertIn zur Lösung der anstehenden Gesellschaftsfragen sein, sondern es geht um die soziale Fähigkeit in Netzwerken zusammenzuarbeiten und gemeinsame Lösungen zu suchen, zu finden, sie zu praktizieren und wenn nötig zu modifizieren.

## Literaturverzeichnis Papier 3

- 1) Bekman A., 1997, Bewogen Organisaties, van Gorcum, Assen
- 2) Best D., 2003, Projekt- und Prozess-Management als Instrument der Organisationsentwicklung. Wie entsteht ein Erneuerungsprozess? NPI Institut für Organisationsberatung, Zeist, NL (unpublished)
- 3) Brown J.S: 2000, Growing up Digital, Change, [www.johnseelybrown.com](http://www.johnseelybrown.com)
- 4) Debold E., 2005, Das Unternehmen, die Welt zu retten, in What is Enlightenment, Sommer 2005. pp 36-67
- 5) Fisher R., et al, 2003, Das Harvard Konzept, campus, New York
- 6) Galoppin L., Change Management Cooking Class, <http://www.reply-mc.com/NL/index.htm>
- 7) Glasser W., 1998, Choice Theory, A New Psychology of Personal Freedom. Harper Perennial, New York
- 8) Greenhouse Group, 2004, Organizational Change Management. Training modules (unpublished)
- 9) Greenleaf R., 1977, Servant-Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Mahwah, NJ: Paulist Press
- 10) Hassan Z., Kahane A., 2005, The U-Process: A Social Technology for Addressing Highly Complex Challenges, Generonconsulting.com
- 11) Hoffman A., et al, 2006, Changing Practice on Sustainability: Understanding and Overcoming the Organizational and Psychological Barriers to Action, working paper, Program on Negotiation at Harvard Law School
- 12) Korten F., 2006, Movement Building for Transformational Change, The Positive Future Network
- 13) Lewin, K., 1974, Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change, Human Relations, 1, Nr.1, S. 5-41.
- 14) Macy J., 2003, Die Reise ins lebendige Leben, Junfermann Verlag, Paderborn
- 15) Maurer R., 2005, Sustaining Commitment to Change, [http://www.beyondresistance.com/html/popups/sustain\\_commit2.html](http://www.beyondresistance.com/html/popups/sustain_commit2.html)
- 16) Roach G. M., 2003, Die Weisheit des Diamanten, Random House, Inc.
- 17) Scharmer C.O., 2005, Theorie U: Von der Zukunft her führen, 2. Entwurf, MIT

- 18) Spears L., 2002, On Character and Servant-Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership
- 19) Strigl A., Bosch G., Reisinger H., 2007, Sustainability Management System, Kennzahlenbasierter Aufbau eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements, Endbericht,  
[www.fabrikderzukunft.at/publikationen/endberichte.htm](http://www.fabrikderzukunft.at/publikationen/endberichte.htm)
- 20) Uhl C., 2004, Developing Ecological Consciousness, Rowman&Littlefield Publishers

## **Internetquellen:**

### **Conversation cafe:**

[www.conversationcafe.org](http://www.conversationcafe.org)

[www.conversationweek.org](http://www.conversationweek.org)

### **21<sup>st</sup> Century Town Meeting:**

[www.americaspeaks.org/services/town\\_meetings/what\\_is.htm](http://www.americaspeaks.org/services/town_meetings/what_is.htm)

### **Presencing:**

[www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com)

[www.collectivewisdominitiative.org](http://www.collectivewisdominitiative.org)

[www.generationconsulting.com](http://www.generationconsulting.com)

## Anhang Papier 3

### Spielregeln für Prozessarbeit

1. Eine Veränderung / Entwicklung wird nur dann durchgeführt, wenn sie zur Verbesserung der Leistungserstellung für den/die Kunden/in oder zur Verbesserung interner Abläufe oder Prozesse beiträgt.
2. Veränderungsprozesse bauen auf Menschen (Prozess-EigentümerInnen) auf, die gezeigt haben, dass sie in der Lage sind, Veränderungen zu realisieren. Der/Die AuftraggeberIn (Vorstand, AbteilungsleiterIn, Endverantwortliche etc.) beauftragt eine/n Prozess-EigentümerIn damit, einen Veränderungsprozess vom Anfang bis zum Ende zu gestalten und zu betreuen. Der/Die Prozess-EigentümerIn ist dafür verantwortlich, dass für die während des gesamten Prozesses auftauchenden Fragen und Probleme Lösungen gefunden werden. ExpertInnen (auch FacheigentümerInnen genannt) unterstützen die Prozess-EigentümerInnen mit fachlichen Informationen und ihrer inhaltlichen Expertise.
3. Der/Die Prozess-EigentümerIn sucht die Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen, die von dem Veränderungsprozess betroffen sind. Eine wesentliche Fähigkeit von Prozess-EigentümerInnen ist daher der Aufbau eines Netzwerkes von MitarbeiterInnen, die den Veränderungsprozess aktiv unterstützen.
4. Jede/r, der mitmachen will, wird eingebunden und erhält eine konkrete eigene Aufgabe.
5. Wir arbeiten Schritt für Schritt, Denken und Tun greifen ineinander. Ideen für Veränderungen werden zunächst in einem kleinen, überschaubaren Rahmen ausprobiert, die so gemachten Erfahrungen evaluiert und zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Ideen genutzt, um diese dann im Gesamtunternehmen einzuführen und durchzusetzen.
6. Probleme werden nur dann bearbeitet, wenn sie tatsächlich auftreten.
7. Erst wenn offensichtlich ist, dass der Veränderungsprozess durch bestehende Strukturen behindert wird, wird auf struktureller Ebene nach konkreten Lösungen gesucht.

8. Der/Die AuftraggeberIn entscheidet. Der/Die Prozess-EigentümerIn muss diese/n in die Lage versetzen, die benötigten Entscheidungen zeitgerecht zu treffen, indem er/sie rechtzeitig mit ausreichenden und gut aufbereiteten Informationen sowie mit konkreten Lösungsvorschlägen / Handlungsalternativen etc. versorgt wird.
9. Visionen und Systeme von Regeln, Prozeduren und Abläufen werden zeitgleich bearbeitet und umgesetzt.
10. Es bedarf einer neuen Gesprächskultur. Statt endlos miteinander zu diskutieren, müssen wir lernen, einander zu beraten. Der/die jeweilige Prozess-EigentümerIn leitet den Tagesordnungspunkt, der seinen Prozess betrifft; er macht der Gruppe deutlich, was er von ihr erwartet. Die Gruppe versucht diese/n in seinem eigenen Prozess so gut wie möglich zu unterstützen, indem sie ihm Ratschläge und Tipps gibt. Der/die Prozess-EigentümerIn setzt sich ernsthaft mit diesen Ratschlägen auseinander. Die Entscheidung, was er dann tut, liegt jedoch allein bei ihm/ihr.





*ÖSTERREICHISCHES INSTITUT  
FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG*

## **Werteinduzierte Innovationen**

**Analyse sowie Empfehlungen zur Einführung unkonventioneller Instrumente  
der Politikgestaltung zur Förderung nachhaltiger Innovationen**

**Ein Projekt für die strategische Politik-Beratung**

Papier 4

# **Empfehlungen für die Einführung ausgewählter Politikinstrumente in Österreich im Bereich nachhaltiger Technologien**

**GISELA BOSCH, MONIKA CERNY, DIETMAR KANATSCHNIG, ALFRED STRIGL**

November 2006

# Inhalt

<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>119</b>
<b>1 AKTUELLE TRANSITIONS-PROZESSE IN DEN NIEDERLANDEN .....</b>	<b>119</b>
<b>1.1 ENERGIE-TRANSITION.....</b>	<b>120</b>
<b>1.2 WASSER-TRANSITION.....</b>	<b>124</b>
<b>1.3 POLITIKINSTRUMENTE FÜR TRANSITION IM BEREICH FÖRDERUNG NACHHALTIGER     TECHNOLOGIEN - ERFAHRUNGEN AUS DEN NIEDERLANDEN.....</b>	<b>127</b>
<b>2 ENTWURF EINES ENERGIEBEZOGENEN TRANSITIONS-PROZESSES FÜR ÖSTERREICH .....</b>	<b>130</b>
<b>2.1 MODELL ZUR INSTITUTIONALISIERUNG EINES ENERGIEBEZOGENEN TRANSITIONS-     PROZESSES FÜR ÖSTERREICH.....</b>	<b>130</b>
<b>2.2 WAHRNEHMUNG DES IST-ZUSTANDES.....</b>	<b>132</b>
<b>2.3 INSTRUMENTE UND MAßNAHMEN.....</b>	<b>133</b>
<i>2.3.1 Allgemeine Rahmenbedingungen .....</i>	<i>134</i>
<i>2.3.2 Institutionalisierung des Transitions-Prozesses .....</i>	<i>135</i>
<i>2.3.3 Qualifizierung der AkteurInnen.....</i>	<i>136</i>
<i>2.3.4 Bewusstseinsförderung der AkteurInnen .....</i>	<i>137</i>
<b>3 FÖRDERUNG DES TRANSITIONS-PROZESSES DURCH NEUE FRAGESTELLUNGEN FÜR NACHHALTIGE FORSCHUNGSPROGRAMME .....</b>	<b>141</b>
<b>4 ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>143</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>144</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>146</b>



# Einleitung

Um einen gesamtgesellschaftlichen Wandel in Richtung nachhaltiger Entwicklung in Gang zu setzen, können Technologien eine tragende Rolle spielen. Gerade in den Bereichen Energie, Bau, Mobilität und Landwirtschaft liegt in technologischen Erneuerungen großes Veränderungspotential. Auch hier braucht es die Politik als Entscheidungsträgerin um die passenden Rahmenbedingungen zu schaffen. In anderen Ländern hat man dies bereits früher erkannt und wichtige Schritte in Richtung Nachhaltigkeit gesetzt, so zum Beispiel in den Niederlanden. Von den niederländischen Erfahrungen im Bereich der Energie- und Wassertransition sollen in diesem Papier Instrumente für den nationalen Transitions-Prozess in Österreich abgeleitet werden.

## 1 Aktuelle Transitions-Prozesse in den Niederlanden

In den Niederlanden wurden, basierend auf der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, für folgende Themen Transitions-Prozesse initiiert:

- Energie
- Landwirtschaft
- Wasser
- Bau
- Mobilität

Wie in Papier 1 beschrieben, werden diese durch das Kompetenzzentrum Transition gestaltet, gesteuert, angepasst und beeinflusst. Durch diese Tätigkeiten verbindet das Kompetenzzentrum die Bereiche Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft mit den verschiedenen Transitions-Prozessen und seinen Netzwerken auf allen drei Ebenen. Da die Energie- und Wasser-Transitions-Prozesse am weitesten fortgeschritten sind, sollen sie als mögliches Beispiel für Österreich im Folgenden detailliert dargestellt werden:

## 1.1 Energie-Transition

Die Aktivitäten der Energie-Transition erfolgen (wie im Kapitel 2.2. des ersten Arbeitspapiers erläutert) auf drei Ebenen wofür auch die dafür notwendigen Strukturen geschaffen wurden:

**Niveau 1: TFE TaskForce Energietransition**

*Verantwortung für:*

Mission, Szenarios, Vorbedingungen, Schaffung der richtigen Grundbedingungen, Ziele, Regie, Kommunikation der Leitlinie/Grundzüge, Vernetzung der Subprozesse, Austausch der AkteurInnen, Konsolidierung und Prüfung mit nationalen Zielsetzungen

**Niveau 2: Plattformen**

*Verantwortung für:*

Transitionspfade, in Gang bringen und Beschleunigen öffentlich-privater Zusammenarbeit, thematische Kommunikation, Ausführung der Energietransition

**Niveau 3: Marktparteien**

*Verantwortung für:*

Umsetzen der Transitionspfade und innovativer Chancen in operationale Aktivitäten

Unter Berücksichtigung der in der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie festgelegten spezifischen Ziele legte die „Task Force Energietransition“ die Basis für die Bildung der Plattformen (Niveau 1), und erarbeitete Visionen, spezifische Ziele sowie eine Kommunikations-Leitlinie für die Energie-Transition. Darauf aufbauend erfolgte durch TeilnehmerInnen der Plattform Netzwerke (Niveau 2) die Formulierung der jeweiligen Plattformen mit den dafür spezifischen Pfaden (Niveau 3), die im Folgenden zusammengefasst sind:

- a) **Plattform Neues Gas, sauberes Fossil** (Effizientere Anwendung von Erdgas, Biogas und Wasserstoff und saubere Anwendung von fossilen Brennstoffen und Glashausbau)

***Ambition: sich unternehmerisch und innovativ an die Arbeit machen, um das nachhaltigste Gasland Europas zu werden***

Pfade:

- Dezentrale Energieerzeugung
- Gewächshauskultur / Glashausbau
- Grünes Gas Wasserstoff
- Sauberes Erdgas ( sauberes Fossil/CO2 Speicherung)
- Bebaute Umgebung

**b) Plattform Nachhaltige Mobilität** (Alternative Motortreibstoffe, neue Fahrzeugtechnologie und Optimierung von Verkehrsverhalten für einen nachhaltigen Energiehaushalt und Vermeidung von Verkehrsstau)

***Ambition: Faktor 2 Reduktion von Treibhausgas - Emissionen für neue Fahrzeuge in 2015, Faktor 3 Reduktion von Treibhausgas - Emissionen für den gesamten Wagenpark in 2035***

Pfade:

- Hybridisierung des Wagenparks
- Anwendung von Biotreibstoffen/ -brennstoffen
- Fahren mit Wasserstoff
- Intelligente Transportsysteme: Massen-Individualisierung von Automobilität

**c) Plattform Grüne Rohstoffe** (Produktion und Umwandlung von pflanzlichen Rohstoffen in Elektrizität, Wärme, Chemikalien und Materialien)

***Ambition: 2030 sind 30% der Rohstoffe der gesamten niederländischen Energieversorgung durch grüne Rohstoffe ersetzt***

Pfade:

- Nachhaltige Biomasseproduktion in den Niederlanden und im Ausland
- Realisation von Biomasse-Import-Ketten
- WISE BIOMASS Koproduktion, Koproduktion von Chemikalien, Transporttreibstoffen, Elektrizität und Wärme
- SNG - Synthetic Natural Gas in der Erdgas-Infrastruktur

- Innovative Verwendung grüner Rohstoffe, nachhaltiger machen bestehender Produkte, chemische Prozesse

**d) Plattform Ketteneffizienz** (Energieersparnis durch kluge Organisation von Ketten in Wirtschaft und Gesellschaft)

***Ambition: eine 20 – 30% extra Effizienz-Verbesserung von u.a. industriellen Ketten in den Niederlanden in 2030***

Pfade:

- Optimalisierung der Abfallketten
- Präzisionslandwirtschaft
- Prozess-Intensivierung
- Multimodaler Transport
- Clearinghouse Schüttprodukte
- Symbiose (z.B. Co-siting von Anlagen zur Nutzung der Restwärme)
- WKK Wärmekraftkopplung dezentral
- Nachhaltige Papierindustrie, Papierketten

**e) Plattform CO<sub>2</sub> Elektrizitätsversorgung** (Erneuerbare Energiequellen wie Wind- und Sonnenenergie, Biomasse, nachhaltiger machen traditioneller Produktion, Anpassen der Infrastruktur und Elektrizitätseinsparung)

***Ambition: - Anteil erneuerbare Energie 9% (bis 2010)***

***- Anteil erneuerbare Energie 10% und erreichen der Kyoto-Ziele (bis 2020)***

***- 60 – 80 %ige CO<sub>2</sub> Reduktion in der Elektrizitätsversorgung***

Pfade:

- Erneuerbare Energiequellen
- Vernachlässigen der traditionellen Elektrizitätserzeugung (Dekarbonisierung und WKK)
- Elektrische Infrastruktur
- Elektrizitätseinsparung

**f) Plattform Bebaute Umgebung** (Drastische Reduktion des Gebrauchs von Energievorheizung, - vorwärmung und Kühlung von Gebäuden durch Isolation, Energiespeicherung und kluge Systeme)

***Ambition: Verstärken einer gemeinsamen Basis zwischen Politik, Wohnungskooperationen, institutionellen WohnungseigentümerInnen sowie BürgerInnen/KonsumentInnen zu einem erhöhten Tempo der Energieeinsparung, um dafür konkrete Pläne zu entwickeln und die Hindernisse zu beseitigen.***

Pfade:

- Energiereduktionsplan für bestehende Wohnungen
- Innovationsplan „Energieeffizienz“ für Neubau und Renovierung
- Chancen und Hindernisse in der staatlichen Gesetzgebung

Alle Plattformen haben als gemeinsame Zielsetzungen eine CO<sub>2</sub> Reduktion von 50% bis 2050 (im Vergleich zu 1990) und eine jährliche kumulative Energieeinsparung von 1,5 – 2 %. Dem Transitionsfad wird schrittweise durch Projekte und andere Aktivitäten, wie z.B. Netzwerkaufbau und Qualifizierungsmaßnahmen Form gegeben. Diese können parallel oder in Sequenzen stattfinden. Das schrittweise Formgeben kann im Lauf der Zeit korrigiert werden, z.B. wenn neue Technologien verfügbar werden.

### **Kriterien für Projekte**

Um Projekte bezüglich ihres Beitrages zu den Zielsetzungen der Transitionspfade zu prüfen, wurden in Abstimmung zwischen der Task Force Energie-Transition und den Plattformen folgende Prüfkriterien formuliert:

- 1. Effektivität:** das Projekt führt zu signifikanter Reduktion des CO<sub>2</sub> Ausstoßes, höherer Produktion von nachhaltiger Energie, neuer Beschäftigung oder einer geringeren Abhängigkeit von Importen
- 2. Realisierbarkeit:** das Projekt ist technologisch realisierbar und eine rentable Implementierung ist möglich
- 3. Stärke der Nachfrage:** die Nachfrage am Markt ist genügend hoch und die Projektergebnisse sind ausreichend konkurrierend um Marktanteile zu erzielen

- 4. Geschwindigkeit:** das Projekt ist rasch realisierbar, es hebt sich am internationalen Markt ab und kann auch da konkurrieren, es besteht ein Gefühl von Dringlichkeit und Leistungsfähigkeit

Sind diese Kriterien erfüllt, wird das Projekt im Portfolio aufgenommen und bei der schrittweisen Entwicklung eines Transitionspfades berücksichtigt. Durch die kürzlich veröffentlichte Evaluation des gesamten Prozesses wurde den AkteurlInnen bewusst, dass diese Kriterien für einen fundamentalen Paradigmenwechsel noch zu schwach sind und dies ein Grund für den nicht befriedigenden Fortschritt der Transition auf dem Energiesektor sein kann (van der Woude, 2007).

Die Energie-Transition wurde von einer engagierten Dreier-Gruppe im Wirtschaftsministerium der Niederlande initiiert. Beharrlich und mit strategischem Fingerspitzengefühl haben sie Schritt für Schritt ein nationales Netzwerk von nunmehr etwa tausend Personen rund um die Energie-Transition aufgebaut. Durch konsequentes Vernetzen mit PartnerInnen aus der Wirtschaft konnten bedeutende Meilensteine gesetzt und eine höhere Wertigkeit auf der politischen Agenda und im Budget erreicht werden.

## **1.2 Wasser-Transition**

Eine der bisher am konkretesten fortgeschrittenen Transitionen in den Niederlanden ist die „Wasser-Transition“, die vom Ministerium für Verkehr und Wasserwirtschaft gesteuert wird. Neben der Tatsache, dass dieses Thema für die Niederlande eines der dringlichsten auch in Bezug auf den Klimawandel ist, ist die positive Dynamik und Entwicklung dieses Prozesses sicherlich auch den Personen zu verdanken, die sich dieses Themas und Prozesses strategisch angenommen haben. In diesem Fall ist es Erik Pool, der dieses Thema als interner strategischer Berater des Generaldirektorats Wasser erfolgreich vorantreibt. Es gelang ihm, den Generaldirektor des Ministeriums für das Transitions-Denken zu gewinnen. Unter seiner Schirmherrschaft wurde ein Prozess zur Ausarbeitung des Transitionsprogrammes eingeleitet. Zu dessen Vorbereitung wurden alle beteiligten EntscheidungsträgerInnen und MitarbeiterInnen einige Monate in systemischem Denken geschult. Als erstes wurden darauf hin vier

Steuerungsprinzipien, die nun seit 2005/ 2006 im Direktorat Wasser angewendet werden, formuliert (Pool et.al., 2006):

- Vom „Steuern auf Resultate“ zum „Steuern in eine Richtung“;
- Lernen und Experimentieren;
- Monitoring und Evaluierung des Prozesses und der Ergebnisse;
- Bewusstes Positionieren in der Öffentlichkeit.

Die Politik hat dadurch verstärkt formuliert, in welche gewünschte Richtung die Ergebnisse gehen sollen, anstatt sich im vorhinein auf Resultate festzulegen. Auf Grund der zunehmenden Komplexität muss diese Art von Steuerung an Bedeutung zunehmen. Ist die Richtung angegeben, z.B. „nachhaltige Entwicklung“, dann können via Ausprobieren, Entdecken, Lernen von Erfolgen und Problemen, gemeinsam mit den betroffenen und beteiligten AkteurlInnen die Erfolg versprechenden Wege und die dafür passenden Mittel gewählt werden.

Diese innere offene Haltung des kontinuierlichen Lernens ist Bestandteil der Steuerungsprinzipien des Wasser-Transitions-Prozesses. Sie ermöglicht das Erkennen von Innovationschancen und zwar nicht allein im technischen Bereich sondern besonders auch in Experimenten von Arbeitsgemeinschaften, Verteilung von Verantwortung, Verteilung von Gewinn/ Verlust zwischen den öffentlichen Institutionen und dem Privaten und öffentlichen Bereich. Ein Experiment kann nie fehlschlagen. Es zeigt auf, wo weiter zu arbeiten ist. Dies ist jedoch nur möglich, wenn Monitoring und Evaluierung fixe Bestandteile des Lernens sind. Auf diesem Weg können sich institutionelle Verhältnisse und Systeme verändern.

In Folge der neu ausgerichteten Steuerungsprinzipien kam es zu fünf Paradigmen-Verschiebungen bezüglich der Arbeit des Ministeriums für Verkehr und Wasserwissenschaft (Pool, 2006):

- **Der Raum bestimmt das Wasser.** Darauf folgt der Grundsatz: Das Wasser bestimmt die Raumentwicklung.
- **Raumqualität einer Region.** Ein systemischer Fokus auf den qualitativen Gebrauchswert der Region für die Bevölkerung mittels Analyse der Flora und Fauna steht im Mittelpunkt und nicht die Messung von Stoffkonzentrationen.

- **Wasser ist ein knappes Gut** mit dem in jeder Beziehung sparsam umzugehen ist.
- **Schaffung eines stimulierenden Rahmens** zur Lösung von Problemen durch Freiräume und nicht durch detaillierte Regeln von oben.
- **Mit dem Risiko Wasser leben**, wodurch der Staat nicht mehr allein für den Schutz vor dem Wasser verantwortlich ist. BürgerInnen haben eine aktive, neue Rolle und sollen ihr persönliches Wasserrisiko durch die Anwendung klarer Entscheidungskriterien einschätzen.

Diese neuen Paradigmen beruhen auf der Erkenntnis, dass zukünftig nicht wie bisher das Beherrschen des Wassers im Mittelpunkt stehen soll, sondern das Lenken durch Antizipieren und sich mit dem Wasser bewegen. Sie beruhen auf der Erkenntnis, dass der Mensch integraler Teil des ökologischen Gesamtsystems ist, dies bereitwillig anerkennt und sich innerhalb dessen bewegen kann und soll, anstatt es zu beherrschen. Durch diese veränderte Sichtweise werden bestehende Muster und Routinen im Denken und Tun durchbrochen, woraus sich neue Ausgangspunkte für die zukünftige Politik entwickeln. Dieser neue Bezugsrahmen drückt das neue Denken aus und bestimmt somit auch neues Handeln.

Chris Uhl hat diese Paradigmenwechsel für die einzelnen gesellschaftlichen Bereiche wie folgt definiert (Uhl, 2004):

**Bildung:** für SchülerInnen und StudentInnen ist das Ziel ihres Lernens ihre persönliche Selbstverwirklichung.

**Wirtschaft:** die gleichbedeutenden Geschäftsziele (triple bottom line) sind: gesunde(r) Planet, Menschen und Gewinn

**Arbeit:** leidenschaftliche Verfolgung von Zielen durch Geist, Körper und Seele, die zum Wohle der Allgemeinheit beitragen.

**Regierung:** die Macht ist verbrieftes Recht der BürgerInnen, die Politik orientiert sich an den Bedürfnissen der Regionen, alle Stimmen und Meinungen werden wertgeschätzt, BürgerInnen arbeiten zusammen an dem Gemeinwohl.

**Spiritualität:** der Erweiterung des Bewusstseins und der Erkenntnis wird Nachdruck verliehen.



### **1.3 Politikinstrumente für Transition im Bereich Förderung nachhaltiger Technologien - Erfahrungen aus den Niederlanden**

Erik Pool hat in einem Essay über seine Praxiserfahrung als treibende Kraft im Wasser-Transitions-Prozess der Niederlande in klarer Form aufgezeigt, worum es beim Transitions-Denken im Kern geht bzw. gehen sollte (Pool, 2006). Er beginnt seine Ausführungen damit, dass auf Grund der Reichweite einer gesellschaftlichen Transition in den Anfängen des Faches Transitions-Management das Individuum beinahe übersehen wurde. Seiner Meinung nach bringt jedoch nur der Mensch als Individuum jene Kraft ein, die es ermöglicht, gegen verstarnte Überzeugungen und Gewohnheiten mit Mut ein Denken echter Solidarität und Verantwortung lebendig werden zu lassen. Ohne den Glauben in die Unterschied-machende-Kraft jedes Einzelnen ist die Initiierung und Durchführung eines Transitions-Prozesses sinnlos. Die Kraft des Individuums zentral zu stellen mag paradox erscheinen, wo die Komplexität die Sicht auf die Wirkung des eigenen Handelns beinahe vollständig verstellt. Dieses Paradoxon ist jedoch entscheidend. Denn der Glaube an den Effekt des eigenen Wirkens ist der Motor für Entwicklung. Doch welches Individuum ist so stark, um die Richtung der gesellschaftlichen Dynamik zu beeinflussen? Oder braucht es die antizipierende Tat, vorhergehend an die neue Wirklichkeit, die noch kommen muss? Diese Fragen streicht Pool als essentiell heraus, da sie sowohl auf individuellem Niveau wie auf der gesellschaftspolitischen Basis die Ansatzpunkte für Transitions-DenkerInnen sind.

Das Wertvolle an den Praxisbeispielen aus den Niederlanden ist, dass wir daran erkennen, was es braucht, um derartige komplexe Systeme in Bewegung zu bringen. Es sind menschliche Qualitäten des Einzelnen wie z.B. zyklisches, inkludierendes und systemisches Denken, innere Kraft, Mut, Ausdauer und Geduld, die mit den bereits aufgeführten Instrumenten dieses Papiers zu entwickeln sind. Es bedarf daher der Förderung, Entwicklung und Schulung dieser Qualitäten vor allem für alle EntscheidungsträgerInnen in Politik, Verwaltung und Wirtschaft.

Bemerkenswert ist hierzu der Titel einer der zahlreichen Dissertationen des letzten Jahres an der Erasmus Universität Rotterdam in den Niederlanden zum Thema Transition: „Behördliche /administrative Fähigkeiten: co-evolutionäres Denken als

Überlebensstrategie“ (Nooteboom, 2006). In ihr sind auch die einzelnen Schritte des Umdenk-Prozesses aufgeführt:

- Bewusstwerden der Denkmuster
- Erkennen der Mängel/Unzulänglichkeiten dieser Muster
- Aufbringen der Kraft und Entwicklung der Fähigkeiten, Denk- und Handlungsmuster neu zu entwerfen

In dieser neuen Definition von Transition wird die Denkkraft bzw. der Zugang zur inneren Weisheit (siehe Presencing) als Angelpunkt in und als Instrument von Veränderung gesehen. Damit bekommt die Denkkraft eine zentralere Stellung in Veränderung und Erneuerung als Institutionen, Technologien, soziale Mechanismen und wirtschaftliche Prinzipien, sowie deren Interventionstechniken. Folglich könnte auch der Schlüssel, um konkrete Angriffspunkte zur Verstärkung von Transitionen zu finden, im Psychologischen und Sinngebenden liegen.

So sehr das Umdenken ein persönlicher Prozess des Individuums ist, kann es sich kollektiv so ausrichten, dass die kritische Masse zur Veränderung entsteht. Daraus ergeben sich für Transitions-DenkerInnen /-ManagerInnen zwei Handlungsfelder und zwei Analysefelder. Die beiden Handlungsfelder sind:

- das Arbeiten am eigenen Umdenken und
- das Arbeiten an den Veränderungs- und Umdenkfähigkeiten der Organisation, in der er/sie tätig ist.

Für die Analyse sollten sich Transitions-ManagerInnen folgende Fragen stellen:

- welche Veränderungen sind derzeit im Gange, wie kommen sie zustande und wo sind die Blockaden?
- auf welche Weise kann die Organisation auf diese Veränderungen und Blockaden reagieren oder intervenieren?

Das erste Handlungsfeld, die Arbeit am eigenen Umdenken, erfordert persönlich im Gleichgewicht zu sein bzw. ins Gleichgewicht zu kommen und die Fähigkeit und Bereitschaft, das Eigeninteresse außer Betracht lassen zu können. Alles, was zu Gleichgewicht, innerer Kraft, Kontemplation, Mut, Ausdauer, Geduld, selektivem, klarem und ruhigem Handeln, zyklischem und inklusivem Denken beiträgt, sollte

unterstützt werden. Die Frage, wo bei Transitionen begonnen werden muss, ist einfach zu beantworten: bei sich selbst.

Für das zweite Handlungsfeld, der Arbeit an den Veränderungs- und Umdenk-Fähigkeiten der Organisation, in der er/sie tätig ist, beschreibt Soeterbroek folgende Strategien wie Menschen in Bewegung gebracht werden können: durch Verhandeln, Verleiten, Überzeugen und Zwingen. An seinem eigenen Praxisbeispiel zeigt er, wie sehr es darauf ankommt, dass es dem/der Transitions-DenkerIn /-ManagerIn gelingt, die Menschen in ihrer direkten Umgebung in den Prozess miteinzubeziehen (Soeterbroek, 2000).

Das Transitions-Team hat im ersten Analysefeld hauptsächlich zwei Aufgaben. Das ständige Verbreitern des Teams innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation und die „Un-Nachhaltigkeit“ an Hand der drei Fragen zu analysieren:

- welche Veränderungen sind derzeit im Gange?
- wie kommen sie zustande?
- wo sind die Blockaden?

Diese Analyse soll mit den Opinion Leaders der Organisation geschehen. Die Tatsache, dass sich durch eine intensive und reflexive Auseinandersetzung mit einem Thema alle Beteiligten näher kommen und gegenseitiges Vertrauen aufbauen können, ist notwendige Bedingung für die erfolgreiche Arbeit in den Analysefeldern.

Im zweiten Analysefeld ist es wichtig, zuerst einen Referenzrahmen gemäß den Nachhaltigkeits-Kriterien zu entwickeln. Diese Perspektive muss scharf definiert werden, auch unter Bezugnahme auf die im ersten Analysefeld identifizierten unnachhaltigen Aspekte. Der Fokus dabei müsste sein, präzise zu analysieren, wo die Lock-ins genau liegen, um zu erkennen, welche Aspekte entkoppelt und in welchen neuen Kombinationen wieder verbunden werden müssen, darüber hinaus welche Prozesse zu beschleunigen und zu verstärken, und welche zu bremsen sind. Bei der niederländischen Wasserwirtschafts-Transition sind die Steuerungsprinzipien ein Resultat dieser Analysearbeit.

## **2 Entwurf eines energiebezogenen Transitions-Prozesses für Österreich**

Es gibt eine Reihe von spezifischen Instrumenten und Maßnahmen, die in den aufgezeigten Handlungs- und Analysefeldern zur Unterstützung eines Transitions-Prozesses im allgemeinen und zur Förderung nachhaltiger Technologien im besonderen eingesetzt werden können. Diese sind komplementär bzw. unterstützend zu den bereits in Kapitel 1 und 2 aufgeführten Instrumenten. Es ist Aufgabe der Transitions-ManagerInnen bzw. – DenkerInnen zu erkennen, welche für die jeweilige Phase bzw. Situation förderlich und dienlich sind, bzw. wie diese zusammen mit den AkteurInnen des Transitions-Prozesses anzupassen und weiterzuentwickeln sind.

### **2.1 Modell zur Institutionalisierung eines energiebezogenen Transitions- Prozesses für Österreich**

In Anlehnung an die Struktur des niederländischen Transitions-Prozesses für Energie und unter Einbeziehung österreichischer Institutionen und Gremien schlägt das Projektteam folgende Struktur für einen energiebezogenen Transitions-Prozess für Österreich vor (Abb. 1). Die Aktivitäten erfolgen auf drei Ebenen:

- a. Auf 1. Ebene entwickelt die Task Force, zusammen mit den dafür zuständigen Ministerien (BMVIT, BMWA und Lebensministerium) die Dachvision und schafft die notwendigen Rahmenbedingungen.
- b. Auf der 2. Ebene werden die spezifischen Plattformen geformt und die dafür notwendigen Transitionspfade konzipiert. TeilnehmerInnen der Plattformen sind PionierInnen aus der Zivilgesellschaft, Wissenschaft, NGOs, Sozialpartnern und Interessensvertretung.
- c. Auf der 3. Ebene erfolgen die Umsetzung der Transitionspfade und die Durchführung der Experimente (Projekte, Produkte, Policies und Prozesse) durch die ausführende Wirtschaft sowie der administrativen Organe.
- d. Die Koordination des Prozesses, die Vernetzung der Subprozesse, der Austausch der AkteurInnen und die laufende Evaluation des Prozesses erfolgt durch die WissenschaftlerInnen des Kompetenzzentrums Transition.

# Österreichische Energietransition

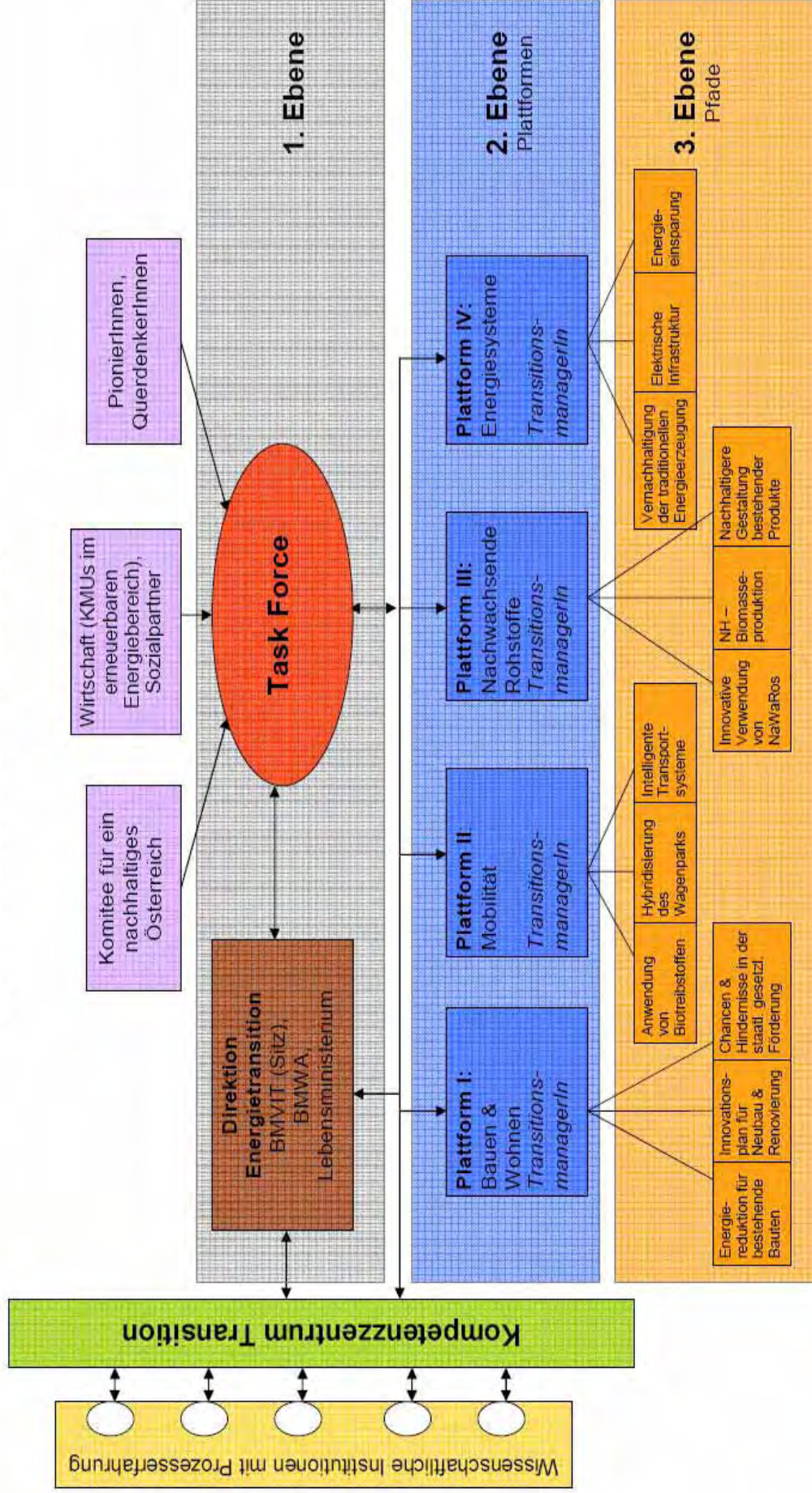


Abb. 1: Modell zur österreichischen Energietransition

## **2.2 Wahrnehmung des Ist-Zustandes**

Als Vorbereitung für einen energiebezogenen Transitions-Prozess in Österreich wurden im Rahmen dieses Projekts aktivierende Interviews mit maßgeblichen Führungskräften geführt, um deren Wahrnehmung des Ist-Zustandes des Nachhaltigen Entwicklungsprozesses in Österreich zu erfahren (siehe Papier 2). Die folgende Zusammenfassung kann für zukünftige Transitions-ManagerInnen als Basis bei der Auswahl der Instrumente berücksichtigt werden:

BürgerInnen bemängeln das Fehlen gelebter Verantwortung und Ethik in der Politik. Erfolgreiche Initiativen werden häufig bei einem Regierungswechsel nicht weitergeführt bzw. finden keine Unterstützung in Ländern mit Regierungen einer anderen politischen Ausrichtung. Selbst wenn die Exekutive von derselben Partei ist, sind der Austausch und die Vernetzung innerhalb und zwischen den verschiedenen Ebenen mangelhaft. Viele EntscheidungsträgerInnen auf Länder- bzw. Bundesebene werden von den MandatsträgerInnen an der Basis als zu praxisfremd wahrgenommen. Dadurch sind viele Entscheidungen abgehoben und in der Praxis oder im ländlichen Raum nicht umsetzbar. Politik und Verwaltung müssen zurück zu den BürgerInnen.

Die Erwartungen bzw. Handlungen sowohl der WählerInnen, als auch der PolitikerInnen haben eine kurzfristige Orientierung ohne Beachtung langfristiger Konsequenzen.

Aspekte von Nachhaltiger Entwicklung werden als parteipolitisch besetzt wahrgenommen. Die Politik muss, vor allem in Hinblick auf das Thema Nachhaltigkeit und nachhaltige Technologie, frei von Partei- und Wirtschaftsinteressen sein. Abgeordnete sollten beim Thema Nachhaltige Entwicklung frei von Clubzwängen sein. Die Politik ist derzeit den Lobbys hörig – man bräuchte eine unabhängige Politik und einen parteiübergreifenden Grundkonsens bezüglich Nachhaltiger Entwicklung. Darauf aufbauend sollte sich die Politik klar zur Änderung der dafür notwendigen Rahmenbedingungen und tief greifender (Struktur-)Veränderungen verpflichten anstatt bloß „Alibimaßnahmen“ zu setzen. Auch die Medien scheinen die Dringlichkeit für das Thema noch nicht erkannt zu haben und üben daher auch viel

zu wenig Druck auf die Politik aus. Es fehlt oft aber nicht (nur) an der Motivation, sondern auch an den Möglichkeiten.

Technologien prägen die Lebensweise der Menschen entscheidend mit, weshalb die Entwicklung nachhaltiger Technologien äußerst wichtig ist. Die Begrenztheit der materiellen Ressourcen lässt ein Wirtschaftswachstum ohne absolute Ressourcenverminderung auf Dauer nicht zu. Daher muss nachhaltige Technologie integraler Teil einer Wirtschaft sein, die auf ressourcenschonender Ethik basiert (ein Beispiel für ethische Prinzipien ist im Anhang aufgeführt) und kann nicht isoliert betrachtet werden. Sie ist des Weiteren in eine regional basierte Problemlösungsstrategie, unter Berücksichtigung ökosozialer Aspekte, einzubinden. Ohne die grundlegende Veränderung der Personen (einschließlich PolitikerInnen) ist eine nachhaltige Technologieentwicklung nicht möglich. Nur dann können die riesigen Potentiale von nachhaltigen Technologien, die sogar bereits teilweise entwickelt sind, auch genutzt werden. Nachhaltige Technologieentwicklung kann dann auch durch die Art der Ausrichtung zur gesamtgesellschaftlichen, nachhaltigen Entwicklung beitragen. Dies ist z.B. in den Bereichen Arbeitsplatz- und Wohnbereichsgestaltung möglich.

### **2.3 Instrumente und Maßnahmen**

Organisatorische und instrumentelle Innovationen zur Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung und dem damit einhergehenden Transitions-Prozess wurden in der Studie Institutionelle Innovationsstrategien für alle gesellschaftlichen Akteursgruppen ausführlich dargestellt (Kanatschnig, 2004). Die im Folgenden angeführten Instrumente und Maßnahmen sind daher ergänzend zu den bereits identifizierten und dienen speziell der Institutionalisierung des Transitions-Prozesses auf Gebieten wie Energie, Bau und Mobilität, mit dem damit notwendigen Umbau des Förderungs- und Besteuerungssystems und der Qualifizierung und Bewusstseinsförderung der AkteurInnen. Des Weiteren wird auf die Auflistung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen wie ökologische Steuerreform, Kostenwahrheit und ökosoziale Marktwirtschaft mit einer damit verbundenen Hinterfragung der Wachstumsideologie

verzichtet. Diese Themen sind in der einschlägigen Literatur ausreichend behandelt und würden den Rahmen dieses Projekts sprengen.

Die folgenden Instrumente und Maßnahmen sind Vorschläge, den gesamtgesellschaftlichen kollektiven Suchprozess auf dem Gebiet der nachhaltigen Technologien zu unterstützen, um dadurch sowohl die persönlichen aber auch institutionellen Barrieren zu überwinden. Ideal ist dabei, ähnlich wie dies bereits in Deutschland oder Oberösterreich für Innovationssysteme praktiziert wird, folgende Teilbereiche zu vernetzen.<sup>8</sup>

- Humanressourcen und Bildung (Fundament)
- Forschung und Entwicklung in Staat und Wirtschaft (Entstehung von Wissen)
- Patente, Innovationen, Gründungen und Finanzierung (Umsetzung von Wissen)
- Handel, Beschäftigung und Produktion (Markterfolg und Diffusion)

### 2.3.1 Allgemeine Rahmenbedingungen

Die angewandten Instrumente und Maßnahmen müssen so ausgerichtet sein, dass sie einerseits den gewünschten Zustand stärken und andererseits den ungewünschten so unattraktiv wie möglich machen – zum Beispiel Erdölpreise erhöhen und erneuerbare Energie begünstigen, um Kostenwahrheit zu gewährleisten. Durch den in diesem Projekt beschriebenen Transitions-Prozess wird sich das politische Klima ändern, so dass Fehler gemacht werden dürfen, da sie Chancen des Lernens sind. Angstfaktoren durch reelle oder in der Vorstellung lebende Konsequenzen werden zunehmend eliminiert. PolitikerInnen und MitarbeiterInnen der Verwaltungen bekommen dadurch zunehmend Mut, Probleme offen und selbstkritisch darzustellen und zuzugeben, dass er/sie keine Patentlösung dafür anzubieten hat, aber durch seine/ihre Teilnahme an dem gesellschaftlichen Such- und Lernprozess zu deren Lösung beitragen wird. Dies manifestiert sich in den gesellschaftlichen Untergruppen wie folgt:

- **Schulsystem:** Fördern des Selbstwertes und Mutes zur Veränderung sowie Fehler aufzeigen, an deren Behebung weiter zu arbeiten ist.

<sup>8</sup> Vgl. [www.bmbf.de/de/3634.php](http://www.bmbf.de/de/3634.php) und [www.rio-ooe.at](http://www.rio-ooe.at)



- **Verwaltung:** Fördern des Mutes zur Veränderung, des Selbstwertes, Fehler aufzeigen, wo weiter zu arbeiten ist. Kompetenz und nicht parteipolitische Seilschaften bestimmen die Karriere.
- **Politik:** Vision und Mut zu großen Themen und deren Lösung – gesellschaftlich anerkannt. Nachhaltige Entwicklung ist kein parteipolitisches Thema, sondern ein übergreifendes. Langfristige Planung ist eine Selbstverständlichkeit. Eine nationale Ethikkommission unterstützt die EntscheidungsträgerInnen.
- **Medien:** Mut zu großen Themen und deren Lösung. Weg von Konzentration auf größere und kleinere „Skandale“. Kommunikation von Erfolgen und Erfahrungen.

### 2.3.2 Institutionalisierung des Transitions-Prozesses

Um die Institutionalisierung des Transitions-Prozesses in der Politik zu verankern, ist dieses Thema zur Chefsache in allen wesentlichen politischen und administrativen Organisationen zu erklären. In Schweden ist für die Nachhaltige Entwicklung und den dafür notwendigen Transitions-Prozess der Ministerpräsident direkt verantwortlich. Ihm zur Seite steht die Kommission für Nachhaltige Entwicklung mit dreizehn MitgliederInnen aus Wissenschaft und Wirtschaft aber auch einer Reihe von Ministern. Die Koordination, Vernetzung und teilweise auch Initiierung der Projekte auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene sowie der Erfahrungsaustausch der AkteurInnen erfolgt durch den Rat für Nachhaltige Entwicklung.<sup>9</sup> In den Niederlanden übernahm diese Transitionsaufgaben, wie bereits an anderer Stelle erwähnt, das überparteiliche und interdisziplinäre Kompetenzzentrum.<sup>10</sup>

Eine weitere Institutionalisierung der Nachhaltigen Entwicklung hat auch zwischen und innerhalb des Parlamentsclubs für Nachhaltigkeit, der UmweltreferenInnen der Parteien, des Präsidiums der Parteien und der GeneralsekretärInnen von Ministerien stattzufinden. Dies könnte vor allem durch deren Einbindung in die zu bildenden Transitions-Netzwerke erfolgen.

Das Thema Nachhaltigkeit darf nicht mehr als parteipolitisch besetzt wahrgenommen werden. Es muss daher in Zukunft ein parteiübergreifendes Thema sein, wodurch

<sup>9</sup> Vgl. [http://www.hallbarhetsradet.se/templates/Hallbarhetsradet\\_Page.aspx?id=274](http://www.hallbarhetsradet.se/templates/Hallbarhetsradet_Page.aspx?id=274)

<sup>10</sup> Vgl. <http://www.transitiepraktijk.nl>

jede/r Abgeordnete vom Klubzwang zu befreien ist, wenn Gesetze mit nachhaltigen Teilaspekten zur Abstimmung kommen.

Es gibt in Österreich eine Vielzahl von ausgereiften Technologien, die auf Grund der nachhaltigen Forschungsprogramme entwickelt und deren Machbarkeit als Leuchttürme auch realisiert wurden. Als nächsten Schritt bedarf es nun des Aufbaus eines Netzes von nachhaltigen Technologieberatungsstellen, die dem/der potentiellen Kunden bei der Konzeption seines Vorhabens und bei der Suche kompetenter Anbieterfirmen behilflich ist. Diese Zentren sollten in ihren Jahresberichten nicht nur Erreichtes darstellen, sondern auch Versäumnisse, Fehler und Lücken sowie konkreten Forschungsbedarf aufzeigen.

Indikatoren dienen als Rückmeldung über den Verlauf eines Transitions-Prozesses. Neben den im Rahmen der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie definierten Indikatoren sind für die spezifischen Transitionsgebiete (Energie, Bau, Mobilität) aussagekräftige Indikatoren zu erarbeiten. Des Weiteren ist es essentiell, parallel zum Brutto Inlands Produkt (BIP) einen umfassenderen ökonomischen Indikator wie z.B. den „Genuine Progress Indicator“ als ökonomischen Maßstab zu verwenden.<sup>11</sup>

### 2.3.3 Qualifizierung der AkteurInnen

Transitions-Prozesse sind kollektive Lern- und Suchprozesse, die jedoch bei jedem Einzelnen der beteiligten PolitikerInnen sowie Führungskräften aus Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft einen persönlichen Lernprozess erfordern und auch bewirken. Die Ziele des Lernprozesses sind:

- altes und überholtes Wissen und Kommunikationsmuster verlernen (siehe Gewaltfreie Kommunikation)
- Integrität und Mut zur Veränderung entwickeln
- Selbstwertgefühl entwickeln
- Führungsqualitäten und –kompetenzen erweitern (siehe „servant leadership“)
- Verständnis für die Bevölkerung entwickeln (siehe „Conversation Cafe“)

<sup>11</sup> Vgl. [www.rprogress.org/projects/gpi/](http://www.rprogress.org/projects/gpi/)

- Systemwissen und Kenntnisse bezüglich Nachhaltiger Entwicklung erlangen.

Durch die regelmäßige Teilnahme an Kursen, Workshops und Netzwerktreffen, sowie die im Rahmen dieser Veranstaltungen stattfindenden Reflexionen, wird dieses Wissen erlangt und zugleich im Zuge des Transitions-Prozesses eingeübt und verinnerlicht.

Die Förderung dieser Qualifikationen sollte vor allem auch Teil des Rekrutierungs- und Trainingsprozesses von PolitikerInnen und Führungskräften sein. Um das Herausbilden und Fördern von Eigenschaften, wie sie im Kapitel „Servant Leadership“ in Papier 3 dargestellt wurden, müssen Parteien und andere gesellschaftlich relevante Organisationen (Interessensvertretungen, NGOs,...) Freiräume für junge Führungskräfte schaffen, in denen sie Selbstwertgefühl, Integrität, Mut und Verständnis für andere entwickeln können. Momentan lernen Führungskräfte vor allem wie sie potentielle GegnerInnen am besten besiegen können. Die Wichtigkeit von langfristigem und konzeptionellem Denken zu Gunsten der Gemeinschaft basierend auf fundiertem Systemwissen fehlt jedoch fast völlig bei deren Ausbildung.

### **2.3.4 Bewusstseinsförderung der AkteurInnen**

Der Lernprozess der AkteurInnen geht auch mit einem Bewusstseinsänderungsprozess einher. Dieser kann jedoch noch durch eine Reihe weiterer Maßnahmen unterstützt werden. Sie reichen von

- a. einer veränderten persönlichen und gesellschaftlichen Erfolgsbeurteilung über
- b. regelmäßigen persönlichen Austausch und Kontakt mit anderen Führungskräften und BürgerInnen, die bereits an Transitions-Prozessen teilgenommen haben oder anderweitig mit Nachhaltigkeitsthemen vertraut sind.
- c. Sichtbarmachung der „feed-back-loops“ und Kosten (Näheres hierzu siehe weiter unten)
- d. Umstellung auf Förderungen mit nachhaltiger Ausrichtung

*Erfolgsbeurteilung:*

Erfolg wird von Menschen individuell durch eine Reihe von Faktoren beurteilt. In unserer Gesellschaft sind dies

- Materieller und/oder zeitlicher Wohlstand
- Ansehen
- Psychologische Befriedigung
- Befriedigung der eigenen Werte,
- Befriedigung der Eigeninteressen und Machtbedürfnisse

Es sind daher vor allem am Anfang des Transitions-Prozesses PolitikerInnen, Führungskräften und AkteurInnen Erfolge zu ermöglichen, die die oben angeführten Erfolgsfaktoren befriedigen (da sich durch die Teilnahme an den Prozessen die innere Haltung und das neue Denken der AkteurInnen hin zu einer ganzheitlichen und systemischen Sichtweise ändern wird, sollten diese Anreize zunehmend überflüssig werden). Die für die Teilnahme am Transitions-Prozess aufgebrauchte Zeit kann z.B folgender Maßen gewürdigt werden:

- Engagement wird im offiziellen Lebenslauf der Führungskräfte besonders gewürdigt
- Teilnahme an Beteiligungsprozessen wird vom Arbeitgeber als Arbeitszeit anerkannt und gewürdigt

Die erworbenen Qualifikationen der ProzessteilnehmerInnen befähigen sie, nach der Beendigung Ihrer Tätigkeit ihre Kompetenzen als MentorInnen in andere gesellschaftliche Prozesse einzubringen. Durch die Medien können diese MentorInnen der allgemeinen Bevölkerung bekannt gemacht und Ihre Arbeit gewürdigt werden, um weitere Führungskräfte zu ähnlichem Engagement zu ermutigen.

Auch in die Bewertung von BeamtInnen und WissenschaftlerInnen bzw. der Bezahlung von PolitikerInnen sollte das Engagement für gesellschaftliche Transitions-Prozesse einfließen. Bei BeamtInnen könnte z.B. nicht die Erledigung der Aktenzahlen in Zukunft der Beurteilungsmaßstab sein, sondern die Beteiligung an

dringenden (kurzfristigen) und wichtigen (langfristigen) Arbeiten und deren Ergebnissen. WissenschaftlerInnen sollten nicht nur anhand der Zahl ihrer Publikationen beurteilt werden, sondern auch wie sie ihre Forschungsergebnisse der breiten Öffentlichkeit zugänglich machen und ihr Fachwissen in öffentlichkeitswirksamen Foren oder Transitions-Prozessen einbringen. PolitikerInnen könnten einen Teil ihres Gehalts erst nach einer gewissen Zeit ihrer Amtszeit ausbezahlt bekommen. Diese zweite Auszahlung könnte dann an die Erreichung von festgelegten Kriterien gebunden werden. Hat z.B. ein/e PolitikerIn eine für die Allgemeinheit nachteilige Entscheidung getroffen, obwohl die ihm/ihr vorliegenden Informationen eine gegenteilige Entscheidung notwendig gemacht hätten, könnte der einbehaltene Teil nicht ausbezahlt werden. Damit würden PolitikerInnen eher motiviert werden, langfristige Wirkungen in ihren Entscheidungen aktiv und verantwortungsvoll zu berücksichtigen.

In vielen gesellschaftlichen Bereichen basiert das Honorar einer Leistung auf der Auftragssumme. Um das Engagement des Dienstleisters für nachhaltige Leistungen zu honorieren, sollte dies in die Honorarberechnung mit einfließen. So könnte z.B. das Honorar einer Architektenleistung auch auf den zu erwartenden Lebenszykluskosten basieren.

#### *Feed-back-loop und Kosten*

Ein sehr wichtiges Instrument zur Bewusstseinsförderung ist das Sichtbarmachen von systemischen Zusammenhängen, das Offenlegen von bisher nicht öffentlichen Daten und das Inkludieren der ökologischen und sozialen Kosten in die Preise der Produkte und Dienstleistungen. Letzteres erfolgt bereits teilweise durch Steuern und Abgaben, sollte jedoch systematisch ausgebaut werden und eine systemische Ausrichtung haben. Als gute Beispiele für das Offenlegen von Daten bzw. Sichtbarmachen von Feed-back-loops können folgende Instrumente angeführt werden:

- a. Schadstoffemissionsregister z.B. TRI – Toxic Release Inventory in den USA oder das EPER - European Pollutant Emission Register für die EU

- b. Offenlegung aller Untersuchungsergebnisse von staatlichen Stellen wie z.B. Lebensmittelbelastung durch Pestizide, Hygienemängel in der Produktion, Bauchemie
- c. Offenlegung kontraproduktiver Förderungen wie z.B. in Deutschland: „Schwarzbuch zu Umwelt- und Klimaschädlichen Subventionen“ (BUND, 2006) oder weltweit: "Perverse Subsidies: How Tax Dollars Can Undercut the Environment and the Economy" (Myers/Kent, 2001)
- d. Interaktives Erstellen von systemischen Modellen (Agent-based modelling)

*Finanzielles Förderwesen:*

Neben der systemischen Steuerreform zur Umsetzung der Kostenwahrheit und dem Wechsel von einer arbeitbasierten Steuer zu einer ressourcenbasierten können, abgesehen von der bereits erwähnten Abschaffung der kontraproduktiven Förderungen, noch folgende Instrumente zur Bewusstseinsförderung beitragen:

- a. Übersektorale Fördermöglichkeiten (hierdurch wird die Anerkennung des für die Nachhaltige Entwicklung so wichtigen Prinzips der Vernetzung unterstützt)
- b. Kraftfahrzeugsteuer sollte entweder auf CO<sub>2</sub> Ausstoß der Fahrzeuge beruhen oder Teil des Benzinpreises sein, wodurch die Fixkosten eines Kraftfahrzeuges gesenkt werden und so das „Stehenlassen“ gefördert wird.
- c. Unnachhaltige Wirtschaftszweige sind steuerlich zu benachteiligen. z.B. könnte der Erwerb einer Ölheizung mit einer Umweltsteuer belegt werden. Auch die Werbung für Produkte wie Autos könnte mit einer zusätzlichen Steuer belegt werden, basierend auf den CO<sub>2</sub> Ausstoß der Motoren.

### 3 Förderung des Transitions-Prozesses durch neue Fragestellungen für nachhaltige Forschungsprogramme

Nachhaltige Forschungsprogramme in Österreich haben sich durch kontinuierliche Evaluationen und Verbesserungen in dem vergangenen Jahrzehnt laufend weiterentwickelt und sind zunehmend prozessorientiert geworden. Es wurden auch bereits zunehmend Begleitforschungsprojekte durchgeführt, die neben den ökologischen und sozialen Aspekten der Forschungsergebnisse auch die Verbesserung des Programm-Managements (strukturell und inhaltlich) durch die Anwendung nachhaltiger Prinzipien aufzeigten (Bosch, 2004). Bisher spiegeln sich jedoch die Erkenntnisse über Transitions-Prozesse und deren Management zur Lösung wichtiger gesellschaftlicher Probleme (Energie, Wasser, Landwirtschaft, Bau) noch nicht in den österreichischen Forschungsprogrammen wider. Auf Grund des enormen Wissens und der Erfahrung mit der Durchführung dieser Programme könnten die im Forschungsprogramm involvierten Personen Schlüsselrollen in der Initiierung von Transitions-Prozessen einnehmen. Durch entsprechend strukturierte Programme könnten spezifische Transitions-Prozesse (z.B. Energie) als Projekt in einem Programm initiiert werden. Innerhalb dieses Programms könnte auch die unterstützende wissenschaftliche Begleitforschung erfolgen, um hindernde Barrieren aufzuzeigen und Lösungsansätze zu entwickeln. Für folgende Forschungsfragen müssten bereits vor Beginn des Transitions-Prozesses Antworten erarbeitet werden:

- a. Welche Erfahrungen können von den Niederlanden übernommen werden und welche sind auf österreichische Bedingungen und Gegebenheiten anzupassen?
- b. Wie sind nachhaltige Forschungsprogramme in Österreich zu konzipieren und zu organisieren, dass sie Transitions-Prozesse unterstützen und fördern können?
- c. Wie sind AkteurInnen in Forschungsprogrammen zu schulen, um diese Forschungsprogramme durchführen zu können und an Transitions-Prozessen als dessen ManagerInnen teilzunehmen?

- d. Verschiedene Menschen bzw. Berufsgruppen (JuristInnen, Verwaltung, PolitikerInnen) folgen ihrer eigenen Logik. Welche sind dies und können diese zu einer gemeinsam verstandenen Logik von nachhaltiger Entwicklung in einem Transitions-Prozess weiterentwickelt werden?

In den Prozessen werden zur Realisierung von Visionen auch Technologieentwicklungen notwendig werden. Auch diese könnten, als Teil des nachhaltigen Forschungsprogramms, durch die am Transitions-Prozess beteiligten AkteurInnen erfolgen.

Nachhaltige Technologieentwicklung verlangt viel Freiraum zur Entwicklung von neuartigen Produkten, aber auch Produktionsstrukturen, wie z.B der dezentralen Produktion, wie sie von Fritzjof Bergmann entwickelt wurde.



## 4 Zusammenfassung

Die Definition von Transitions-Prozessen hat in den vergangenen Jahren in den Niederlanden eine signifikante Änderung erfahren. 2003 hatte sie noch eine sehr mechanistische und ergebnisorientierte Orientierung: „Eine Transition ist eine strukturelle gesellschaftliche Veränderung, die das Resultat ist aufeinander einwirkender und einander verstärkenden Entwicklungen in den Gebieten Wirtschaft, Kultur, Technologie, Organisationen, Natur und Umwelt.“ 2006 wird Transition definiert als „Veränderung/ Umschlag im Denken und Tun auf gesellschaftlichem Niveau“. Letztere stellt unbewegliche feste Muster und vorgegebene Wege zur Diskussion (Rotmans, 2003 und 2006). Wie im vorliegenden Dokument mehrmals hervorgehoben, steht der systemisch denkende und handelnde Mensch im Mittelpunkt jeder Transition zu einer nachhaltigen Gesellschaft. Dabei müssen bei diesem Prozess das Eigeninteresse und der persönliche oder nationale Vorteil in einem ort-, zeit- und gruppen-ungebundenen Interesse verschmelzen. Entscheidungen sind auf das Wohlbefinden aller Lebewesen auszurichten. Dazu muss das Transitions-Management auf den Grundlagen von Gleichgewicht, innerer Kraft, Kontemplation, Mut, Ausdauer, Geduld, selektivem klarem ruhigem Handeln sowie zyklischem und inklusivem Denken beruhen, persönliche Qualitäten, die meist noch nicht im derzeitigen Begriff von Management liegen.

## Literaturverzeichnis Papier 4

- 1) Bergman F., 2004, Neue Arbeit – Neue Kultur, Arbor Verlag
- 2) Bosch G., et al, 2003, Adaptive Integration of Research and Policy for Sustainable Development, Final Report, EU-STRATA
- 3) BUND, 2006, Schwarzbuch zu Umwelt- und Klimaschädlichen Subventionen
- 4) Kanatschnig D. und Schmutz P., 2004, Institutionelle Innovationen, Nachhaltigewirtschaften konkret 26/2004, BMVIT
- 5) Myers N. und Kent J., 2001, Perverse Subsidies: How Tax Dollars Can Undercut the Environment and the Economy, Island Press
- 6) Nooteboom, S., 2006, Adaptieve netwerken: de besturing van duurzame ontwikkeling, Doktorarbeit Erasmus Universität Rotterdam, Niederlande.
- 7) Pool E. et al, Strategieteam DG Water, 2006, Waterkoers 2, Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Directoraat-Generaal Water
- 8) Pool E., 2006, Transitiedenken vanuit een persoonlijk perspectief, Strategie Directoraat-Generaal Water (unpublished)
- 9) Rotmans J., 2003, Transitie management: sleutel voor een duurzame samenleving, Koninklijke van Gorcum
- 10) Rotmans J., 2006, Transitie management, Vortrag im Post-Akademischen Kurs auf der Erasmus Universität Rotterdam
- 11) Soeterbroek F., 2000, Onderhandelen. De kunst van schakelen en verbinden. Samson, Alphen a.d. Rijn
- 12) Uhl C., 2004, Developing Ecological Consciousness, Rowman&Littlefield Publishers
- 13) van der Woude N., 2007, Verslag De Zesde verdieping, Competentiecentrum Transitie

## Internetquellen

### Swedish Council for Sustainable Development:

[www.hallbarhetsradet.se/templates/Hallbarhetsradet\\_Page.aspx?id=274](http://www.hallbarhetsradet.se/templates/Hallbarhetsradet_Page.aspx?id=274)

### Kompetenzzentrum Transition (NL):

[www.transitiepraktijk.nl](http://www.transitiepraktijk.nl)

### Projekt Neue Arbeit – Neue Kultur:

[www.newwork-newculture.net/](http://www.newwork-newculture.net/)

### Innovationen und Region:

[www.bmbf.de/de/3634.php](http://www.bmbf.de/de/3634.php)

[www.rio-ooe.at](http://www.rio-ooe.at)

### Genuine Progress Indicator:

[www.rprogress.org/projects/gpi/](http://www.rprogress.org/projects/gpi/)

## Anhang Papier 4

### Die 10 Prinzipien einer nachhaltigen Ökonomie

nach G. M. Roach, 2003, Die Weisheit des Diamanten

#### Verhalten:

1. Das Wohl der anderen fördern
2. Finanzielle Verpflichtungen achten
3. Alle Menschen gleich behandeln

#### Kommunikation:

4. Nur wahre Eindrücke vermitteln
5. Verbindungen zwischen Menschen schaffen
6. Qualifiziert und respektvoll sprechen
7. Nur über Bedeutendes sprechen

#### Einstellung:

8. Freude an dem finden was man hat
9. Erfolge anderer feiern
10. Das verborgene Potential in allem erkennen

## Anhang 5

### Programm Netzwerktag “Beweging Borgen” am 17.November 2006

# Agenda Netwerkdag Grensverleggend Vernieuwen 2006: ‘Beweging Borgen’

## Aanvangsdatum

17-11-2006

9:00 tot 16:30

Vernieuwing in gang zetten is één ding. Maar zorgen dat de nieuwe dynamiek doorgaat nog een ander. We noemen dat verankeren van de dynamiek, ofwel ‘Beweging Borgen’. Lukt het om anderen te bereiken die behoefte hebben aan een nieuwe dynamiek? Op welke manier wordt nieuw onderzoek geagendeerd? Hoe kun je via beleid ‘beweging borgen’? Van praktijkervaringen leren, elkaar adviseren en samen tot werkbare principes komen, daar gaat het ons bij de Netwerkdag om. Maar liefst 11 organisaties werken samen in de voorbereiding van deze dag en organiseren 5 verschillende workshops, waarvan u er 2 kunt kiezen.

## Programma

9:00 Ontvangst met koffie

9:30 Plenair begin van de dag

10:00 Start workshops eerste ronde

1. Hoe kan een ‘Learning History’ bijdragen aan het Borgen van Beweging?
2. Beweging onder, op en boven water
3. Hoe kun je Beweging Borgen bij de overheid?
4. Experimenten opzetten en begeleiden om 'Beweging te Borgen'
5. Wanneer stopt een (intermediaire) organisatie of programma met een grensverleggend project of concept ?

12:00 Lunch

13:30 Start workshops tweede ronde

15:30 Gezamenlijke afsluiting van de dag

16:00 Hapje en een drankje

## Locatie

De Rode Hoed, Amsterdam

## Anhang 6

### Programm “Learning histories als instrument om beweging te borgen”

#### Programma ochtend

10.00-10.15	Inleiding “learning history als instrument voor borging van beweging (Elsbeth Roelofs)
10.15-10.50	Gezamenlijke reflectie (elsbet Roelofs/Barabara Regeer)
10.50-11.00	Pauze
11.00-11.45	Uitwisseling leerervaringen n.a.v. learning history en gezamenlijke reflectie (in drie groepen o.l.v. Barbara Regeer, Anne Hoes, Elsbeth Roelofs)
11.45-12.00	Vragenronde en afsluiting  Rondvraag langs de deelnemers: - welke vragen heeft u nog t.a.v. learning histories en verankering? - Welke vragen heeft u n.a.v de workshop? - Wat vond u van de workshop?

#### Programma middag

13.30-13.45	Inleiding “learning history als instrument voor borging van beweging (Elsbeth Roelofs)
13.45-14.20	Gezamenlijke reflectie (elsbet Roelofs/Barabara Regeer)
14.20-14.30	Pauze
14.30-15.15	Uitwisseling leerervaringen n.a.v. learning history en gezamenlijke reflectie (in drie groepen o.l.v. Barbara Regeer, Anne Hoes, Elsbeth Roelofs)
15.15-15.30	Vragenronde en afsluiting (Barbara Regeer(Elsbeth Roelofs)  Rondvraag langs de deelnemers: - welke vragen heeft u nog t.a.v. learning histories en verankering? - Welke vragen heeft u n.a.v de workshop? - Wat vond u van de workshop?

## Anhang 7

### Programma der Podiumsdiskussion „Entwicklungsländer und Klima“ am 1. November 2006



## Publieksdebat 'Ontwikkelingslanden en klimaat'

*Hoe kunnen ontwikkelingslanden onderdeel worden van een wereldwijde aanpak van het klimaatprobleem?*

**Datum:** 1 november 2006  
**Tijdstip:** 15.00 – 18.00 uur  
**Locatie:** Nieuwspoord, Den Haag  
**Organisatie:** Stichting Natuur en Milieu en NCDO

Publieksdebat met medewerking van staatssecretaris Pieter van Geel en debat met vertegenwoordigers uit politiek en maatschappelijke organisaties.

### Presentaties

- Drs. Ron Wit, teammanager Klimaat en Economie, Natuur en Milieu
- Prof. Joyeeta Gupta, VU/IVM: incentives voor ontwikkelingslanden
- Prof. Jacques Pelkmans, WRR: internationale coördinatie
- Agenda debat

### Waarom dit debat?

In het Kyoto Protocol staan spelregels voor de wereldwijde aanpak van het klimaatprobleem. De grootste industrielanden vervuilen het meest en moeten daarom nu de grootste inspanning leveren om broeikasgassen terug te dringen. In 2012 loopt de eerste periode van emissiereducties in het kader van het Kyoto Protocol af. Tegen die tijd stoten ontwikkelingslanden (zoals China, India en Brazilië) aanzienlijk meer broeikasgassen uit. Vraag is: *Hoe betrekken we ontwikkelingslanden bij de wereldwijde aanpak van het klimaatprobleem? Op zo'n manier dat zij zich ondersteund voelen in hun eigen ontwikkelingsagenda.* Het nieuwe kabinet zal op dit onderwerp zijn positie moeten bepalen. Aan de vooravond van de verkiezingen gaan prominente opiniemakers hierover in debat met politici.

### Centrale vraag

'Hoe kunnen ontwikkelingslanden onderdeel worden van een wereldwijde aanpak van het klimaatprobleem?'

## Doel

- Inzicht geven in de huidige positie en belangen van ontwikkelingslanden in de mondiale klimaatproblematiek.
- Zoeken naar effectieve strategieën en acties om ontwikkelingslanden te betrekken bij oplossingen voor de toekomst.
- Politici aan de vooravond van de verkiezingen uitdagen om hun visie op centrale vraag van dit debat te geven.

## Programma

- 14.30 uur      Ontvangst met koffie en thee
- 15.00 uur      Welkom door Mirjam de Rijk, directeur Natuur en Milieu, mede namens NCDO
- 15.05 uur      Introductie op het debat door Ron Wit van Natuur en Milieu. Hij introduceert de debatleider Frénk van der Linden.
- 15.15 uur      Korte inleidingen door:
- Staatssecretaris Pieter van Geel: inzet Nederland
  - Prof. Joyeeta Gupta, VU/IVM: incentives voor ontwikkelingslanden
  - Prof. Jacques Pelkmans, WRR: internationale coördinatie
- 16.00 uur      Debat

De debatleider interviewt een maatschappelijk en een politiek panel, confronteert die met elkaar en betreft de inleiders en deelnemers in de zaal bij debat. De politici formuleren aan het einde van het debat hun beleidsaanbevelingen voor het volgende kabinet.

### *Maatschappelijk panel*

- Milieuorganisatie: Mirjam de Rijk, directeur Natuur en Milieu
- Ontwikkelingsorganisatie: Jan Bouke Wijbrandi, directeur Oxfam Novib
- Kennisinstelling: Joop Oude Lohuis, teamleider Klimaat en Mondiale Duurzaamheid, Milieu en Natuur Planbureau
- Bedrijfsleven: Daan Dijk, manager Duurzame Energie – en Klimaatprojecten, Rabobank Nederland

### *Politiek panel*

- CDA: Liesbeth Spies
- PvdA: Diederik Samson
- VVD: Paul de Krom
- Groen Links: Kees Vendrik

- 18.00 uur      Borrel



## Anhang 8

### Postacademischer Kurs Transitions-Management in 14 Modulen der Erasmus Universitat Rotterdam

Erasmus Academie

Postacademische cursus  
**Transitiemanagement**

Sleutel voor een duurzame samenleving

K  
S  
I

competentiecentrum  
**transities**

Erasmus  
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM



## Postacademische cursus Transitiemanagement

Onze samenleving heeft te maken met hardnekkige problemen die de ontwikkeling richting een duurzame samenleving in de weg staan. Dit soort schijnbaar onoplosbare problemen speelt in tal van maatschappelijke sectoren. Actuele voorbeelden zijn de landbouw, het waterbeheer, verkeer en vervoer en de gezondheidszorg. Om verandering in gang te zetten is het noodzakelijk om de vanuit de huidige maatschappelijk stelsels gevestigde patronen te doorbreken om zo nieuwe structuren een kans te geven. Transitiemanagement biedt een vernieuwend perspectief op het doelbewust gidsen van deze vernieuwing of transitie richting duurzaamheid.

### Opzet cursus

Tijdens deze zevendaagse cursus, bestaande uit veertien modules, wordt ingegaan op alle aspecten die van belang zijn bij het toepassen van transitiemanagement in de praktijk. Middels actuele voorbeelden uit de praktijk van de deelnemers en docenten wordt de behandelde theorie vertaald naar de praktijk. De deelnemers krijgen door het maken van opdrachten handvatten om het geleerde direct in praktijk toe te passen. Tijdens de cursus is er ruimschoots aandacht voor het inbrengen van eigen ervaringen en het uitwisselen van ervaringen met medecursisten.

### Doelgroep

Deze cursus is bestemd voor transitieprofessionals die werkzaam zijn in de (semi) publieke sector. Dit zijn programmamanagers, senior projectleiders, senior beleidsmedewerkers en adviseurs die in hun dagelijkse praktijk betrokken zijn bij het realiseren van veranderingen of transities. Voorbeelden van organisaties waar transitieprofessionals werkzaam zijn: ministeries en internationale overheden, provincies, grotere gemeenten en gemeentelijke samenwerkingsverbanden, waterschappen, kennisinstututen, organisatieadviesbureaus, ingenieursbureaus en beleidsadviesbureaus. De principes van transitiemanagement zijn sectoroverstijgend. De cursus is daarom niet sectorspecifiek.

## Programma

**Donderdag 21 september 2006**

### Module 1 Transitie naar een duurzame samenleving

Onze complexe samenleving kent problemen die diepeworteld zijn in onze maatschappelijke structuren en instituties. Alleen een transitie van onze huidige maatschappelijke stelsels biedt perspectief op verandering naar een duurzame samenleving. Vanuit dit perspectief opereert de transitieprofessional. Deze module biedt een overzicht en een motivatie voor het toepassen van transitiemanagement. Wat is de toegevoegde waarde van transitiemanagement in de praktijk? Hoe ligt de relatie met duurzame ontwikkeling? Hoe zet je een veranderingsproces in gang binnen de kaders van de huidige maatschappelijke stelsels?

Aan de hand van de praktijkervaringen van de deelnemers worden de specifieke kenmerken en toegevoegde waarde van transitiemanagement inzichtelijk gemaakt.

*Docent: prof. dr. ir. Jan Rotmans, hoogleraar transitiemanagement, Erasmus Universiteit Rotterdam, wetenschappelijk directeur, DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam.*

### Module 2 Transitie: voorbeelden en analyse

Kennis van historische transitie is belangrijk om de onderliggende dynamiek te begrijpen en theorie te toetsen. Toekomstige transitie moeten immers nog plaatsvinden en kunnen dus geen empirische toets vormen. Bestudering van historische transitie levert dus kennis van typische patronen en mechanismen. Deze kennis is ook van belang voor het in gang zetten van transitie binnen de huidige maatschappelijke structuren. Voor transitieprofessionals bieden historische transitie een bron van inspiratie en reflectie voor hun dagelijkse praktijk.

Aan de hand van een historische transitie wordt de dynamiek van maatschappelijke transitie geanalyseerd en theorie ontwikkeld. Daarna gaan de deelnemers aan de slag met een praktijkcase waarin de gepresenteerde begrippen worden toegepast.

*Docent: prof. dr. Johan Schot, hoogleraar geschiedenis van techniek en dr. Frank Gools, senior onderzoeker transitie, Technische Universiteit Eindhoven.*



**Donderdag 5 oktober 2006****Module 3 Transitie management: sturing van complexe veranderingsprocessen**

Transitiemanagement is een nieuw sturingsconcept dat duurzame ontwikkeling, risico's en onzekerheden als uitgangspunt neemt. Tijdens deze module wordt een operationeel model voor transitie management gepresenteerd dat draait om het creëren van ruimte voor maatschappelijke innovatieprocessen buiten de bestaande structuren om. Dit model is de basis voor de volgende modules en plaatst deze in een kader.

De deelnemers analyseren een recente eigen ervaring met sturing van een complex veranderingsproces en spiegelen deze ervaring aan de transitie management benadering.

*Docent: drs. Dörk Loorbach, wetenschappelijk onderzoeker en adviseur, Erasmus Universiteit Rotterdam.*

**Module 4 Duurzame ontwikkeling**

Duurzame ontwikkeling is een belangrijk uitgangspunt en doel van transitie management. Het begrip kent uiteenlopende definities en de concrete toepassingen zijn divers. Inzicht in en omgaan met deze diversiteit is van groot belang voor de transitie professional. In deze module worden verschillende perspectieven op duurzame ontwikkeling gepresenteerd.

Aan de hand van een praktijkcase voeren de deelnemers een discussie over duurzame ontwikkeling en onderzoeken hoe de behandelde perspectieven in deze discussie een rol spelen.

*Docent: mr. dr. Jacko van Ast, ondervoorzitter, universitair docent, Erasmus Centre for Sustainability and Management (ESM), Erasmus Universiteit Rotterdam.*

**Donderdag 19 oktober 2006****Module 5 Inhoud en proces: afbakening en analyse**

Transities zijn complexe maatschappelijke processen waarin inhoud en proces, onderwerpen en actoren samenkomen. De transitie professional zorgt voor overzicht en structuur in deze complexiteit. Dit leidt er tevens toe dat risico's en onzekerheden voor zover als mogelijk benoemd en verhelderd worden.

In deze module worden methoden uit de Trinity methodologie toegelicht en toegepast (onder meer op de eigen casus) die de transitie professional hierin behulpzaam zijn.

Het accent ligt in deze module op het ontwikkelen van samenhangende beelden van maatschappelijke processen met veel partijen. Trinity integreert systemafbakening, actoranalyse en procesmanagement en is daarom bij uitstek geschikt voor toepassing in transitie management

*Docent: dr. Henk Diepenmaat, directeur, Actors Processmanagement BV, senior onderzoeker DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam.*

**Module 6 Onderwerpen en actoren: procesmanagement**

Wie nemen deel aan een transitie, waarom en wanneer? Wie worden geïnformeerd en waarover? Welke partijen kunnen we beter maar even uit de buurt van het proces houden? Wie haken aan en af en waarom? Voor de transitie professional zijn dit vragen van alle dag.

In module 5 hebben we al gekeken naar de spelers op het toneel. In deze module wordt de integrale systeem afbakening en actoranalyse doorvertaald naar handelingsperspectieven en strategieën voor de eigen casus.

*Docent: dr. Henk Diepenmaat, directeur, Actors Processmanagement BV, senior onderzoeker DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam.*



**Donderdag 2 november 2006**

**Module 7 Een veranderkundige benadering van transitie**

Wie transitie wil sturen moet een goed gevoel hebben voor dynamiek in complexe systemen en moet in staat zijn interventies te plegen die veranderingen in werking zetten.

In deze module wordt een veranderkundige blik op transitie management gepresenteerd: hoe maak je slimme koppelingen tussen ontwikkelingen op verschillende schaalniveaus, hoe sla je een brug tussen visionairen en pragmatische, hoe laat je veranderingen in de samenleving resoneren en hoe kun je met kleine interventies grote effecten bereiken? Zebr in een context van vergaande bestuurlijke drukte en fragmentatie deelen veel inspanningen met een hoog ambitieniveau al wil weer uit. Het is daarom van belang de hefboomen op te zoeken die transitieprocessen kunnen versnellen. Een goede transitie manager is derhalve ook veranderkundige.

*Docent: drs. Frans Bostebroek, adviseur De Rijswaarder.*

**Module 8 Sturing en governance**

Modellen voor sturing en governance zoals transitie management, verschillen niet alleen in hun praktische uitvoering maar ook in de manier waarop legitimiteit en effectiviteit van sturing tot stand komen.

Legitimiteit is daarom niet alleen een kwalitatief maar ook een drijfveer van processen van transitie management. In deze module worden concrete ervaringen van deelnemers, waarin legitimiteit van handelen een rol speelden, besproken.

*Docent: prof. dr. J. Gira, hoogleraar beleidswetenschap, in het bijzonder systeeminnovatie, afdeling Politiekunde, Universiteit van Amsterdam, Director, Kennisnetwerk Systeeminnovatie.*

**Donderdag 16 November 2006**

**Module 9 Experimenten en niches**

Deze module bouwt voort op module 2 'Transities: voorbeelden en analyses' waarin de dynamiek van transitie is beschreven is. Als onderdeel van deze dynamiek wordt deze module in op niches. Niches kunnen op verschillende manieren bijdragen aan systeeminnovatie.

Centraal staat het concept van Strategisch Niche Management (SNM), een methode om richtst doelgericht in te zetten bij het aanjagen en giden van systeeminnovatie.

*Docent: dr. Ruth Mourik, universitair docent, Strategic Niche Management, Faculteit Technologie Management, Technische Universiteit Eindhoven, wetenschappelijke medewerker met Beleidsonderzoek van het Energieonderzoek Centrum Nederland, dr. Rob Raven, postdoc, Faculteit Technologie Management, Technische Universiteit Eindhoven, wetenschappelijke medewerker, met Beleidsonderzoek van het Energieonderzoek Centrum Nederland, dr. Ir. Gaert Verboeg, assistent hoogleraar geschiedenis met de innovatie, Faculteit Technologie Management, Technische Universiteit Eindhoven.*

**Module 10 Vistes en scenario's: ontwikkeling van toekomstbeelden**

Scenario's geven richting aan de transitie door het interactiviteit in kaart brengen van mogelijke toekomstbeelden en paden. Een systematische benadering en het toepassen van specifieke methoden helpen de transitieprofessionals hierbij. Aan de hand van transitie scenario's voor de energisector wordt een methode voor de ontwikkeling van transitie scenario's geïntroduceerd. Vervolgens worden deze scenario's gebruikt om in dialoog met de deelnemers de specifieke kenmerken van transitie denken verder uit te werken. Aan het einde van de module wordt de deelnemers gevraagd in één of meer andere aandachtsgebieden dan energie een ruwe versie van een visie op transitie te ontwikkelen gebaseerd op de behandelde methodiek van scenario ontwikkeling.

*Docent: prof. dr. Jos Bruggink, senior wetenschappelijke onderzoeker, met Beleidsonderzoek van het Energieonderzoek Centrum Nederland, hoogleraar aan het Instituut voor Milieuanpaktingen aan de Vrije Universiteit Amsterdam.*





**Donderdag 30 november 2006**

**Module 11 Strategisch Niche Management (SNM)**

In deze module worden aan de hand van praktijkvoorbeelden en eigen ervaringen van de deelnemers de competenties die de projectleider van een SNM project nodig heeft onderzocht. Een eigen casus wordt uitgewerkt volgens de SNM methode

*Dozent: dr. Ruth Mourik, universitair docent Strategisch Niche Management, Faculteit Technologie Management, Technische Universiteit Eindhoven, wetenschappelijk medewerker, unit Beleidstudies van het Energieonderzoek Centrum Nederland en prof. dr. Johan Schot, hoogleraar geschiedenis van techniek, Technische Universiteit Eindhoven.*

**Module 12 Monitoring, evaluatie en reflectie**

Transities zijn complexe processen en geen projecten die volgens planning kunnen worden uitgevoerd. De transitieprofessional moet zijn strategie steeds afzetten tegen de geboekte voortgang. Leerprocessen zijn essentieel. Monitoring, evaluatie en reflectie zijn daarom belangrijke management tools voor de transitieprofessional.

De rol van monitoring en evaluatie wordt geïntroduceerd. Vervolgens worden aan de hand van een praktijkcase en praktijkvoorbeelden onderzocht hoe monitoring, evaluatie en reflectie kunnen doorwerken in de praktijk van transitie management.  
*Dozent: dr. Rob Weterings, programmamanager, business unit Innovatie en Ruimte, TNO en programmamanager, Competitiecentrum Transitie.*

**Donderdag 14 december 2006**

**Module 13 Transitie strategie: uitwerking casus**

In deze module werken de deelnemers een transitie strategie uit voor een eigen casus. De deeluitwerkingen van de modules 6, 9, 11 en 12 vormen hiervoor de basis. De strategie wordt samengevat in een presentatie voor alle deelnemers.

*Dozent: dr. ir. Jos Timmermans, senior onderzoeker, DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam.*

**Module 14 Transitie strategie: lessen uit de praktijk**

In het eerste deel van de module vertelt transitieprofessional Peter Aubert over zijn praktijkervaringen met transitie management. Welke strategie is gekozen en wanneer is de strategie aangepast en waarom? Terugkijkend op het verleden kan men zich afvragen of deze strategie gewerkt heeft. Had het anders moeten of beter gekund? Ervaringen van een transitieprofessional uit de praktijk. Daarna presenteren de deelnemers de transitiestrategie voor hun eigen casus en wordt deze besproken.

*Dozent: Peter Aubert, projectmedewerker team energie-transitie, Ministerie van EZ en dr. ir. Jos Timmermans, senior onderzoeker, DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam.*





## Ondersteund door:

### Competentiecentrum Transities (CCT)

Het Competentiecentrum Transities wil trekkers van systeeminnovaties en transitie-initiatieven in staat stellen hun competenties te ontwikkelen en door te geven, om zo de snelheid en impact van deze initiatieven te vergroten. CCT is een samenwerkingsverband van het Ministerie van VROM, het Kennisnetwerk Systeeminnovaties, TNO en SenterNovem.

### Kenniscentrum Systeeminnovaties (KSI)

Het Kennisnetwerk Systeeminnovatie en transities creëert theorie en toetst concepten. KSI is een multi-, inter- en transdisciplinair onderzoeknetwerk dat bestaat uit elf Nederlandse universiteiten, TNO, en Transumo en Habiforum.

## Kosten

De kosten van de cursus bedragen € 3.495,-. Bij het cursusgekl zijn lunches, koffie/thee, en cursusmateriaal inbegrepen. Alle bedragen zijn vrijgesteld van BTW.

## Lestijden en locatie

De cursus vindt plaats op campus Woudestein van de Erasmus Universiteit Rotterdam. De lestijden zijn op donderdag eens in de twee weken van 9.30 tot 16.30 uur.

## De Erasmus Universiteit Rotterdam: een ondernemende universiteit

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), genoemd naar de humanist Desiderius Erasmus Roterodamus (1469-1536), is ontstaan uit de fusie tussen de Medische Faculteit Rotterdam en de Nederlandse Economische Hogeschool, die internationaal faam verwierf met de vorming van topeconomen als ex-minister van financiën dr. J. Zijlstra en Nobelprijswinnaar prof. dr. J. Tinbergen. Ooit, in 1913, werd de NEH gesticht door ondernemers die geloofden dat voor de groei van de Rotterdamse haven een hogeschool nodig was die praktijk en theorie integreerde. Dit profiel is de Erasmus Universiteit Rotterdam altijd trouw gebleven, zowel in onderzoek als op het gebied van onderwijs, zodat de EUR zich tegenwoordig met trots presenteert als de ondernemende universiteit.

## Over Erasmus Academie

*Centrum voor Permanente Educatie, verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.*

Permanente educatie van hoger opgeleiden is meer dan ooit noodzakelijk: op economisch gebied, om bij te blijven, maar ook vanuit het perspectief van algemene academische vorming. Bijscholing, omscholing, het opfrissen van kennis en oriëntatie op nieuwe vakgebieden dragen bij aan economische, sociale en persoonlijke ontwikkeling.

Erasmus Academie verzorgt een breed scala aan gespecialiseerde postacademische opleidingen die zich kenmerken door een duidelijke link naar de praktijk, gecombineerd met een hoog kennisniveau. Erasmus Academie werkt samen met alle faculteiten waaronder de Faculteit der Sociale Wetenschappen, Faculteit der Economische Wetenschappen en de Faculteit der Rechtsgeleerdheid. Naast open opleidingen verzorgt Erasmus Academie ook in-company trajecten voor zowel de publieke als private sector.

### Voor informatie over

#### over de cursus:

Telefoon (010) 408 18 39

Fax (010) 408 90 71

E-mail [info@erasmusacademie.nl](mailto:info@erasmusacademie.nl)

Internet [www.erasmusacademie.nl](http://www.erasmusacademie.nl)

#### Postadres

Erasmus Academie

Postbus 1738

3000 DR. Rotterdam

## Anhang 9

### Kurzbeschreibung des internationalen Workshops “Transitions to Sustainable Development: Complexity, Co-evolution and governance”

## International workshop: ‘Transitions to sustainable development: complexity, co-evolution and governance’

### Background

Sustainability requires structural change at the level of systems of provision for human needs, e.g. in the realms of energy, mobility, water, food, shelter, health care, materials. Such a transition or system innovation provides a context for more specific innovations at the level of particular artefacts, institutions, ideas, and practices to diffuse and prosper. The concept of transition is one through which government, business, science and civil society acknowledge that sustainability demands radical change at a system level

A growing research community is studying the phenomenon of transitions from various scientific perspectives: complex systems science, innovation studies, ecosystem science, social theory and governance analysis. This emerging multidisciplinary field of science is characterised by a great deal of heterogeneity in approaches to the analysis, description and explanation of transitions and system innovations. Sustainable development forms a normative orientation for system innovation research, touching upon the key values in our lives: a balance between social-cultural, economic and ecological values.

In this rapidly evolving context several research groups from different countries have taken the initiative of organising a series of international workshops on ‘system innovations for sustainable development’. The objective of this series of workshops is to further explore the content of this new field of science and to make a significant contribution to the inter-disciplinary dialogue evolving around transitions and system innovations: to analyse overarching concepts, to discuss theoretical building blocks, to study the empirical material that is available, to draw lessons from transition research to date and to identify key issues for future research.

### Aims of workshop

The first workshop will be organized around the themes of “Complexity, evolution and governance of transitions and system innovations”. The overall objectives of this workshop are

- (i) to provide a state-of-the-art conceptual overview of different, but potentially complementary scientific approaches for investigating transitions;
- (ii) to help bridging the gaps between these scientific disciplines in order to create a new research field ‘transition science’;
- (iii) to move towards a breakthrough in synthesising relevant parts of complex systems science and social theory and its application to transitions and system innovations.

In the workshop, top researchers in complex systems science, ecosystem science, social theory, post-normal science and governance will share their recent scientific progress with each other and with senior and junior researchers. The very idea is that experts in each of these fields present basic concepts from their work and discuss them extensively in interaction with experts from other disciplines. The challenge is to explore whether and in what manner these concepts can be interlinked with each other, and how they can be applied in practical case-studies. As outcome of this high-level workshop we intend to publish the advances of the workshop in a special issue of a suitable journal or an edited book volume.

The special issue or edited volume will consist of 6 papers or chapters integrating the state of the art, the opportunities for breakthroughs and directions for integrative research as well as a concluding paper written by the 6 key note speakers, identifying and presenting the potential and the challenges associated with the breakthroughs. This concluding paper or chapter presents the conclusions as the result of the intensive interaction in the workshop.

### **Workshop approach / format**

We plan to assemble a group of around 10 leading top researchers, 10 senior researchers accompanied by around 10 promising junior researcher for a one-week intensive collaborative workshop. As organizing format for the workshop we propose a 'Dahlem-type' of workshop: very intense with a selective group of experts from various disciplines, aimed at producing a state-of-the-art conceptual overview of a new field emerging: transition science. Few presentations but intense discussions and interactions between participants will be the appropriate design to allow for a balance of creative and structured workflow. In order to make this happen, we will ask keynote speakers from the 5 scientific fields mentioned to prepare papers to be presented at the workshop. These papers present a state of the art of the field in relation to complexity science and social theory. Based on these papers other senior researchers in the respective fields will elaborate on this and present the outline of a research agenda aiming to achieve a breakthrough. And junior researchers are invited to come up with ideas and directions for integrative research to force the breakthrough, responding to the ideas in the form of commentaries to the papers produced by the leading researchers.

Papers and presentations, prepared in collaboration well in advance of the workshop, will be used to structure and guide the interaction in the workshop. In the workshop less than one third of the time will be used on presentations and the main focus will be on the interaction and discussion. Junior researchers will play a prominent role as they are expected to come up with new ideas to force the breakthrough.

### **Organization**

The workshop will be organized from **20-24 November 2006**, in Egmond aan Zee along the coast in the Netherlands. Travel and accommodation costs will be reimbursed. For those who are invited to write a paper a fee will be available.

On behalf of the organization committee we would like to invite you for this exclusive and challenging workshop. This invitation is strictly personal and cannot be passed on to colleagues.

Prof.dr.ir. Jan Rotmans  
DRIFT, Erasmus University Rotterdam

Dr. Matthias Weber  
ARC systems research, Vienna



## Anhang 10

### Flyer zur Internationalen Workshopreihe "System Innovations for Sustainable Development"

#### Organised by

- Prof. Dr. John Grin, Department of Political Science at the University of Amsterdam (UvA) (j.grin@uva.nl) Netherlands
- Dr. Harald Rohracher, Inter-University Research Centre for Technology, Work and Culture (IFZ), Graz, Austria (rohracher@ifz.tugraz.at)
- Prof. Dr. Jan Rotmans, Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT) at the Erasmus University Rotterdam/ Netherlands (rotmans@fsw.eur.nl)
- Dr. Adrian Smith, Science and Technology Policy Research (SPRU), University of Sussex/ United Kingdom (a.g.smith@sussex.ac.uk)
- PD Dr. Bernhard Truffer, Innovation Research in Utility Sectors (Cirius), Eawag, Dübendorf, Switzerland (bernhard.truffer@eawag.ch)
- Jan-Peter Voß, Institute for Applied Ecology (Öko-Institut), Berlin/ Germany (j.voss@oeko.de)
- Dr. Karl Matthias Weber, Austrian Research Centers, Seibersdorf (ARC-sys) (matthias.weber@arcs.ac.at)

We acknowledge receipt of funding by the German Federal Ministry for Education and Research through its programme for socio-ecological research ([www.sozia-eko.coalache.forschung.org](http://www.sozia-eko.coalache.forschung.org)) and the Netherlands Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment through the Knowledge Network for System Innovations and Transitions ([www.ksnetwork.nl](http://www.ksnetwork.nl)).

Each workshop addresses a key issue of system innovations for sustainable development and links up to discussions of the respective research communities.

- Workshop 1 on complexity Transitions to Sustainable Development: complexity, co-evolution and governance\*  
20-24 November 2006, Egmond aan Zee, organised by Jan Rotmans, DRIFT, Matthias Weber, ARC-sys
- Workshop 2 on innovation Innovation and Path Dependency: Institutions for the management of diversity in innovation systems\*  
16-17 April 2007, Zurich, organised by Bernhard Truffer, Cirius, Harald Rohracher, IFZ
- Workshop 3 on governance Steering socio-technical transformation: implementing policy and redesigning governance\*  
20-21 September 2007, Berlin, organised by Jan-Peter Voß, Öko-Institut, Adrian Smith, SPRU, John Grin, UvA

Participation is restricted to 40 participants. Plenty of time is allowed for discussion on the issues and themes surfacing across the presented papers. In addition to facilitating dialogue, a more tangible outcome of each workshop will be the publication of an edited volume or special issue, which draws upon contributions from the best papers.

A series of three international workshops addressing complexity, innovation and governance in restructuring systems of human provision

## System innovations for sustainable development

507 Sozial-ökologische Forschung



University of Salzburg  
www.unisalzburg.at

## The challenge

It has been nearly twenty years since the World Commission on Sustainable Development popularised the basic tenets of sustainable development. In the meantime experience has demonstrated that sustainability requires structural change at the overall level of systems of human provision (e.g. in the realms of energy, mobility, water, food, shelter, health care, materials). Such innovation at system level provides a context for more specific innovations on the level of particular artefacts, institutions, ideas, and practices to diffuse and prosper. System innovations will thus become a core concern for sustainability policy.

## Pioneers

“Transitions” is a concept through which government, business, science and civil society acknowledge that sustainability demands radical change at a systemic level. In the Netherlands, for instance, transitions towards sustainable systems for energy provision, agricultural production, manufacturing and water management have become a matter of political action, for which the concept of “transition management” is applied. In these transition processes, research activities go hand-in-hand with long-term policy orientation and practical experimentation. Transition management orchestrates these activities that take place in multiple contexts and at multiple levels, aiming to innovate systems of human provision and inducing a societal transition towards sustainable development.

These experiences are picked up and mingled with similar approaches by other countries and by international bodies. As such an international community of “system innovators” is currently emerging at the interface of scientific research, public policy and society.

## Integration

Ideas from various scientific streams are being appropriated and adapted in an attempt to help us understand system innovation and transition processes on the macro level of society. Of special importance are complex systems science, innovation studies and governance analysis. Such a multi- and interdisciplinary approach is characteristic for this emerging field of science, which aims to analyse, describe and explain system innovations and transitions. A purely scientific approach however does not suffice: a trans-disciplinary approach is necessary to gain the input of societal actors on practical knowledge and experience. Moreover, this exchange of knowledge between scientists and societal actors does not follow a linear path, as it rather forms a process of co-production between the parties involved. Social learning therefore forms an important point of departure for this new kind of science: learning in interaction with others, aimed at developing new perspectives on problems as well as alternative practices and patterns of organisation.

## Dynamics in focus

Another point of departure for this new kind of science is to take complexity and

uncertainty as a starting point, co-evolution being a key notion: the processes driving system innovations and transitions follow their own internal dynamics and are at the same time interdependent and influencing each other. Coupling these processes to each other can lead to an irreversible change. Sustainable development also provides a point of departure, as it forms the normative orientation for system innovation research, touching upon the key values in our lives: a balance between social-cultural, economic and ecological values. Thus, a new paradigm is emerging as the basis for a new interdiscipline, namely that of “system innovation science”, pioneered by transition science and management as an already widely elaborated approach.

## Objective of the workshop series

In this rapidly evolving context several research groups from different countries have taken the initiative of organising a series of international workshops on ‘system innovations for sustainable development’. The objective of this series of workshops is to further explore the content of this new field of science and to make a significant contribution to the dialogue evolving around transitions and system innovations: to analyse overarching concepts, to discuss theoretical building blocks, to study the empirical material that is available, to draw lessons from transition research to date, to debate how a system innovation perspective is reframing the sustainability agenda and to identify key issues for future research.

## Anhang 11

### Programm des Workshops “Transitions to Sustainable Development: Complexity, Co-evolution and governance”



#### International workshop “Transitions to sustainable development: complexity, co-evolution and governance”

##### Monday the 20th of November

- 12.30 Lunch  
14.00 *Transitions to sustainability: a co-evolutionary research approach*  
Opening speech by prof. dr. ir. Jan Rotmans
- Key note 1**  
15.00 *Complexity and multi-level interaction in transitions: insights from innovation studies, sociology and history of technology* by dr. Frank Geels  
15.20 Reaction to key note 1 by dr. Alex Haxelltime
- 15.30 Teabreak  
15.45 Discussion on Key note 1 chair: prof. Jan Rotmans
- Key note 2**  
16.30 *Moving inside or outside? Positioning the governance of sociotechnical systems* by dr. Adrian Smith  
16.50 Reaction to key note 2 by dr. Rene Kemp  
17.00 Discussion on key note 2 chair: dr. Govert Geldof
- 17.45 Coffee Break  
18.15 3 break out groups  
L1 Led by dr. Jan Peter Voss (room 401)  
L2 led by dr. Matthias Weber (room 409)  
L3 led by dr. Adrian Smith (room 410)
- 20.00 L 1-3 sit together to make one sheet with main conclusions/recommendations  
20.15 Dinner

##### Tuesday the 21<sup>st</sup> of November

- 9.00 Reporting back L1-3 on day 1 & short discussion
- Key note 3**  
9.30 *Transition to sustainable development: Lessons from governance theory*  
by prof. Renate Mayntz  
9.50 Reaction to key note 3 by prof.dr. John Grin  
10.00 Discussion on key note 3 chair: dr. Adrian Smith  
10.45 Coffee Break
- Key note 4**  
11.15 *Complexity patterns as connections between sciences and practices*  
by dr. Govert Geldof  
11.35 Reaction to key note 4 by dr. Gisela Bosch  
11.45 Discussion on key note 4 chair: prof. John Grin
- 12.30 Lunch
- 13.30 Lecture “Understanding and Managing Planetary Complexity”  
by prof. John Schellnhuber (Director PIK, Germany)
- 14.15 3 break out groups  
L1 Led by dr. Jan Peter Voss (room 401)  
L2 led by dr. Matthias Weber (room 409)  
L3 led by dr. Adrian Smith (room 410)
- 15.15 Tea Break  
15.45 Continuation break out groups  
17.30 L 1-3 sit together to make one sheet with main conclusions/recommendations  
19.00 Dinner

I

2

### Wednesday the 22<sup>nd</sup> of November

- 9.00 Reporting back L1-3 on day 2 & short discussion
- Key note 5**  
**9.15 Self-organisation and transformability in social-ecological systems**  
 by dr. Brian Walker  
 9.35 Reaction to key note 5 by drs. Rutger van der Brugge  
 9.45 Discussion on key note 5 chair: dr. Jos Timmermans
- Key note 6**  
**11.00 The use the tools of social science to retrodictively determine the causes of social transformations** (draft title) by prof. David S. Byrne  
 11.20 Reaction to key note 6 by prof. dr. Jeroen van den Bergh  
 11.30 Discussion on key note 6 chair: dr. Alex Haxelline
- 12.15 Walk on the Beach  
 13.00 Lunch
- 14.00 3 break out groups  
 W1 Led by prof. dr. Jeroen vd Bergh (room 401)  
 W2 led by dr. Jos Timmermans (room 409)  
 W3 led by dr. Alex Haxelline (room 410)
- 15.15 Tea Break  
 15.45 Continuation break out groups  
 17.00 W1-3 sit together to make one sheet with main conclusions/recommendations  
 19.00 Dinner

### Thursday the 23<sup>rd</sup> of November

- 9.00 Reporting back W1-3 on day 3 & short discussion
- Key note 7**  
**9.30 Post-Normal Science in the context of transitions towards sustainability**  
 by prof. Jerry Ravelz  
 9.50 Reaction to key note 7 by dr. Gilberto Gallopin  
 10.00 Discussion on key note 7 chair: prof. David Byrne
- 10.45 Coffee Break
- Key note 8**  
**11.15 How does society observe its natural environment**  
 by prof. Raf Vanderstraeten  
 11.35 Reaction to key note 8 by dr. J. Timmermans  
 11.45 Discussion on key note 8 chair: dr. Jan Peter Voss
- 12.30 Lunch
- 14.00 3 break out groups  
 W1 Led by dr. Frank Geels  
 W3 led by dr. Jos Timmermans  
 W3 led by dr. Alex Haxelline
- 15.16 Tea Break  
 15.46 Continuation break out groups  
 17.00 W1-3 sit together to make one sheet with main conclusions/recommendations  
 19.00 Dinner

### Friday 24<sup>th</sup> of November

- 9.00 Reporting back W1-3 on day 4 & short discussion
- 9.30 Main findings by prof. dr. ir. Jan Rotmans  
 10.00 Discussion on future research agenda, special issue,  
 10.30 Coffee Break  
 11.00 Final discussions  
 12.30 Lunch & Farewell

Anhang 12

TeilnehmerInnenliste des Workshops “Transitions to Sustainable Development: Complexity, Co-evolution and governance”

List of Participants	International workshop “Transitions to sustainable development: complexity, co- evolution and governance” Institute & address
1. Dr. Floorie Alkemade	Assistant professor Department of Innovation Studies Copernicus Institute for Sustainable Development, Utrecht University Heidelberglaan 2, van Ummigebouw, room 10 16 P.O. Box 80125, 3508 TC Utrecht tel: +31 (0)30 2535410 fax: +31 (0)30 2532746 f.alkemade@cebo.uu.nl
2. Prof. dr. Jeroen van den Bergh	Dept. of Spatial Economics, Faculty of Economics and Business Administration / Vrije Universiteit Free University / Vrije Universiteit De Boelelaan 1105 1081 HV Amsterdam The Netherlands Room 4A-39 Phone: 31-(0)20-598 6164/6090 Fax: 31-(0)84-7384538 E-mail: jbergh@feweb.vu.nl j.vandenbergh@vrijeuniv.nl Onderzoeksgroep voor Lindengroep, 2712 1070 Wien Tel: 43-1-524-6847 DW 15 Fax: 43-1-524-6847-20 www.oim.at
3. Gisela Bosch	apl.-ing. (FH) Gisela Bosch Onderzoeksgroep voor Lindengroep, 2712 1070 Wien Tel: 43-1-524-6847 DW 15 Fax: 43-1-524-6847-20 www.oim.at
4. Drs. Ruiger vd Brugge	Dutch Research Institute For Transitions (DRIFT >>> Fac. of Social Sciences, Erasmus University Rotterdam, MS-33 P.O. Box 1738 3000 DR Rotterdam (Netherlands) Tel: +31 10 40 88775 E-mail: vanderbrugger@fsw.eur.nl
5. Prof. David S. Byrne	School of Applied Sciences Durham University 32 Old Elvet Durham, DH1 3NH dave.byrne@durham.ac.uk http://www.dur.ac.uk/saas/about/staff/?mode=staff&id=645
6. Dr. Katherine Farrell	Technical University Delft P.O. box Postbus 5015 2600 GA Delft Office: b 3 280 N. van Lier, l.farrell@tue.nl N. van Lier, l.farrell@tue.nl Phone: 015-2788829
7. Niki Frantzeskaki MSc	

8. Dr. Gilberto C. Gallopin	Regional Adviser on Environmental Policies for the United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) Eindhoven University of Technology IPO 2.10 P.O. Box 513, 5600 MB Eindhoven The Netherlands f.w.gaele@tue.nl
9. Dr. Frank W. Geels	
10. Dr. Gervit Geldof	Faou P.O. Box 133 7000 AA Deventer The Netherlands tel: +31 570 699 531 fax: +31 570 699 666 mailto:gvoelt.geldof@uuw.nl
11. Prof. dr. John Grin	Scientific Director, Amsterdam School for Social science Research (ASSR - www.assr.nl) University of Amsterdam, Dept. Political Science, O.Z. Achterburgwal 237, 1012 DL Amsterdam T 020-525 2108/2169 F 020-525 2086 J.grin@uva.nl http://home.medgewerker.uva.nl/grin/
12. Drs. Hans de Haan	Dutch Research Institute For Transitions (DRIFT >>> Fac. of Social Sciences, Erasmus University Rotterdam, MS-33 P.O. Box 1738 3000 DR Rotterdam (Netherlands) Tel: +31 10 40 88775 E-mail: jdehaan@fsw.eur.nl
13. dr. Alex Hazeltine	Tyndall Centre Norwich, UK NR4 7TJ tel (and voice mail) +44 1603 593902 alex.hazeltine@uea.ac.uk
14. Dr. Rene Kemp	Dutch Research Institute For Transitions (DRIFT >>> Fac. of Social Sciences, Erasmus University Rotterdam, MS-33 P.O. Box 1738 3000 DR Rotterdam (Netherlands) Tel: +31 10 40 88775 E-mail: R.Kemp@MERIT.unimaas.nl
15. Dr. Thomas Koetz	Institute for Environmental Science and Technology (ICTA) Autonomous University of Barcelona (UAB), Spain Calle Santa Teresa 5, 2-1 08012 Barcelona, Spain Telephone: +34 93 415 4416 Email: thomas.koetz@uab.es
16. Prof. dr. Renate Mayntz	Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Paulstr. 3 50678 Köln Sekretariat: Christina Glasmacher 0221-2767-214 r.mayntz@mpi-ges.fg-koeln.mpg.de
17. Dan McCarthy	PhD Candidate School of Planning University of Waterloo 200 University Avenue West Waterloo, Ontario, Canada N2L 3G1 E-mail: dmccarth@fes.uwaterloo.ca Telephone: 519-748-4944

