



ARBEITSPAPIER

Operationalisierung des MoC-Ansatzes anhand von Fallstudien

Fallanalyse und Operationalisierung des MoC-Ansatzes im Rahmen des Evolution2Green-Projekts

Arbeitspapier im Rahmen des Projekts Evolution2Green –
Transformationspfade zu einer Green Economy

Walter Kahlenborn, Valentin Tappeser, Lisa Chichowitz, adelphi

Stand: Dezember 2016

Projektleitung

adelphi research gemeinnützige GmbH

Alt-Moabit 91
14193 Berlin

T +49 (0)30-89 000 68-0
F +49 (0)30-89 000 68-10

www.adelphi.de
office@adelphi.de

Projektpartner

Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gemeinnützige GmbH

Clayallee 323
14169 Berlin

T: +49 (0)30 - 306 45 1000

www.borderstep.de
info@borderstep.de

IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH

Schopenhauerstr. 26
14129 Berlin

T: +49 (0) 30 80 30 88-0

www.izt.de
info@izt.de

Abbildung Titel: © Pixelbliss - shutterstock.com

evolution2green wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.



Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einführung	1
2 Kriterien für eine Fallstudienauswahl	2
3 Adaptierte Operationalisierung des MoC-Ansatzes für E2G	5
4 Umsetzung der Fallstudien	13
5 Gliederung der Fallstudien	15
6 Zusammenfassung	17
Literaturverzeichnis	18

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Selektionsraster zur Bewertung von Fallstudien

Tabelle 2: Analyseraster und Erweiterung des MoC-Ansatzes für das E2G-Projekt

Abkürzungsverzeichnis

AP	Arbeitspaket
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMUB	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
E2G	Evolution2Green
IZT	Institut für Zukunftsstudien und Technikfolgenabschätzung
MoC	Models of Change

1 Einführung

Transformationen sind eine aggregierte und übergeordnete Kategorie eines gesamtgesellschaftlichen Wandels (Polanyi 1944). Das vorliegende Paper, das sich mit der projektspezifischen Operationalisierung des Models of Change (MoC)-Ansatzes beschäftigt, ist ein Arbeitsergebnis im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Vorhabens „Evolution2Green“ (E2G). Das von adelphi gemeinsam mit dem Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) und dem Borderstep Institut durchgeführte Forschungsvorhaben thematisiert Transformationspfade und die Gestaltung von Pfadwechseln hin zu einer Green Economy. Das E2G-Projekt strebt folgende Ziele an:

- Analyse wesentlicher Transformationshemmnisse unter besonderer Beachtung von Pfadabhängigkeiten in einem breiten Spektrum von 15 Problemfeldern;
- Identifizierung von problemübergreifend wesentlichen Rahmenbedingungen für erfolgreiche Pfadwechsel und eine Zusammenstellung von Best Practices der Transformation;
- Darlegung von Roadmaps zur Transformation sowie den Strukturen und Inhalten einer Gesamtstrategie zur Umsetzung einer Green Economy in Deutschland.

Das Vorhaben gliedert sich in fünf Arbeitspakete (AP): Die Entwicklung eines Analyserahmens, der auf unterschiedlichen konzeptionellen Ansätzen aufbaut (dem MoC-Ansatz, dem Ansatz der Pfadabhängigkeiten und den Leitstrategien Suffizienz, Effizienz und Konsistenz) (1); der Analyse einer Anzahl von zentralen Problemfeldern einer Transformation in Richtung einer Green Economy (2); der Analyse von ausgewählten Erfolgfeldern (3); der Entwicklung von Roadmaps zur Transformation für einige Bereiche von strategischer Bedeutung (4) und der Verbreitung der Wissensgewinne in die verschiedenen Communities (Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft) (5).

Der MoC-Ansatz stellt eine der grundlegenden Analyseperspektiven des E2G-Projektes dar. Die vorliegende Arbeit baut auf den Erkenntnissen des theoriegeleiteten Arbeitspapiers „Models of Change (MoC) als Analyseansatz“ auf. Dort wurden die zentralen Analyseeinheiten für die Erfolgsfaktoren von Transformationen nach Kora Kristof (2010a; 2010b) präsentiert und um Ansätze aus der Politik- und Wirtschaftswissenschaft erweitert, die für die Umsetzung des E2G-Projekts von hoher Relevanz sind. Das vorliegende Paper trägt vor allem zur Bearbeitung von AP 3 bei – der Identifikation, Priorisierung und Analyse von Erfolgsfaktoren für transformative Veränderungsprozesse hin zu einer Green Economy. Dafür werden die Analyseeinheiten des MoC-Ansatzes – Akteure und ihre Interaktionen, Lösungsideen, Veränderungsprozess, Zeitaspekte und Rahmenbedingungen – aufgegriffen, um ein Raster für die Analyse von konkreten Transformationsvorhaben zu erstellen und die Identifikation und adäquate Gliederung von zentralen Erfolgsfaktoren zu erleichtern.

Das nächste Kapitel diskutiert die Auswahl von und die Erfordernisse an Fallstudien des AP 3. Anschließend wird die adaptierte Operationalisierung des MoC-Ansatzes erläutert und anhand eines Analyserasters strukturiert. Das Paper schließt mit einer Diskussion über die konkrete Umsetzung der Operationalisierung und einer kurzen Zusammenfassung der Ergebnisse für die Implementation von AP 3.

2 Kriterien für eine Fallstudienauswahl

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Auswahl von Fallstudien zur Analyse erfolgreicher Transformationen und Pfadwechsel, die in AP 3 näher betrachtet werden sollen. Die Fallstudien sollen sich anhand von empirischen Daten auf konkrete Transformationsaktivitäten beziehen und erfolgen auf Basis des erarbeiteten, adaptierten MoC-Ansatzes, da dieser, wie im Inputpapier erläutert, besonders zur Herausarbeitung lösungsorientierter Handlungs- und Steuerungsansätze geeignet ist. Letztendlich sollen anhand der Fallstudien die entscheidenden Erfolgsfaktoren von Transformationen identifiziert werden.

Das erste Kriterium für die Fallstudienauswahl ist **Praktikabilität**. Das hier erläuterte Analyseraster dient als Instrument für die Erhebung der Fallstudien, wobei in AP 3 nur diejenigen Faktoren dargestellt werden, die den Ausschlag für einen transformativen Veränderungsprozess gegeben haben und nicht notwendigerweise alle Teile des Analyserasters Anwendung finden. Diese Selektion dient der Übersichtlichkeit und Praktikabilität, da im gegebenen Rahmen lediglich präzise Fallstudien ausreichend dargestellt und nachvollzogen werden können.

Ein weiteres zentrales Kriterium für die Auswahl von Fallstudien ist die **thematische Eignung** im Rahmen der gewählten Schwerpunktthemen – Energie/Wärme, Rohstoffe oder Mobilität – sowie weiterer Herausforderungen im Kontext einer Green Economy. Alle Fallstudien sollten Innovationen mit transformativem Potential oder aber bereits abgeschlossene Transformationen thematisieren. Daher müssen zunächst Transformationsfeldanalysen durchgeführt werden, um positive Fälle mit Veränderungspotential oder Veränderungscharakter zu identifizieren. Insbesondere ist ein Beispiel von Interesse, wenn es zentrale Probleme, etwa Pfadabhängigkeiten wie die Konzentration von wirtschaftlichem Einfluss oder Lock-in Effekte durch veraltete Infrastruktur, erfolgreich adressiert. Dies erhöht nicht nur die Relevanz einer fallanalytischen Betrachtung, sondern trägt auch zur Identifikation von expliziten Erfolgsfaktoren im Rahmen des MoC-Ansatzes bei. Zudem sind Sektoren von besonderem Interesse, die in der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie signifikante Erfolge verzeichnen. Beispielhaft unterstützen politische Neuausrichtungen im Rahmen der Energiewende eine signifikante Reduktion der CO₂-Emissionen pro Kopf in Deutschland.

Eine **Diversifizierung** der ausgewählten Fallstudien ist ein weiteres wichtiges Kriterium für die Fallstudienauswahl. Die geplante Vielzahl von zu betrachtenden Fallstudien ermöglicht eine Auswahl von Beispielen mit unterschiedlichen Eigenschaften. Eine komparative Analyse ermöglicht es, übergreifende Erfolgsfaktoren, sowie signifikante Unterschiede oder divergierende Ausgangsbedingungen zu identifizieren.

So sollten neben einer Betrachtung von *nationalen Erfolgsbeispielen* wie der Verbreitung von biologischen Lebensmitteln auch möglichst *internationale Pendants* untersucht werden, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Damit verbunden ist die Analyse von verschiedenen Leveln oder Skalen von Vorhaben. *Lokale, regionale, nationale und globale* Transformationen bedürfen einer unterschiedlichen Ausgestaltung der Kernfaktoren des Veränderungsprozesses, wenn sie erfolgreich sein wollen. Beispiele hierfür sind etwa bottom-up und top-down Vorhaben im Rahmen der Klimapolitik auf verschiedenen politischen Ebenen. Außerdem können Transformationsideen dahingehend bewertet werden, ob sie auf die *Leitstrategien Effizienz, Suffizienz oder Konsistenz* oder aber einen Mix dieser Konzepte abzielen. Auch sollten Transformationsprozesse mit *verschiedenen Geschwindigkeiten* betrachtet und deren Erfolgsfaktoren verglichen werden. Damit verbunden sollten zudem Innovationen untersucht werden, die sich in *verschiedenen Umsetzungs- und Diffusionsstadien* befinden. Grundsätzlich hat diese Fallstudienanalyse dabei ein Erkenntnisinteresse an zwei Umsetzungs- und Diffusionsstadien von Veränderungsprozessen.

(1) Zum ersten die Phase der disruptiven sozialen oder technischen Innovation. Hier ist es von Bedeutung zu verstehen, wie Ideen mit transformativem Potential entstehen. Insbesondere ist für die strategische Herangehensweise an Transformationen elementar, aus welchen Gründen Innovationen Aufmerksamkeit erregen und wie ein breiteres gesellschaftliches Problembewusstsein entstehen kann. Oftmals sind diese Ideen zu Beginn jenseits des Vorstellbaren im vorherrschenden Pfad oder System und müssen von Change Agents erforscht und anschließend aus den Nischen herausgeführt werden.

(2) Zum zweiten die Phase der Durchsetzung am Breitenmarkt. Nach der Innovationsphase muss in einem zweiten Schritt die Diffusion einer technischen oder sozialen Innovation in breitere gesellschaftliche Schichten gelingen. Wieso entwickeln bestimmte soziale Innovationen einen breitenwirksamen Charakter und leiten eine tatsächliche Transformation ein? Verschiedene Teilbereiche auf dem Weg zu einer Green Economy befinden sich in unterschiedlichen Stadien des Veränderungsprozesses. Beispielsweise ist im deutschen Kontext eine Transformation hin zu erneuerbaren Energien schon relativ weit fortgeschritten, wobei es beim Ausbau der Elektromobilität noch deutliche Rückstände gibt. Während sich etwa Urban Farming oder die Nutzung von Photovoltaik an Häuserfassaden noch in der Entwicklungsphase durch aktive Promotoren befinden, haben sich andere Innovationen etwa im Bereich der energieeffizienten Wärmedämmung oder beim Vertrieb von biologischen Lebensmitteln schon mit relevanten Marktanteilen etabliert.

Neben der Praktikabilität, der thematischen Eignung und der Diversifizierung, sollten die Fallstudien noch einer Reihe weiterer Kriterien entsprechen. So sollte die Innovation ein erkennbares **Potential für einen disruptiven Prozess** haben. Der Veränderungsprozess sollte außerdem Strategien für ein **erfolgreiches Lock-out** des etablierten Pfades aufzeigen oder entwickeln. Außerdem sollte er sich als **relevant für den deutschen Kontext** erweisen. Weiterhin sollte der transformative Prozess eine **Veränderung des dominierenden Regimes** intendieren oder bereits erreicht haben. Die beteiligten **Akteurskonstellationen** sollten möglichst nachvollziehbar und erforschbar und die Innovation relativ **komplex** sein und eine **breitenwirksame Transformation** zum Ziel haben. Diese Charakteristika sind wünschenswert, müssen jedoch nicht in allen Fällen erfüllt sein. So ist es etwa bei Innovationen im Anfangsstadium kompliziert, das Potential für eine Emanzipation von Pfadabhängigkeiten und dominanten Regimen vorherzusagen. Dennoch dienen diese weiteren Aspekte als Orientierung für die optimale Auswahl von Fallstudien für das AP 3.

Zusammengefasst ergibt sich daraus das folgende Raster, das als Orientierung für den Vergleich und die Bewertung von Fallstudien dienen soll (Tabelle 1):

Tabelle 1: Selektionsraster zur Auswahl von Fallstudien

Auswahlkriterium	Erklärung
Praktikabilität	Die Fallauswahl muss präzise solche Veränderungsprozesse selektieren, die im vorgegebenen Rahmen darstellbar und deren Verlauf nachvollziehbar sind.
Thematische Eignung	Fälle sollten die Schwerpunkte der drei Roadmaps oder weitere ökologische Herausforderungen hin zu einer Green Economy thematisieren. Der erfolgreiche Aufbruch von Pfadabhängigkeiten und Lock-In Effekten ist von besonderem Interesse für die Auswahl.
Diversifizierung	Die Beispiele sollten unterschiedliche Fälle thematisieren: <ul style="list-style-type: none"> • national und international • lokal, national und global • verschiedene Geschwindigkeiten • Effizienz, Konsistenz oder Suffizienz • unterschiedliche Umsetzungs- und Diffusionsstadien
Disruptiver Prozess	Fallstudien sollten entweder das Potential für disruptive Veränderung erkennen lassen oder den transformativen Charakter der Idee schon bewiesen haben.
Erfolg im Lock-out des alten Pfades	Die selektierten Beispiele sollten die Fähigkeit aufzeigen, die alten Pfade z.B. eines Marktsegments verändern zu können.
Relevanz im deutschen Kontext	Die Analysen sollten für den deutschen Kontext relevant sein.
Veränderung des Regimes	Die Fallstudien sollten zum Ziel haben, das dominante Regime zu verändern.
Nachvollziehbarkeit der Akteurs-Konstellationen	Die Akteure und ihre Interaktionen sollten nachvollziehbar und analysierbar sein.
Komplexität und Breitenwirksamkeit	Fälle sollten komplexe Probleme diskutieren und komplexe, innovative Lösungen bieten, möglichst in einem breitenwirksamen Kontext.

3 Adaptierte Operationalisierung des MoC-Ansatzes für E2G

Für die weitere Analyse von Problemfeldern, Erfolgsfaktoren und Lösungsansätzen muss der adaptierte MoC-Ansatz in ein operationalisierbares Analyseraster überführt werden. Ein erster Ansatz für eine solche Operationalisierung ist in Tabelle 2 dargestellt. Die in den vorhergehenden Kapiteln herausgearbeiteten und vom ursprünglichen Modell abgeleiteten sowie angepassten Schlüsselfaktoren wurden in ein Raster überführt, welches eine systematische Operationalisierung ermöglicht. Zudem soll dieses Vorgehen ermöglichen, dass Probleme und Erfolge von Transformationen anhand von Leitfragen strukturiert und empirisch ausgewertet werden können. Dabei ist zu beachten, dass der MoC-Ansatz vornehmlich für die Ermittlung von Erfolgsfaktoren entwickelt wurde und damit in erster Linie auf Fragestellungen des AP 3 des Vorhabens angewendet werden kann. Dementsprechend eignet sich MoC besonders, um potentiell generalisierbare Faktoren zu identifizieren.

Das Raster gliedert sich analog zu Kristofs Ansatzpunkten für zentrale Erfolgsfaktoren erfolgreicher Transformationen. Es ist zudem um die im theoriegeleiteten Paper herausgearbeiteten E2G-spezifischen Erweiterungen ergänzt. Unter den Oberbegriffen Landschaftsmerkmale und Rahmenbedingungen, Akteure und ihre Qualifikationen, Veränderungsidee und Lösungsvorschläge, Zeitaspekte, und Veränderungsprozesse – sind für die jeweiligen Analyse Kriterien der Operationalisierung die MoC Variante nach Kristof, die E2G-angepasste Variante, eine kurze Erklärung sowie einführende Literatur festgehalten. Rahmenbedingungen und Pfadabhängigkeiten werden zudem als weitere Analyse Kriterien in diversen Erfolgskategorien diskutiert. Bei der Anwendung sollen nicht nur die Erfolgsbedingungen für systemische Transformationen, sondern auch unterstützende Faktoren für Teilbereiche wie disruptive Innovationen ausgearbeitet werden. Wie bereits erwähnt, sind einige Elemente des Analyserasters eindeutiger zu operationalisieren als andere. Beispielsweise ist es akademisch umstritten, inwieweit kultureller Wandel empirisch analysiert werden kann. Daher ist es eine zentrale Herausforderung des AP 3, diejenigen Faktoren, die für eine Transformation wie etwa die deutsche Energiewende von großer Bedeutung waren, zu selektieren, und die empirische Validität der jeweiligen Daten und die Wichtigkeit der Faktoren zu bewerten.

Tabelle 2: Analyseraster für Transformationen im Rahmen des E2G-Projekts

Landschaftsmerkmale und Rahmenbedingungen				
Operationalisierung nach MoC	Angepasste Operationalisierung für E2G	Erläuterung	Leitfragen	Ausgewählte Literatur zusätzlich zu MoC
(situative und strukturelle) Rahmenbedingungen und Veränderungskultur	Problemlage und Wahrnehmung	Ein aus systemtheoretischer Perspektive zentraler Gedanke besteht in der sozialen Konstruktion von Problemlagen. Die Art der Problemkonstruktion, dessen Wahrnehmung und Diskussion (vgl. Framing) in der Gesellschaft bedingen die Sag-, Erfahr- und Bearbeitbarkeit sowohl des Problems, als auch dessen Überwindung und stellen somit eine ganz zentrale Rahmenbedingung dar.	<p>Wie äußerte sich das Problem, welches im beschriebenen Prozess zu lösen war?</p> <p>Wie wurde/wird das Problem von der Gesellschaft und den beteiligten Akteuren wahrgenommen?</p> <p>Waren/sind sie direkt betroffen? Was waren/sind dominante Framings des Problems?</p>	<p>Rein und Schön 1996</p> <p>Chong und Druckman 2007</p> <p>Head 2008</p> <p>Wehling 2016</p> <p>Luhmann und Baecker 2002</p>
	Pfadabhängigkeiten und Transformationshindernisse	Pfadabhängigkeiten und Transformationshindernisse sind zentrale Kategorien dieses Vorhabens und stellen wesentliche Rahmenbedingungen Transformationsprozesse dar.	<p>Welche kontextspezifischen Pfadabhängigkeiten und Hindernisse lagen/liegen vor?</p> <p>Falls relevant: wie unterscheiden sich diese von der (allgemeinen) Situation in Deutschland?</p>	
	Weitere Rahmenbedingungen	Eine Vielzahl weiterer Rahmenbedingungen kann Relevanz für den Transformationsprozess entfalten.	<p>Welche weiteren Rahmenbedingungen sind für das Verständnis des Prozesses von Bedeutung?</p> <p>Welche Besonderheiten im politischen und gesellschaftlichen Umfeld haben Einfluss auf den Transformationsprozess (gehabt)?</p>	<p>Leach et al. 2007</p> <p>Fligstein und McAdam 2011</p> <p>Kingdon und Thurber 1984</p>

Erfolgsfaktoren

1. Akteure und ihre Qualifikationen

Operationalisierung nach MoC	Angepasste Operationalisierung für E2G	Erläuterung	Leitfragen	Ausgewählte Literatur zusätzlich zu MoC
Change Agents/Promotoren		<p>Promotoren mit bestimmten Qualifikationen und Ressourcen sind essentiell für erfolgreiche Veränderungsprozesse. An der Unterscheidung zwischen Fach-, Prozess-, Macht- und Beziehungspromotoren und deren relevanten Kompetenzen (Vision, Lust auf Veränderung, Interaktionsfreudigkeit, Wirkmächtigkeit, sowie Fach- und Prozesswissen) wird festgehalten. Darüber hinaus kann zwischen externen und internen Change Agents unterschieden werden.</p>	<p>Wer waren/sind die relevanten Change Agents im Prozess?</p> <p>Wie lassen sie sich klassifizieren und welche Rollen nahmen/nehmen sie ein (Fach-, Prozess-, Macht- und Beziehungspromotoren; interne und externe Change-Agents)?</p> <p>Aus welchen Sektoren (Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft) speisen sie sich?</p> <p>Was waren/sind relevante Kompetenzen der beteiligten Change Agents/Promotoren (Vision, Lust auf Veränderung, Interaktionsfreudigkeit, Wirkmächtigkeit, sowie Fach- und Prozesswissen)?</p>	<p>Caldwell 2003 Weiß 2015 Lacey 1995 Cameron und Green 2015</p>
Zielgruppe/ weitere Akteure	Akteure/Koalitionen, die für Transformation eintreten	<p>„Zielgruppe“ und „weitere Akteure“ sind im Rahmen einer „akteurszentrierten Analyse“ schwer zu identifizieren, da politische Akteure und Privatpersonen, welche für oder gegen eine Idee/Politik sind, nicht explizit genug differenziert werden. Zudem wird in politikwissenschaftlichen Untersuchungen die Bedeutung von Akteurs-Koalitionen (Advocacy Coalitions) und Vetospielern herausgestellt. Weitere, zu berücksichtigende Unterscheidungsmerkmale sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sektorenzugehörigkeit (Politik, Wirtschaft, Gesellschaft) • Politikebene (international, Europäische Union, 	<p>Wer waren/sind Akteure und Koalitionen, die für eine Transformation eingetreten sind/eintreten?</p> <p>Aus welchen Sektoren (Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft) speisen sie sich?</p> <p>Auf welcher politischen Ebene sind sie/waren sie aktiv? (international, Europäische Union, Bund, Länder, Kommunen)</p> <p>Wie mächtig sind einzelne Akteure und Koalitionen?</p> <p>Wo lassen sie sich im Mehrebenensystem (Nische, Regime, Landschaft) einordnen?</p>	<p>Sabatier 1993, 1998 Weible et al. 2009 Baumgartner et al. 2009 Bauknecht et al. 2015 Geels 2011 Späth und Rohrer 2009 Tsebelis 2002</p>

	<p>Akteure/Koalitionen, die einer Transformation skeptisch gegenüberstehen</p>	<p>Bund, Länder, Kommunen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Multi-level Perspektive (Ebenen: Nische, Landschaft, Regime)/Macht der Koalitionen 	<p>Wer waren/sind Akteure und Koalitionen, die für einer Transformation skeptisch gegenüber stehen?</p> <p>Aus welchen Sektoren (Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft) speisen sie sich?</p> <p>Auf welcher politischen Ebene sind sie/waren sie aktiv? (international, Europäische Union, Bund, Länder, Kommunen)</p> <p>Wie mächtig sind einzelne Akteure und Koalitionen?</p> <p>Wo lassen sie sich im Mehrebenensystem (Nische, Regime, Landschaft) einordnen?</p> <p>Gab es/gibt es Vetospieler?</p>	
	<p>Weitere Akteure/Koalitionen von Relevanz für den Transformationsprozess</p>		<p>Wer waren/sind Akteure und Koalitionen, die sich zwar nicht einer klaren Position zuordnen lassen, die aber trotzdem von Relevanz für den Transformationsprozess sind/waren?</p>	

2. Veränderungsidee und Lösungsvorschläge

Operationalisierung nach MoC	Angepasste Operationalisierung für E2G	Erläuterung	Leitfragen	Ausgewählte Literatur zusätzlich zu MoC
		Die Passgenauigkeit soll in einem ersten Schritt anhand der Art der Zielsetzungen analysiert werden. Hierbei wird auch auf Strategieanalysemethoden aus der Politikwissenschaft und das Konzept der „disruptiven Innovation“ aus der Betriebswirtschaftswissenschaft zurückgegriffen.	<p>Was zeichnete die Veränderungsidee und deren Umsetzungsansatz im Detail aus?</p> <p>War sie auf die Problemlage und Rahmenbedingungen angepasst?</p> <p>Hat sie sich im Laufe der Zeit verändert/verändern können?</p>	<p>Nordbeck und Steurer 2015</p> <p>Bower und Christensen 1995</p>
(Strategien und) Instrumentenmix [im MoC unter "Veränderungsprozesse" angeführt]		Neben den Zielsetzungen sind (politische) Strategien und entsprechende Instrumente (gesetzlich, informatorisch, ökonomisch, etc.) ein zentraler Bestandteil der darin ausgeführten Lösungsvorschläge. Dies beinhaltet Aspekte wie die Kohäsion und Kohärenz der gewählten Maßnahmen.	<p>Was für Strategien und Instrumente wurden/werden angewandt?</p> <p>Waren/sind bestimmte Strategien und Instrumente, oder deren Kombination besonders zentral für den Transformationserfolg?</p>	<p>Flanagan et al. 2011</p> <p>Howlett and Rayner 2007</p>
	Umgang mit Zielkonflikten	Der effektive Umgang mit Zielkonflikten und Widerständen ist elementar für einen erfolgreichen Veränderungsprozess. Vor diesem Hintergrund interessiert uns, ob Zielkonflikte in Strategieprozessen thematisiert oder ignoriert werden. Hierfür sind in einem ersten Schritt gegenläufigen Ziele zu identifizieren, um in einem nächsten Schritt deren Thematisierung, etwa durch Priorisierung, zu überprüfen.	<p>Wurden/werden Zielkonflikte in der Frühphase des Transformationsprozesses mitbedacht?</p> <p>War/scheint dies von Relevanz für den Erfolg des Transformationsprozesses?</p>	<p>Nordbeck und Steurer 2015</p>

3. Zeitaspekte				
Operationalisierung nach MoC	Angepasste Operationalisierung für E2G	Erläuterung	Leitfragen	Ausgewählte Literatur zusätzlich zu MoC
Auslöser, Gelegenheitsfenster und disruptive Innovationen		Der Anlass bzw. die Motivation hinter einer Transformationsstrategie kann ihre Wirksamkeit beeinflussen. Events, disruptive Innovationen, motivationale Veränderungen oder auch bewusste politische Strategiewechsel können zudem zu gesellschaftlichen Tipping Points führen. Windows of Opportunity und Pfadabhängigkeiten sollten berücksichtigt werden.	Haben spezifische Events, disruptive Innovationen, motivationale Veränderungen oder auch bewusste politische Strategiewechsel den Transformationsprozess ausgelöst oder befördert? Spielten Gelegenheitsfenster eine Rolle?	Hall 1993 Brohmann und David 2015 Bower und Christensen 1995
Prozessgeschwindigkeit	Prozessgeschwindigkeit und -rhythmus	Eine angemessene Geschwindigkeit des Veränderungsprozesses ist wichtig für seinen Erfolg. Hierbei sind auch die jeweiligen Eigenheiten und Rhythmen, sowie relevante Taktgeber und Taktnehmer in Veränderungsprozessen zu berücksichtigen.	Lief/läuft der Transformationsprozess eher langsam, oder schnell ab? Welche Rolle spielten/spielen unterschiedliche Geschwindigkeiten und Rhythmen parallel laufender Prozesse? Gab/gibt es besonders einflussreiche Taktgeber?	Heitkötter und Schneider 2004 Reisch und Bietz 2014 Reisch 2002

4. Veränderungsprozesse				
Operationalisierung nach MoC	Angepasste Operationalisierung für E2G	Erläuterung	Leitfragen	Ausgewählte Literatur zusätzlich zu MoC

Akteure und ihre Interaktionen in Governancesystemen	Horizontale Koordination zwischen Sektoren	Wichtige Interaktionsmuster sind u.a. solche zwischen Sektoren oder politischen Ebenen. Diese können in derselben oder in unterschiedlichen Institutionen verortet sein. Durch funktionale Differenzierung und Subsidiarität kann Selbstbestimmung und Effizienz gefördert werden.	Wie haben Akteure aus verschiedenen Sektoren und Ressorts zusammengearbeitet /wie arbeiten sie zusammen? Existieren Koordinationsmechanismen (Plattformen, Arbeitsgruppen, o.ä.)? Wie lässt sich die Art der Interaktion beschreiben (kollaborativ/konkurrierend, auf Augenhöhe/ungleich, intensiv/sporadisch)?	Roberts 2000 Benz 2010 Torfing et al. 2012
	Vertikale Koordination zwischen politischen Ebenen		Wie lief/läuft die Koordination zwischen unterschiedlichen Ebenen? Lässt sie sich eher als hierarchisch oder kollaborativ beschreiben? Wie intensiv haben sich unterschiedliche Ebenen aufeinander abgestimmt und aufeinander bezogen? Wieviel Flexibilität gab es auf den jeweiligen Ebenen und war dies von Relevanz für den Transformationserfolg?	Benz 2007 Benz und Dose 2010 Torfing et al. 2012
Institutionalisierung		Die Institutionalisierung von Akteursinteraktionen ist eine wichtige Komponente, um Transformationsstrategien langfristig zu stärken. Pfadabhängigkeiten sind auch im Veränderungsprozess, und insbesondere bei der Institutionalisierung, relevante Variablen.	Wurden Veränderungsprozesse institutionalisiert? In welcher Form und mit welchen Effekten?	Mayntz und Scharpf 1995 Scharpf 2000
Nischenaktivitäten		Aktivitäten in geschützten Nischen sind ein zentraler Motor für Innovationen und Veränderungen.	Gab/gibt es Nischenaktivitäten, die den Transformationserfolg beeinflusst haben?	Geels 2011
Beteiligungsprozesse		Die Einbindung gesellschaftlicher Stakeholder ist zu trennen von „normaler“ politischer Koordination, weil es sich dabei um eine andere Gruppe von Akteuren handelt und weil diese Verfahren oft institutionell getrennt voneinander sind. Auch die Einbindung von Unternehmen (z.B. als spätere Anbieter der angestrebten Lösung) ist von Bedeutung.	Spielen/spielten Beteiligungsprozesse im Transformationsprozess eine Rolle? Welche Formen der Beteiligung existieren/existierten? Welche Art von Akteuren (Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft) waren/sind besonders relevant?	Spash 2001 Rydin und Pennington 2000 Cooke und Kothari 2001 Jänicke et al. 2015

<p>Co-Benefits</p>	<p>Co-Benefits, bei denen zwei oder mehrere Ziele mit einer Maßnahme oder Veränderung erreicht werden, spielen als Erfolgsfaktor eine zunehmend wichtige Rolle in der politischen und wissenschaftlichen Diskussion. Sie können erheblich zur Verbreitung und Akzeptanz von Veränderungsprozessen beitragen.</p>	<p>Existieren Co-Benefits, die für den Transformationsprozess eine wichtige Rolle spielen/gespielt haben? Um welche Art von Co-Benefits handelt es sich? Welche Akteure werden dadurch insbesondere angesprochen?</p>	<p>Pearce 2000 Jänicke et al. 2015 Mayrhofer und Gupta 2016</p>
<p>Veränderungskultur und Wissensbasis</p>	<p>Die Bereitschaft zur Veränderung (Veränderungskultur) wie auch das notwendige Wissen zur Veränderung bzw. die Fähigkeit, sich dieses zu erwerben, sind wichtig für den Start wie auch die weitere Fortfolge einer Transformation.</p>	<p>Wie innovationsfreudig ist der betrachtete Kontext? Handelt es sich um ein eher dynamisches, oder strukturkonservatives Umfeld? Welche relevante Wissensbasis bestand/besteht im Umfeld des Transformationsprozesses?</p>	<p>Sharman und Holmes 2010 Pregernig und Böcher 2012 Dovers und Hezri 2010 David und Leggewie 2015</p>
<p>Reflexivität/Erfolgskontrolle und Lernprozesse im Transformationsprozess</p>	<p>Die Reflektion des eigenen Vorgehens, u.a. in Form von Evaluationen und die Korrektur bei Fehlentwicklungen, ist ein wichtiger Aspekt laufender Transformationen.</p>	<p>Hat eine regelmäßige Erfolgskontrolle stattgefunden? Wurden Erkenntnisse aus dem Prozessgeschehen reflektiert und Lernprozesse angestoßen, die zu einer Anpassung des Prozesses geführt haben?</p>	<p>Casado-Asensio und Steurer 2014 Groth und Kammel 1994 Dickmann 2008 Pal und Pantaleo 2005 Brown 2008 Chappelow 2004</p>
<p>Ressourcenausstattung</p>	<p>Ressourcenausstattung in Form von finanziellen, zeitlichen und intellektuellen Ressourcen ist wichtig für die Geschwindigkeit und die Durchschlagskraft von Transformationsprozessen. Dabei spielen auch die Ressourcen der Gegner der Veränderung eine zentrale Rolle.</p>	<p>Welche und wie viele Ressourcen standen dem Transformationsprozess zur Verfügung (finanziell, zeitlich, intellektuell)? Hatte dies einen großen Einfluss auf den Transformationsprozess?</p>	<p>für Zeit: Reisch und Bietz 2014</p>

4 Umsetzung der Fallstudien

Nach der Ausarbeitung von Kriterien für die Fallauswahl und der Entwicklung eines Analyserasters für Veränderungsprozesse basierend auf den Ergebnissen des theoriegeleiteten MoC-Papers, bleibt die zentrale Herausforderung, wie diese Ansätze anhand der Fallstudien konkret umgesetzt werden können.

Basierend auf dem zuvor erläuterten Prinzip der Praktikabilität müssen die Fallstudien so umgesetzt werden, dass sie zum einen klar und prägnant darstellbar und zum anderen auf die wichtigsten Faktoren in der spezifischen Analyse fokussiert sind. Daher wird die analytische Darstellung der Umsetzung der Fallstudien nicht alle Faktoren des ausgearbeiteten Analyserasters aufgreifen, sondern lediglich die entscheidenden Erfolgskriterien präsentieren. Dabei wird erwartet, dass sich die Ergebnisse entlang der aufgezeigten Unterschiede von Veränderungsprozessen, etwa in den verschiedenen Diffusions- und Umsetzungsstadien, deutlich unterscheiden. Beispielsweise erscheint es wahrscheinlich, dass eine fortgeschrittene Transformation wie der Übergang zu erneuerbaren Energien quantitativ und qualitativ mehr Erfolgsfaktoren erfüllen kann als eine Innovation, die sich noch im Nischenstadium befindet. Es ist jedoch auch denkbar, dass ein transformativer Prozess alle Bedingungen erfüllen kann. Folglich dient das Analyseraster als Instrument zur Erhebung von Daten, ist jedoch nicht zwingend für die Struktur und Darstellung der einzelnen Fallstudienanalysen.

Die Annahme, dass verschiedene Fälle sich in der Anzahl und Qualität von entscheidenden Erfolgsfaktoren unterscheiden, bedeutet auch, dass keine allgemeinen Leitfragen oder eine generalisierbare Mustergliederung für die Fallstudienanalysen erstellt werden können. Vielmehr muss die Struktur individuell angepasst werden, so dass die jeweiligen Erfolgsfaktoren adäquat herausgearbeitet werden können. Dies erfordert eine Analyse des empirischen Materials zu disruptiven Innovationen und Veränderungsprozessen und eine Priorisierung der zentralen Faktoren im Rahmen des entwickelten Analyserasters. Dies entspricht zwei interdependenten Arbeitsschritten.

1. Erhebung anhand des Rasters

Zunächst sollte das empirische Material zur Fallanalyse gesichtet und mit den Erfolgsfaktoren und Leitfragen im Analyseraster abgeglichen werden. Dadurch können die Transformationsbeispiele strukturiert und auf die An- oder Abwesenheit sowie Art von Erfolgsfaktoren untersucht werden. Beispielhaft sollte im Hinblick auf Akteure und ihre Qualifikationen gefragt werden, inwieweit und warum Change Agents Verantwortung für eine Innovation übernommen haben und welche Promotorenrollen dabei erfüllt wurden. Zudem sollte analysiert werden, welche Akteursgruppen sich für oder gegen eine Transformationsidee einsetzen. Ggf. im Analyseprozess zum Vorschein kommende, nicht im Rahmen des Rasters erfasste Erfolgsfaktoren sind gesondert zu betrachten. Diese Erkenntnisse dienen als Grundlage für den zweiten Arbeitsschritt. Für die Sammlung der wesentlichen Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren eignet sich die zusammenfassende Tabelle im Fallstudien-Template.

2. Priorisierung der Erfolgsfaktoren im Einzelfall

Erfolgsfaktoren sollten anschließend selektiert und priorisiert werden. Abhängig von der Art der Innovation und dem Stadium der Diffusion und Umsetzung des Erfolgsfalls sind unterschiedliche Teilbereiche des MoC-Ansatzes von hoher oder geringer Relevanz. Dies sollte in der von der Empirie geleiteten Analyse stets bedacht werden, so dass abschließend eine Gewichtung und Strukturierung vorgenommen werden kann. Die Pilot- und Fallstudien sollten verstärkt diejenigen Faktoren thematisieren, die von spezifischem

Erkenntnisinteresse und außerordentlicher Bedeutung für eine Innovation in der jeweiligen Phase sind. Dies sollte direkt in der entsprechenden Spalte der zusammenfassenden Tabelle im Fallstudien-Template eingetragen werden.

3. Dokumentation der Fallstudie

In einem letzten Schritt sollten auf Basis der gesammelten und priorisierten Erfolgsfaktoren entlang der Gliederung im folgenden Abschnitt und im Fallstudien-Template die wesentlichen Erfolgsfaktoren dokumentiert werden. Dabei ist auf eine möglichst prägnante und auf die relevantesten Faktoren beschränkte Darstellung und die Verwendung der MoC-spezifischen Terminologie zu achten.

5 Gliederung der Fallstudien

Die folgende Gliederung gibt den Rahmen für die Erstellung der Fallstudien vor. Die nachfolgend fett markierten Gliederungspunkte stellen dabei Überschriften dar. Die jeweils genannten Unterpunkte unter 4b (Erfolgsfaktoren in der Umsetzung) sind in der Länge nach Relevanz priorisiert auszuführen - dabei ist unbedingt auf die MoC-spezifische Terminologie zurückzugreifen. Die Reihenfolge der Faktoren wurde gegenüber der Operationalisierung aus Kapitel 3 angepasst, um einen besseren Lesefluss zu gewährleisten. Detailliertere Instruktionen finden sich im separaten Fallstudien-Template.

Gliederung der Fallstudien

- I. Fallstudien-Steckbrief Englisch** (max. 1 Seite)
 - a. Überblick zur Fallstudie mit wesentlichen Informationen (siehe Template)
 - II. Fallstudien-Steckbrief Deutsch** (max. 1 Seite)
 - a. Überblick zur Fallstudie mit wesentlichen Informationen (siehe Template)
 - 1. Ziel und Methodik** (1/2 bis 3/4 Seite)
 - a. Weitestgehend über die Fallstudien hinweg einheitlicher Text zu Zielen des Vorhabens, Gliederung, etc. (siehe Template)
 - 2. Auswahl der Fallstudie** (1 Seite)
 - a. Konkretes Eingehen auf die im Operationalisierungs-Papier spezifizierten Kriterien
 - b. Falls möglich / relevant Einordnung der vorliegenden Fallstudie in die Gesamtauswahl der Fallstudien
 - 3. [Titel der Fallstudie]**
 - a. Hintergrund und Rahmenbedingungen** (max. 1 Seite)
 - i. Problemlage, Wahrnehmung und Wahrnehmbarkeit*
 - ii. Wesentliche Pfadabhängigkeiten und Transformationshindernisse*
 - iii. Weitere Rahmenbedingungen*
 - b. Erfolgsfaktoren in der Umsetzung** (max. 5 Seiten)
 - i. Veränderungsidee und Lösungsvorschläge**
 - 1. Passgenaue und dynamische Umsetzungslösung*
 - 2. Umgang mit Zielkonflikten*
 - ii. Transformationsprozess**
 - 1. Akteure und ihre Interaktionen in Governancesystemen*
 - a. Horizontale Koordination zwischen Sektoren*
 - b. Vertikale Koordination zwischen politischen Ebenen*
 - 2. Institutionalisierung*
 - 3. Beteiligungsprozesse*
 - 4. Co-Benefits*
 - 5. Veränderungskultur, Wissensbasis*
 - 6. Reflexivität/Erfolgskontrolle und Lernprozesse im Transformationsprozess*
 - 7. (Strategien und) Instrumentenmix*
 - 8. Ressourcenausstattung*
 - iii. Akteure und ihre Qualifikationen**
 - 1. Change Agents/Promotoren*
 - 2. Akteure/Koalitionen, die für die Transformation eintreten*
 - 3. Akteure/Koalitionen, die einer Transformation skeptisch gegenüberstehen*
 - iv. Zeitaspekte**
 - 1. Auslöser und disruptive Innovationen*
 - 2. Prozessgeschwindigkeit und -rhythmus*
 - v. Weitere Faktoren (OPTIONAL)**
 - c. Tabellarische Zusammenfassung** (max. 3 Seiten)
 - i. Kurzdarstellung aller Ergebnisse in Tabellenform entlang des Analyserasters (siehe Template)*
- 4. Relevanz für die Transformation zu einer Green Economy in Deutschland** (1 Seite)
 - a. Diskussion der Übertragbarkeit auf den deutschen Kontext , bzw. die Relevanz des Falls für die nationale Politik

b. Diskussion generalisierbarer Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren

6 Zusammenfassung

Das vorliegende Paper diskutiert die Operationalisierung des MoC-Ansatzes im Rahmen des E2G-Projekts. Dafür wurden zunächst die Auswahlkriterien für Fallstudien des AP 3 diskutiert. Wie in Tabelle 1 festgehalten, können diese ausgewählten Fallanalysen nach verschiedenen Kriterien unterschieden und bewertet werden. Diese umfassen Praktikabilität, thematische Eignung, Diversifizierung und E2G-spezifische Charakteristika wie das Potential zum Lock-out des alten Pfads oder zu disruptivem Erfolg. Die Analyse sollte daher zum einen Beispiele zum Gegenstand haben, die komplex, aber klar darstellbar sind, aber zum anderen auch unterschiedliche Typen von Veränderungsprozessen, etwa hinsichtlich des Stadiums der Diffusion, betrachten.

Anschließend wird die Operationalisierung des MoC-Papers für die Umsetzung des AP 3 diskutiert. Dazu wird ein Analyseraster mit Leitfragen (Tabelle 2) entwickelt, das sich am Ansatz von Kristof orientiert, aber das Modell um weitere, für dieses Vorhaben relevante Kategorien erweitert. Dieses Raster dient als Instrument zur Erhebung des empirischen Materials für die Fallstudien. In der Umsetzung und Darstellung sollen jedoch prioritär diejenigen Faktoren beschrieben werden, die für den Erfolg einer transformativen Idee von außerordentlichem Interesse waren.

Literaturverzeichnis

- Ayres, Robert; Jeroen van Den Berrgh und John Gowdy 2001: Strong versus Weak Sustainability. In: *Environmental Ethics*, Ausgabe 23:2, 155–168.
- Bauknecht, Dierk; Bettina Brohmann; Rainer Grießhammer; Matthew Bach und Simon Funke 2015: Gesellschaftlicher Wandel als Mehrebenenansatz. Transformationsstrategien und Models of Change für nachhaltigen gesellschaftlichen Wandel (UBA Texte, 66/2015). Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt.
- Baumgartner, Frank R.; Jeffrey M. Berry; Marie Hojnacki; Beth L. Leech und David C. Kimball 2009: *Lobbying and policy change: Who wins, who loses, and why*: University of Chicago Press.
- Baumgartner, Frank; Jones, Bryan (1993): *Agendas and Instability in American Politics*. Chicago: University of Chicago Press.
- Benz, Arthur 2007: Multilevel Governance. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Georg Simonis (Hrsg.): *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Handlungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Benz, Arthur; Dose, Nicolai 2010: *Governance. Regieren in komplexen Regierungssystemen*, Wiesbaden: Springer Verlag.
- Berkhout, Frans; Julia Hertin und David M. Gann 2006: Learning to adapt: organisational adaptation to climate change impacts. In: *Climatic change*, Ausgabe 78:1, 135–156.
- Biermann, Frank; Bernd Siebenhüner und Anna Schreyögg (Hrsg.) 2009: *Global environmental governance and international organizations*. London, New York: Taylor & Francis.
- Birkland, Thomas A. 2014: *An introduction to the policy process: Theories, concepts and models of public policy making*. London, New York: Routledge.
- BMWi 2011: *Regierungsprogramm Elektromobilität*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.
- Born, Manfred; Klaus Kreuzer 2002: *Nachhaltigkeit lokal. Lokale Agenda 21 in Deutschland - Eine Zwischenbilanz 10 Jahre nach Rio*. Bonn: Forum Umwelt und Entwicklung.
- Bower, Joseph; Christensen, Clayton 1995: Disruptive Technologies. *Catching the Wave*. In: *Harvard Business Review*, Bd. 69, 19–45,
- Brohmann, Bettina, David, Martin 2015: Tipping Point Konzeption im Kontext eines nachhaltigen gesellschaftlichen Wandels. *Transformationsstrategien und Models of Change für nachhaltigen gesellschaftlichen Wandel (UBA Texte 67/2015)*, Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt.
- Brown, Tim 2008: Design thinking. In: *Harvard business review*, Ausgabe 86:6, 84.
- Bulkeley, Harriet 2000: Discourse coalitions and the Australian climate change policy network. In: *Environment and Planning C: Government and Policy*, Ausgabe 18:6, 727–748.
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) 2002: *Lokale Agenda 21 in Deutschland - eine Bilanz*. Zuletzt eingesehen am 15.02.2016, unter <http://www.bpb.de/apuz/26785/lokale-agenda-21-in-deutschland-eine-bilanz?p=all>.
- Caldwell, Raymond 2003: Models of Change Agency. A Fourfold Classification. In: *British Journal of Management*, Ausgabe 14:2, 131–142.
- Cameron, Esther; Green, Mike (2015): *Making Sense of Change Management. A Complete Guide to Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. London: Kogan Page.

- Casado-Asensio, Juan; Reinhard Steurer 2014: Integrated strategies on sustainable development, climate change mitigation and adaptation in Western Europe: communication rather than coordination. In: *Journal of Public Policy*, Ausgabe 34:03, 437–473.
- Chappelow, Craig T. 2004: 360-degree feedback. In: *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, Ausgabe 2, 58–84.
- Chong, Dennis; James N. Druckman 2007: Framing theory. In: *Annu. Rev. Polit. Sci.*, Ausgabe 10, 103–126.
- Colander, D. C., Kupers, R. 2014: *Complexity and the Art of Public Policy: Solving Society's Problems from the Bottom Up*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Cooke, Bill; Uma Kothari 2001: *Participation: The new tyranny?*. London, New York: Zed Books.
- Deutscher Bundestag 2011: Dreizehntes Gesetz zur Änderung des Atomgesetzes. Vom 31. Juli 2011 (Bundesgesetzblatt, 43). Bonn: Deutscher Bundestag.
- Dickmann, Philipp 2008: *Schlanker Materialfluss: mit Lean Production, Kanban und Innovationen*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Dovers, Stephen R.; Adnan A. Hezri 2010: Institutions and policy processes: the means to the ends of adaptation. In: *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, Ausgabe 1:2, 212–231.
- Flanagan, Kieron; Elvira Uyarra und Manuel Laranja 2011: Reconceptualising the 'policy mix' for innovation. In: *Research Policy*, Ausgabe 40:5, 702–713.
- Fligstein, N., McAdam, D. 2011: Toward a general theory of strategic action fields. *Sociological Theory*. In: Ausgabe 29 :1, 1–26.
- Forum Fairer Handel (Hrsg.) 2016: *Forum Fairer Handel - Das Netzwerk des fairen Handels in Deutschland*. Zuletzt eingesehen am 15.02.2016, unter <http://www.forum-fairer-handel.de/startseite/>.
- Geels, Frank W. 2011: The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. In: *Environmental innovation and societal transitions*, Ausgabe 1:1, 24–40.
- Giddens, Anthony 1984: *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*: Univ of California Press.
- Göpel, Maja 2016: *The Great Mindshift. How a New Economic Paradigm and Sustainability Transformation go Hand in Hand*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Grießhammer, Rainer; Bettina Brohmann 2015: *Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können*. Baden-Baden: Nomos.
- Groth, Uwe; Andreas Kammel 1994: *Lean management*. Wiesbaden: Gabler.
- Hall, Peter A. 1993: Policy paradigms, social learning, and the state: the case of economic policymaking in Britain. In: *Comparative politics*, 275–296.
- Head, Brian W. 2008: Wicked problems in public policy. In: *Public Policy*, Ausgabe 3:2, 101.
- Heitkötter, Martina; Manuel Schneider 2004: *Zeitpolitisches Glossar. Grundbegriffe – Felder – Instrumente – Strategien*. München: Gesellschaft für Zeitpolitik.
- Henseleit, Meike 2011: *Die Nachfrage nach Fair-Trade-Produkten in Deutschland. Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung von Präferenzen für Bio-Produkte*. Halle: GEWISOLA.

- Hilbrecht, Hester; Kempkens, Oliver 2013: Design Thinking im Unternehmen – Herausforderung mit Mehrwert. In: Digitalisierung und Innovation. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Howlett, Michalen; Rayner, Jeremy 2007: Design Principles for Policy Mixes: Cohesion and Coherence in "New Governance Arrangements". In: Policy and Society, Ausgabe 26: 4, 1-18.
- Irrek, Wolfgang; Kora Kristof 2000: Was ist neu und was ist hilfreich? Ein nutzerorientierter Blick auf die Ergebnisse der empirischen Analyse von Klimaschutzprozessen auf kommunaler Ebene. In: Böde, Ulla; Gruber, Edelgard (Hrsg.): Klimaschutz als sozialer Prozess. Heidelberg: Physica Verlag.
- Jacob, Klaus; Holger Bär und Lisa Graaf 2015: Transformative Umweltpolitik – Der Beitrag der Umweltpolitik zu Prozessen gesellschaftlichen Wandels. Teilbericht 3 des Projektes „Nachhaltiges Deutschland 2030 bis 2050 - Wie wollen wir in Zukunft leben?“ (UBA Texte, 60/2015). Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt.
- Jänicke, Martin 2000: Ökologische Modernisierung als Innovation und Diffusion in Politik und Technik (FFU-report, 00-01). Berlin: Forschungsstelle für Umweltpolitik.
- Jänicke, Martin; Miranda Schreurs und Klaus Töpfer 2015: The Potential of Multi-Level Global Climate Governance (IASS Policy Brief 2/2015). Potsdam: IASS.
- Kemp, René; Saeed Parto und Robert B. Gibson 2005: Governance for sustainable development: moving from theory to practice. In: International Journal of Sustainable Development, Ausgabe 8:1-2, 12–30.
- Kingdon, J.; M. Danis; C. Clancy und L. Churchill 2002: The reality of public policy making. In: Ethical dimensions of health policy, 97–116.
- Kingdon, John W.; James A. Thurber 1984: Agendas, alternatives, and public policies). Boston: Little, Brown.
- Kristof, Kora 2010a: Models of Change: Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive: vdf Hochschulverlag AG.
- Kristof, Kora 2010b: Wege zum Wandel). München: Oekom.
- Lacey, Miriam (1995): Internal Consulting: Perspectives on the Process of Planned Change. In: Journal of Organizational Change. Ausgabe 8: 3, 75–84
- Leach, Melissa; Gerald Bloom; Adrian Ely; Paul Nightingale; Ian Scoones; Esha Shah und Adrian Smith 2007: Understanding governance: pathways to sustainability (STEPS Working Paper, 2). Brighton: STEPS Centre.
- Leggewie, Claus; David, Michael 2015: Kultureller Wandel in Richtung gesellschaftlicher Nachhaltigkeit, Essen: KWI.
- Lepsinger, Richard und Lucia, Anntoinette.: The Art and Science of 360 Degree Feedback, Jossey-Bass: San Francisco.
- Leybourn, Evan 2013: Directing the Agile Organization: A Lean Approach to Business Management, IT Governance Publishing.
- Luhmann, Niklas; Dirk Baecker 2002: Einführung in die Systemtheorie: Carl-Auer-Systeme-Verlag Heidelberg.
- Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz 1995: Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus. In: Dies. (Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung, Frankfurt (Main)/New York, 39–72.

- Mayntz, Renate 2003: From government to governance: Political steering in modern societies (IÖW Summer Academy on IPP). Würzburg,
- Mayrhofer, Jan P.; Gupta, Joyeeta (2016): The science and politics of co-benefits in climate policy. In: *Environmental Science & Policy* 57, S. 22–30.
- Meadowcroft, James 2011: Engaging with the politics of sustainability transitions. In: *Environmental innovation and societal transitions*, Ausgabe 1:1, 70–75.
- Muraca, B.; V. Holz 2010: Kultur als Herausforderung für Nachhaltigkeitsforschung. Bericht vom 7. Workshop des "Forums on Sustainable Technological Development in a Globalising World". In: *Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis*, Ausgabe 19:3, 120–124.
- Nationale Plattform Elektromobilität 2014: Fortschrittsbericht 2014. Fortschrittsbericht 2014 Bilanz der Marktvorbereitung). Berlin: Nationale Plattform Elektromobilität.
- Neumayer, Eric 2003: *Weak versus strong sustainability: exploring the limits of two opposing paradigms*, London: Elgar.
- Nikos, Tsourveloudi; Kimon, Valavanis 2002: On the Measurement of Enterprise Agility. In: *Journal of Intelligent and Robotic Systems*. Ausgabe 33:1, 329–342.
- Nordbeck, Ralf; Reinhard Steurer 2015: Multi-sectoral strategies as dead ends of policy integration: Lessons to be learned from sustainable development. In: *Environment and Planning C: Government and Policy*, 0263774X15614696.
- Opazo, J. 2012: *Outside the networks?: Strategic Niche Management analysis of renewable energy in off grid rural electrification in Chile.* Lyngby, Denmark: IST 2012 - International Conference on Sustainability Transitions.
- Pal, Nirmal; Daniel Pantaleo 2005: *The agile enterprise: Reinventing your organization for success in an on-demand world*: Springer Science & Business Media.
- Pearce, David (2000): *Policy frameworks for the ancillary benefits of climate change policies*: Centre for Social and Economic Research on the Global Environment.
- Pesendorfer, Dieter 2007: *Paradigmenwechsel in der Umweltpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Persson, Asa 2004: *Environmental policy integration: an introduction (PINTS–Policy Integration for Sustainability Background Paper)*. Stockholm: Stockholm Environment Institute.
- Peters, B. G. 1998: *Managing Horizontal Government: The Politics of Co-Ordination*. In: *Public administration*, Ausgabe 76:2, 295–311.
- Pettigrew, Andrew 1997: What is Processual Analysis. In: *The Scandinavian Journal of Management*, Ausgabe 13:4, 337-348.
- Pfeiffer, Werner; Weiß, Enno 1994: *Lean Management: Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen*, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Polanyi, Karl 1944: *The great transformation: The political and economic origins of our time*). Boston: Beacon Press.
- Pollack, Mark A.; Emilie M. Hafner-Burton 2010: *Mainstreaming international governance: The environment, gender, and IO performance in the European Union*. In: *The Review of International Organizations*, Ausgabe 5:3, 285–313.
- Pregernig, Michael; Michael Böcher 2012: *Normative and analytical perspectives on the role of science and expertise in environmental governance*. In: Hogl, Karl; Kvarda, Eva; Nordbeck, Ralf; Michael Pregernig (Hrsg.): *Environmental governance: the challenge of legitimacy and effectiveness*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Rein, Martin; Donald Schön 1996: Frame-critical policy analysis and frame-reflective policy practice. In: *Knowledge and policy*, Ausgabe 9:1, 85–104.
- Reisch, Lucia 2002: Ist das Thema Zeitwohlstand theoriefähig? Plädoyer für einen theoriegeleiteten Zeitwohlstandsdiskurs. In: *Zeitwohlstand: ein Konzept für einen anderen Wohlstand der Nation*. Berlin: Hans-Böckler-Stiftung.
- Reisch, Lucia und Sabine Bietz (Hrsg.) 2014: *Zeit für Nachhaltigkeit – Zeiten der Transformation: Elemente einer Zeitpolitik für die gesellschaftliche Transformation zu nachhaltigeren Lebensstilen*. Zuletzt eingesehen am 02.03.2016, unter http://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/378/publikationen/texte_68_2014_zeit_fuer_nachhaltigkeit_0.pdf.
- Roberts, Nancy 2000: Wicked problems and network approaches to resolution. In: *International public management review*, Ausgabe 1:1, 1–19.
- Robinson, John 2004: Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. In: *Ecological Economics*, Ausgabe 48:4, 369–384.
- Rosa, Hartmut; Paech, Niko; Habermann, Friederike; Haug, Frigga; Wittmann, Felix; Kirschenmann, Lena 2014: *Zeitwohlstand*. Leipzig: oekom verlag.
- Rydin, Yvonne; Mark Pennington 2000: Public participation and local environmental planning: the collective action problem and the potential of social capital. In: *Local environment*, Ausgabe 5:2, 153–169.
- Sabatier, Paul A. 1993: *Advocacy-Koalitionen, Policy-Wandel und Policy-Lernen: Eine Alternative zur Phasenheuristik*: Springer.
- Sabatier, Paul A. 1998: The advocacy coalition framework: revisions and relevance for Europe. In: *Journal of European public policy*, Ausgabe 5:1, 98–130.
- Sachverständigenrat für Umweltfragen (Hrsg.) 2016: *Umweltgutachten 2016*. Berlin: SRU.
- Scharpf, Fritz W 2000: *Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung*, Opladen: Leske + Budrich.
- Schneider, C., Veugelers, R. 2010: On young highly innovative companies: why they matter and how (not) to policy support them. In: *Industrial and Corporate Change* Ausgabe 19 :4, 969–1007.
- Schneidewind, U. 2013: Transformative Literacy. Gesellschaftliche Veränderungsprozesse verstehen und gestalten. In: *GAIA*, Ausgabe 22: 2, 82–86.
- Schneidewind, U., Singer-Brodowski, M. 2013: *Transformative Wissenschaft. Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem*. Marburg: Metropolis.
- Schuh, Günther 2013: *Lean Inovation*, Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Sharman, Amelia; John Holmes 2010: Evidence-based policy or policy-based evidence gathering? Biofuels, the EU and the 10% target. In: *Environmental Policy and Governance*, Ausgabe 20:5, 309–321.
- Spash, Clive L. 2001: Broadening democracy in environmental policy processes. In: *Environment and Planning C: Government and Policy*, Ausgabe 19:4, 475–481.
- Späth, P. und H. Rohracher (Hrsg.) 2009: *Climate change and regional governance– Towards robust procedures of negotiation and planning*. Zuletzt eingesehen am 15.02.2016, unter <http://www.klima2009.net/en/papers/3/39>.
- Späth, Philipp; Harald Rohracher 2010: 'Energy regions'. The transformative power of regional discourses on socio-technical futures. In: *Research Policy*, Ausgabe 39:4, 449–458.

Steffen, Will; Katherine Richardson; Johan Rockström; Sarah E. Cornell; Ingo Fetzer; Elena M. Bennett; Reinette Biggs; Stephen R. Carpenter; Wim de Vries und Cynthia A. de Wit 2015: Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. In: Science, Ausgabe 347:6223, 1259855.

Torring, Jacob; Peters, Guy; Pierre, Jon, Sørensen, Eva. 2012. Interactive Governance: Advancing the Paradigm. Oxford: Oxford University Press

Tripp, Steven D.; Barbara Bichelmeyer 1990: Rapid prototyping: An alternative instructional design strategy. In: Educational Technology Research and Development, Ausgabe 38:1, 31–44.

Tsebelis, George 2002: Veto Players. How Political Institutions Work. Princeton University Press: Russell Sage Foundation.

WBGU 2011: Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation (Hauptgutachten). Berlin: Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen.

Wehling, Elisabeth 2016: Politisches Framing. Wie eine Nation sich ihr Denken einredet - und daraus Politik macht, Köln: edition medienpraxis.

Weible, Christopher M.; Paul A. Sabatier und Kelly McQueen 2009: Themes and variations: Taking stock of the advocacy coalition framework. In: Policy Studies Journal, Ausgabe 37:1, 121–140.

Weiß, Ralf (Hrsg.) 2015: Green Economy Gründungsmonitor 2014. Zuletzt eingesehen am 02.03.2016, unter http://www.borderstep.de/wp-content/uploads/2014/11/Green-Economy-Gr%C3%BCndungsmonitor-2014_Kurzbericht.pdf.

Wolling, Jens; Dorothee Arlt 2014: Fukushima und die Folgen). Ilmenau: Universitätsverlag Ilmenau.

Womack, James; Jones, Daniel; Roos, Daniel 1990: The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production, New York: Rawson Associates.

Zürn, Michael 1998: Regieren jenseits des Nationalstaats. Frankfurt am Main, Suhrkamp.