



„Models of Change“ (MoC) als Analyseansatz

Der MoC-Ansatz als Analyserahmen für Evolution2Green

**Inputpapier im Rahmen des Projekts Evolution2Green –
Transformationspfade zu einer Green Economy**

Walter Kahlenborn, Valentin Tappeser, Lisa Chichowitz, adelphi

Stand: September 2016

INPUTPAPIER

Abbildung Titel: © Pixelbliss - shutterstock.com
© 2016 adelphi

Evolution2Green wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Projektleitung

adelphi

Caspar-Theyss-Strasse 14a T +49 (0)30-89 000 68-0 www.adelphi.de
14193 Berlin F +49 (0)30-89 000 68-10 office@adelphi.de

Projektpartner

Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gemeinnützige GmbH

Clayallee 323 T: +49 (0)30 - 306 45 1000 www.borderstep.de
14169 Berlin info@borderstep.de

IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH

Schopenhauerstr. 26 T: +49 (0) 30 80 30 88-0 www.izt.de
14129 Berlin info@izt.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einführung	4
2 Hintergrund des MoC-Ansatzes	5
2.1 Der erste Entwurf des Ansatzes	5
2.2 Der MoC-Ansatz nach Kristof	5
3 Der MoC-Ansatz als Analyserahmen für Evolution2Green	10
3.1 Akteure und ihre Qualifikationen	11
3.2 Lösungsidee/Lösungsvorschlag	14
3.3 Zeitaspekte	16
3.4 Veränderungsprozesse	17
3.5 Pfadabhängigkeiten und Rahmenbedingungen	20
4 Zusammenfassung	23
Literaturverzeichnis	24

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Ursprung und Weiterentwicklung des MoC-Ansatzes	6
Abbildung 2:	Das Veränderungsmodell nach Kristof	8
Abbildung 3:	Weiterentwicklung der MoC für E2G	11
Tabelle 1:	Zentrale Elemente einer erfolgreichen Prozessgestaltung	17

Abkürzungsverzeichnis

aej	Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Deutschland e.V
BDKJ	Bund der Deutschen Katholischen Jugend
BMUB	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorschutz
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
E2G	Evolution2Green
IZT	Institut für Zukunftsstudien und Technikfolgenabschätzung
MLG	Multi Level Governance
MLP	Multi Level Perspective
MoC	Models of Change
WBGU	Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen

1 Einführung

Transformationen sind eine übergeordnete Kategorie eines gesamtgesellschaftlichen Wandels (Polanyi 1944). Das vorliegende Paper, das sich insbesondere mit dem Models of Change (MoC) Ansatz als Tool zur Analyse grundlegender Transformationen des Wirtschaftssystems beschäftigt, ist ein Arbeitsergebnis im Rahmen des 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 hin zu einer Green Economy und die Gestaltung von Pfadwechseln. Das E2G-Projekt strebt folgende Ziele an:

- eine Gesamtstrategie für die Transformation des Wirtschaftssystems Deutschlands hin zu einer Green Economy zu entwickeln,
- einen Beitrag zur Bewertung und Messbarkeit der Fortschritte auf dem Weg zum nachhaltigen Wirtschaften zu leisten,
- Vorschläge für Green Economy-orientierte Managementmodelle zu erarbeiten und
- neue Erkenntnisse zum Verbraucherverhalten, die an bisherige BMBF-Initiativen anschließen, zu gewinnen.

Das Vorhaben gliedert sich in 5 Arbeitspakete: Die Entwicklung eines Analyserahmens (1), der auf unterschiedlichen konzeptionellen Ansätzen aufbaut (dem MoC-Ansatz, dem Ansatz der Pfadabhängigkeiten und den Leitstrategien Suffizienz, Effizienz und Konsistenz); 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).

Dieses Inputpapier entstand im Rahmen des ersten Arbeitspaketes des E2G-Projektes. Der Models of Change-Ansatz stellt, neben der Evolutorischen Ökonomik und den Leitstrategien Effizienz, Konsistenz und Suffizienz, eine der grundlegenden Analyseperspektiven des E2G-Projektes dar. Ziel des vorliegenden Papers ist es, die Entstehung sowie die Inhalte des Models of Change-Ansatzes vorzustellen und diese zur Durchführung des E2G-Projektes durch weitere, insbesondere politik- und wirtschaftswissenschaftliche Ansätze zu Veränderungsprozessen zu ergänzen. Dazu werden zunächst bisherige Arbeiten zum MoC-Ansatz präsentiert und verglichen. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem MoC-Konzept des Wuppertal-Instituts und den für dieses Vorhaben als Orientierung fungierenden Forschungsergebnissen von Kora Kristof (2010a; 2010b). Die Analysekriterien von Kristof werden genauer untersucht und hinsichtlich der Verwendung im weiteren Projektverlauf angepasst. Dieses Inputpapier dient somit als Einführung in den Analyserahmen des E2G-Projektes und bereitet die Identifikation von Erfolgsfaktoren für Transformationen im dritten Arbeitspaket des Vorhabens vor.

2 Hintergrund des MoC-Ansatzes

2.1 Der erste Entwurf des Ansatzes

Der erste Entwurf des MoC-Ansatzes basiert auf einer Reihe von interdisziplinären Projekten, die in den 1990er Jahren am Wuppertal Institut durchgeführt wurden und auf die Verbesserung von Energieeffizienz- und Klimaschutzaktivitäten abzielten. In Kommunen und Unternehmen wurden empirische Erkenntnisse zu Modellen des Wandels gesammelt und mit Hinblick auf folgende Ergebnisse synthetisiert:

- Prozess- und Phasenmodell des Umsetzungsprozesses;
- Klassifizierung zentraler Erfolgsfaktoren;
- Differenzierung als Ansatz für erfolgreiche Veränderungsprozesse.

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

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

2.2 Der MoC-Ansatz nach Kristof

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

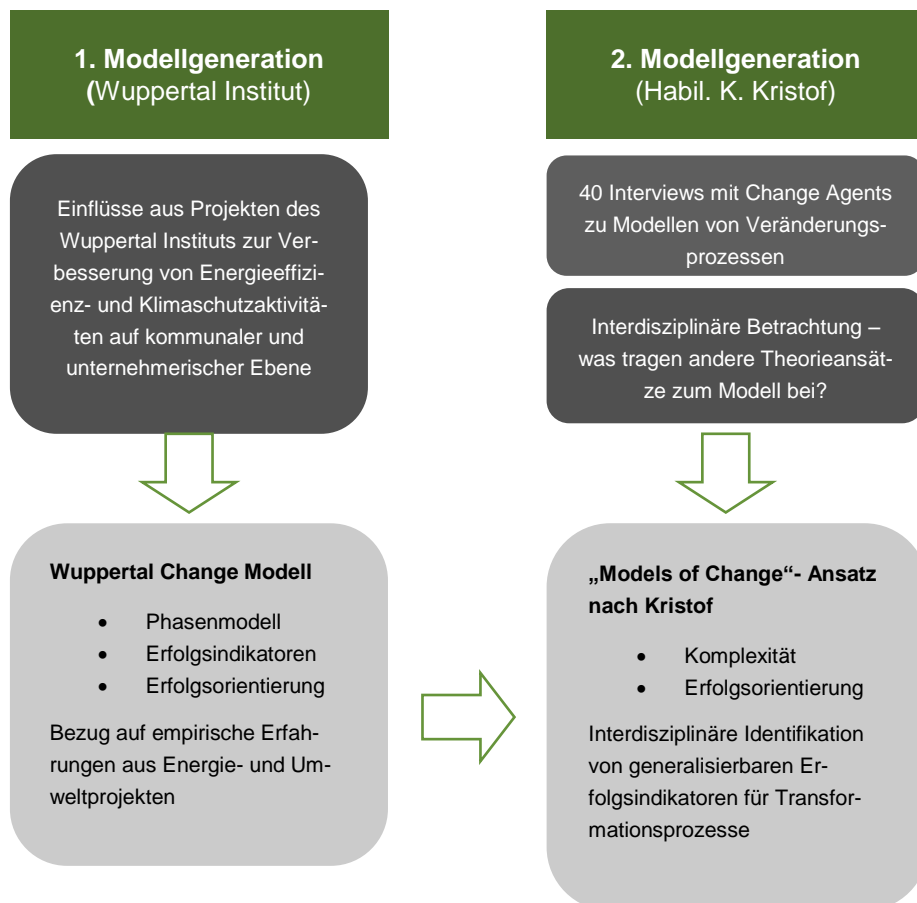
Ziel der Forschungsarbeit war es, „die Hypothesen zum Modell von Veränderungsprozessen und deren Beeinflussbarkeit, aber auch die identifizierten Erfolgsfaktoren zu testen und [...] deutlich zu verbessern“ (Kristof 2010a: 2). Nach Auffassung dieses Ansatzes sind Veränderungsprozesse zwar nicht im engeren Sinne steuerbar, es existieren jedoch Ansatzpunkte zur Beeinflussung von Transformationsprozessen, aus denen Erfolgsfaktoren abgeleitet werden können (ebd.: 227f.)

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

Daraus resultiert ein neues Veränderungsmodell, welches komplex, dynamisch, systemisch und interaktiv ausgerichtet ist (siehe Abbildung 1 für eine bildliche Zusammenfassung). Der

Veränderungsprozess wird bei Kristof nicht wie im ursprünglichen Wuppertaler MoC-Ansatz als eine Abfolge konsekutiver Phasen dargestellt, sondern als interdependenter Fließprozess beschrieben, der aus einer Reihe von zentralen Kriterien besteht (Kristof 2010a: 526).

Abbildung 1: Ursprung und Weiterentwicklung des MoC-Ansatzes



Quelle: Eigene Darstellung.

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

Ansatzpunkte für Erfolgsfaktoren

Als konstitutiv für den Erfolg von Veränderungsprozessen werden in der Literatur diverse Faktoren wie Rahmenbedingungen, Regelungen und Akteurskonstellationen (z.B. sogenannte Change Agents) angesehen. Weitere erwähnte Erfolgsbedingungen sind die konsensuale Tragfähigkeit der Idee von Veränderungsprozessen und der Faktor Zeit (Kingdon et al. 2002). Kristof (2010b) argumentiert, dass keine „Kochrezepte“ (ebd.: 106) für Transformationen identifiziert werden können, da Veränderungsprozesse komplex und dynamisch verlaufen. Dennoch sollten folgende zentralen Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Transformation angestrebt werden (ebd.):

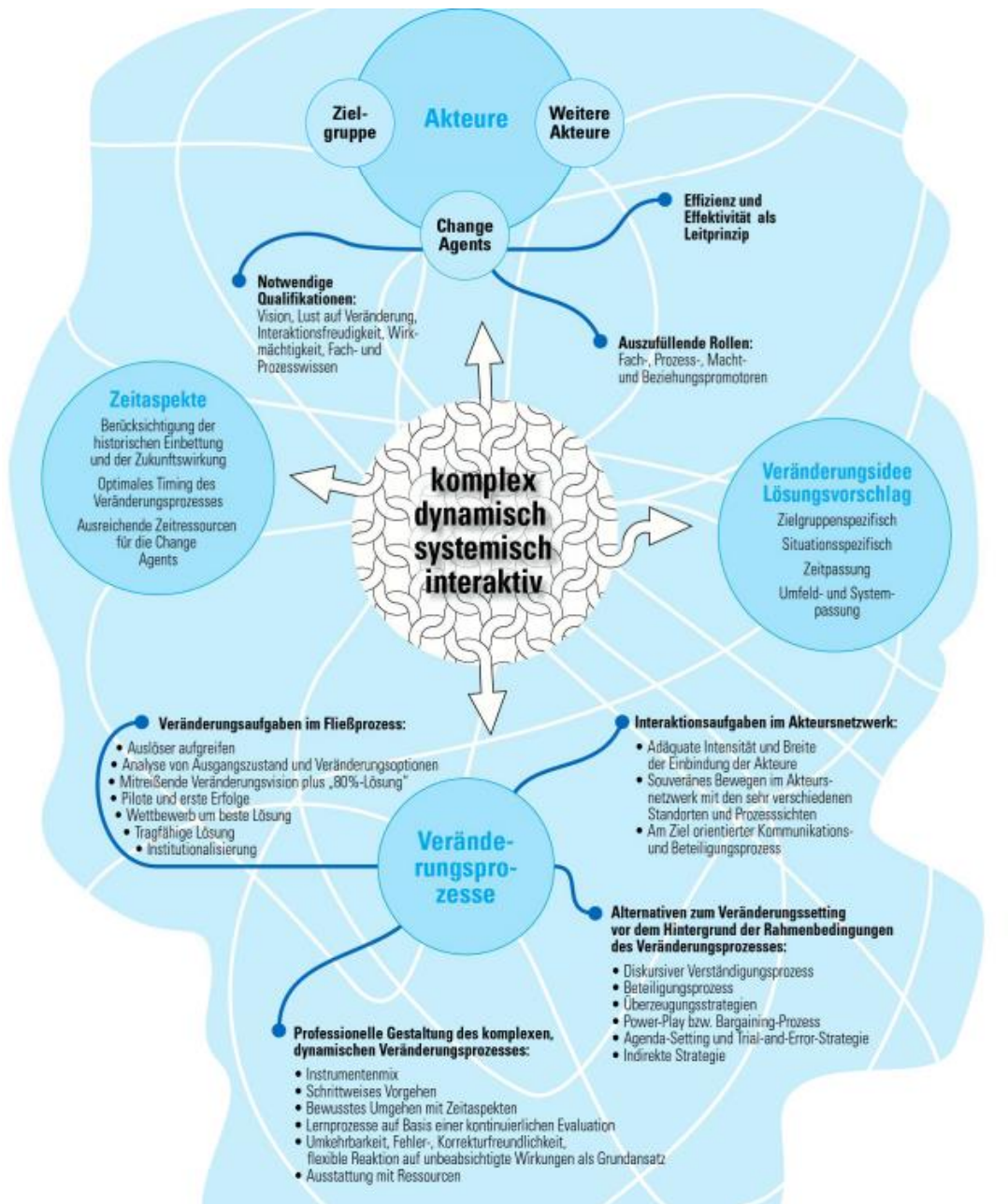
- Erfolgreiche Einbindung zentraler Akteure (Change Agents, Zielgruppen, weitere Akteure);
- Entwicklung tragfähiger Veränderungsideen und Lösungsvorschläge;
- Adäquate Berücksichtigung von spezifischen Zeitaspekten;
- Professionelle Gestaltung des Veränderungsprozesses;
- Planung im Kontext politischer Rahmenbedingungen, vorherrschender Veränderungskultur und dynamischer Lernprozesse.

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

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

Abbildung 2 fasst die Quintessenz des Modells nach Kristof zusammen. Zu beachten ist, dass die vier Ansatzbereiche für die erfolgreiche Gestaltung isoliert voneinander dargestellt werden. Die Praxiserfahrung mit politischen Prozessen zeigt jedoch, wie wichtig es ist, nicht nur die Einzelaspekte, sondern auch Interdependenzen zu beachten, beispielsweise zwischen den Akteuren und Veränderungsprozessen. Modelle sind hilfreich, um sich komplexen Systemen zu nähern, sie bleiben jedoch ein Hilfskonstrukt.

Abbildung 2: Das Veränderungsmodell nach Kristof



Quelle: Kristof (2010a): Models of Change. Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftliche Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive. Zürich: vdf.: 537.

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

Bisherige Anwendungen des MoC-Ansatzes nach Kristof

Ein Analyseraster für Transformationsprozesse muss zum einen operationalisierbare Kategorien bereitstellen und zum anderen Raum für das vorhandene empirische Datenmaterial bieten. Der MoC-Ansatz nach Kristof wurde bereits in verschiedenen Kontexten für die Analyse von Transformationsprozessen eingesetzt. Dazu zählt das Projekt „Transformationsstrategien und Models of Change für nachhaltigen gesellschaftlichen Wandel“ des Umweltbundesamtes (UFOPLAN-Vorhaben - FKZ 3712 11 103), das wichtige Ansätze für eine weiterführende Operationalisierung im Rahmen des aktuellen Vorhabens liefert. Das Projekt hat u. a. weiter an der Identifikation von Erfolgsbedingungen der Nachhaltigkeitstransformation gearbeitet und diesbezüglich sieben Faktoren identifiziert (Überwindung der infrastrukturell-technischen Pfadabhängigkeiten, Kultur- und Mentalitätswandel, Überwindung von Ängsten und Widerständen, langfristiges Denken, breite Beteiligung und Kooperation, kohärente, nachhaltigkeitsfördernde Politik und Rahmenbedingungen, sowie Pionier-Handeln im Kontext technischer und sozialer Innovationen (Grießhammer und Brohmann 2015).

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

Die genannten Forschungsvorhaben weisen darauf hin, dass der MoC-Ansatz nach Kristof durchaus als Basis für die Analyse von Veränderungsprozessen verwendet und projektspezifisch angepasst werden kann. Auch im Rahmen des E2G-Projekts ist eine Anpassung des Ansatzes notwendig, um diejenigen Aspekte zu beleuchten, die mit Bezug auf den betrachteten Untersuchungsgegenstand und die verfügbaren Daten sinnvoll operationalisierbar sind. Dementsprechend kann eine Erweiterung und Ergänzung des Analyserasters um relevante Aspekte des spezifischen Veränderungsphänomens für die Identifikation von Erfolgsfaktoren notwendig und hilfreich sein. Die projektspezifische Anpassung und Ergänzung des MoC-Ansatzes für das E2G-Projekt wird in den folgenden Kapiteln dargelegt.

3 Der MoC-Ansatz als Analyserahmen für Evolution2Green

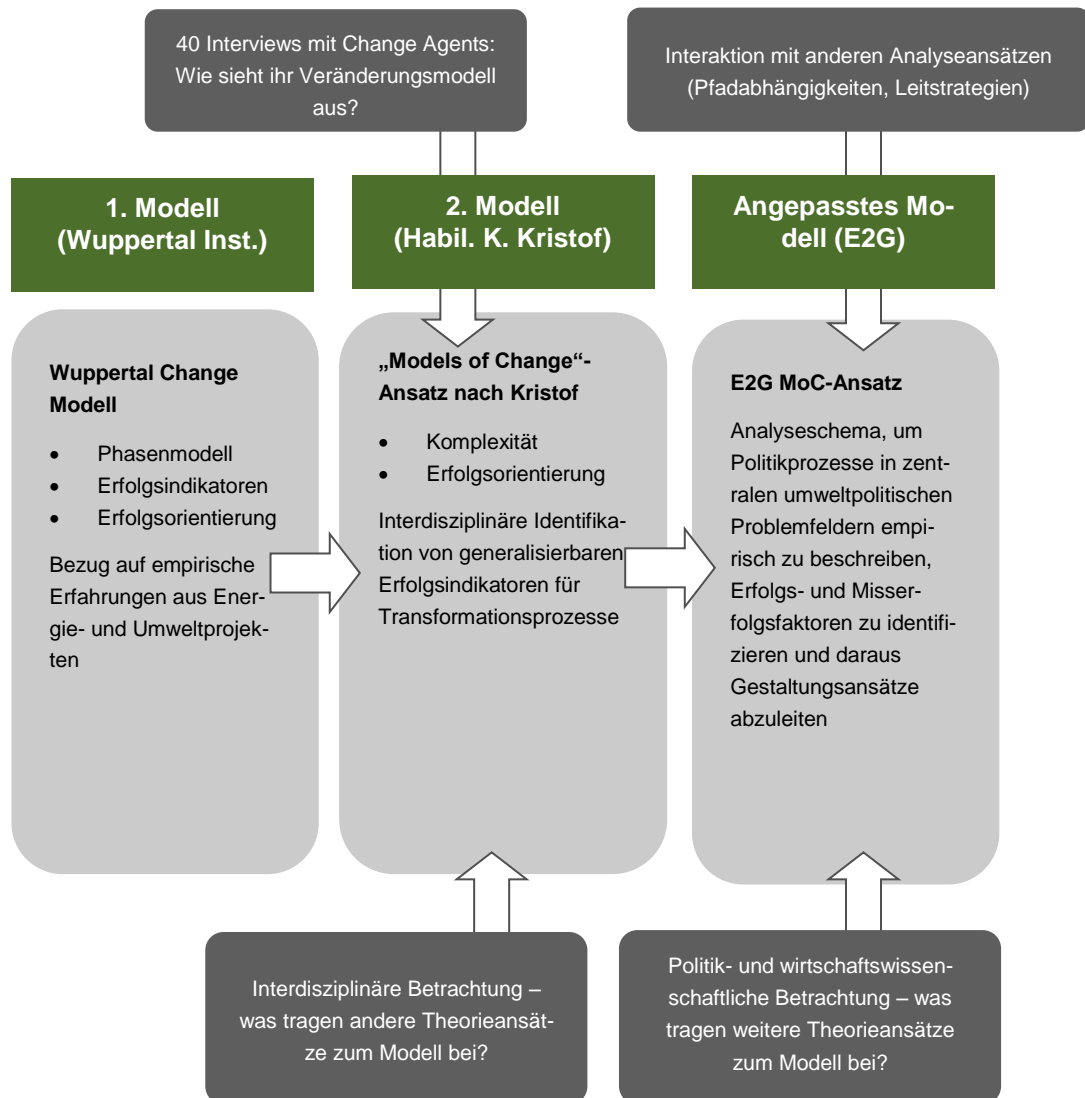
Auf Basis des oben umrissenen MoC-Ansatzes können die Kernfaktoren, die der weiteren Untersuchung zugrunde liegen und als Basis für den zu erstellenden Analyseraster dienen, wie folgt benannt werden:

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

Im Folgenden werden diese zentralen Analyse Kriterien nach Kristof (2010a, 2010b) erläutert und eine Anpassung und Erweiterung dieser Kernfaktoren des MoC-Ansatzes vorgenommen, um in einem weiteren Schritt ein Analyseraster für die Problemfeldbetrachtung und die Identifikation von Erfolgsfaktoren im E2G-Projekt zu entwickeln. Erkenntnisse aus relevanten Praxiserfahrungen der Projektbeteiligten sowie aus einer erweiterten Literaturbetrachtung dienen als Basis, um weitere Theorieansätze insbesondere aus der Politik- und Wirtschaftswissenschaft zu integrieren.

Zudem gilt es, die spezifischen Grundlagen der weiteren Analyseansätze des E2G-Vorhabens, nämlich einerseits der evolutorischen Ökonomik und Pfadabhängigkeiten und andererseits der Leitstrategien Konsistenz, Effizienz und Suffizienz, geeignet aufzugreifen (siehe Abbildung 3) und in das Analyseraster zu integrieren.

Abbildung 3: Weiterentwicklung der MoC für E2G



Quelle: Eigene Darstellung.

3.1 Akteure und ihre Qualifikationen

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

Aus dem MoC-Ansatz nach Kristof geht hervor, dass es für einen erfolgreichen Veränderungsprozess aktiver Promotoren bedarf, die den Prozess initiieren und gestalten. Die Ausgestaltung bzw. Erfüllung der Rolle von **Change Agents** ist ein zentraler Aspekt für den Erfolg von Veränderungsprozessen. Oftmals handelt sich um einzelne Individuen oder eine kleine Personengruppen. Die notwendige Anzahl an Change Agents, um die Transformation effektiv und effizient voranzutreiben, hängt von der Dimension der angestrebten Veränderung ab. Promotoren müssen eine Reihe von Qualifikationen und Ressourcen mitbringen.

Anhand des Promotorenmodells lässt sich eine Kategorisierung in Fach-, Prozess-, Macht- und Beziehungspromotoren vornehmen (Kristof 2010b: 110f.). Die erste Gruppe zeichnet sich durch objektspezifisches Fachwissen aus und hat zur Aufgabe, Projekte zu initiieren, Alternativen zu entwerfen, sowie Probleme zu lösen und Vorhaben zu implementieren. Prozesspromotoren besitzen zusätzlich zu Fachwissen einen gewissen Grad an Führungskompetenz und können Probleme im Projekt definieren, gestalten und kommunizieren. Machtpromotoren haben zudem Zugriff zu materiellen und immateriellen Ressourcen und können somit Veränderungsprozesse initiieren und deren Erfolg fördern. Außerdem sind Beziehungspromotoren vonnöten, die Beziehungen und Netzwerke aufbauen und aufrechterhalten können und Konflikte und Interaktionen erfolgsorientiert gestalten. Damit sollen sie Prozesspromotoren in Interaktionsprozessen unterstützen (ebd.).

Komplexe, gesamtgesellschaftliche Veränderungen erfordern eine Vielzahl von Akteuren mit unterschiedlichen Qualifikationen und Ressourcen. Daher ist eine Kombination verschiedener Promotorentypen, die untereinander gut vernetzt sind, vielversprechend. Doch nicht nur hartes Faktenwissen, sondern auch „weiche Kompetenzen“ wie Kommunikationsstärke, Kreativität, Sozialkompetenz und Vertrauenswürdigkeit zählen zu den Qualifikationsanforderungen, um Widerständen einer Transformation adäquat zu begegnen (Kristof 2010a: 523 ff.). Diese Widerstände sind „normal und wichtiger Bestandteil“ (Kristof 2010b: 101) eines Veränderungsprozesses, da in den allermeisten Konstellationen einige Akteure einer Veränderung gegenüber kritisch eingestellt sind oder diese sogar aktiv behindern wollen. Change Agents sollten diese Widerstände als wichtig für einen erfolgreichen Wandel und Weg zu besseren Lösungen begreifen. Aus Perspektive des Vorhabens ist hinzuzufügen, dass nicht nur politische und zivilgesellschaftliche Akteure wichtig sind, sondern auch privatwirtschaftliche Akteure die Funktion eines Change Agents einnehmen können, insbesondere hinsichtlich der Transformation der Wirtschaft hin zu einer Green Economy (Weiß 2015). Zudem werden in der Literatur weitere Klassifizierungen von Change Agents vorgeschlagen. Beispielfhaft identifiziert Caldwell (2003) Leadership, Consulting, Management und Team Modelle von Change Agency, die auf die komplexen Rollenzuschreibungen und besonderen Erfordernisse der Koordination in Veränderungsprozessen hinweisen. Darüber hinaus wird in der Literatur zwischen externen und internen Change Agents unterschieden (Lacey 1995, Cameron und Green 2012). Während interne Change Agents Experten der Organisationsentwicklung innerhalb einer Organisation sind, müssen sich externe Berater zunächst in die Spezifika einer Organisation und der internen Institutionen einfinden.

Akteure sind zudem auch Adressaten von Veränderungsprozessen, wobei sich die Breite der Zielgruppe (wenige Personen bis hin zur gesamten Bevölkerung) anhand des Veränderungsprozesses selbst ergibt. Die wichtigsten Klassifizierungen resultieren aus (1) der Betroffenheit durch die Veränderung, (2) der Haltung gegenüber der Veränderungsidee und dem Veränderungsprozess, (3) der Breite der Zielgruppe, (4) der Stakeholderkonstellation und (5) der gesellschaftlichen Rolle.

Zu der **Zielgruppe und weiteren Akteuren** zählen sowohl politische und öffentliche Akteure, als auch Privatpersonen, die sich jeweils für oder gegen eine Idee einsetzen. Da im Rahmen des MoC-Ansatzes nach Kristof politische Akteure nicht von öffentlichen und privaten Akteuren differenziert werden, lässt sich im Rahmen dieses Ansatzes keine konkrete akteurszentrierte Analyse vornehmen. Diese Differenzierung ist allerdings ein wesentlicher Punkt, sodass es sinnvoll erscheint, den Fokus zu erweitern und auf Akteurs-Koalitionen (Advocacy Coalitions) zu legen (vgl. Sabatier 1998; Weible et al. 2009; Baumgartner et al. 2009; Bulkeley 2000; Biermann et al. 2009). Der Advocacy-Coalition-Ansatz hilft, **Akteurskonstellationen** innerhalb eines weit gefassten Akteurskreises zu erfassen. Zentral dabei ist die Idee, dass sich unterschiedliche Akteure zu Koalitionen zusammenschließen, um größeren Einfluss zu erlangen. Anhand der Betrachtung von Policy-Subsystemen, also durch die Analyse von „Interaktionen von Akteuren verschiedener Institutionen, die an einem Policy-Bereich interessiert sind“ (Sabatier 1993: 120), lassen sich diese Koalitionen identifizieren. Ziele und Wahrnehmungen dominanter Koalitionen sind im Subsystem des Politikfel-

des zentral. Diese zu verändern ist eine komplexe Herausforderung (Sabatier 1993: 131; Weible et al. 2009: 124). Da der Erfolg politischer Zielsetzungen stark von den Interessen dominanter Koalitionen abhängt, die den Veränderungsprozess behindern können, sind gerade diese potentiellen Bremser von besonderem Analyseinteresse. Der Vetospieler-Ansatz ist ein weiteres politikwissenschaftliches Konzept, welches die Bedeutung von Gegnern eines Vorhabens betont (Tsebelis 2002). Je größer die Anzahl an Vetospielern und je kohärenter deren Zusammenarbeit, desto unwahrscheinlicher ist der Erfolg einer Veränderungsinitiative. Ein ähnliches Konzept deklariert diese Akteure als status-quo Interessen, die starken Einfluss auf das Handlungsfeld haben und oftmals Verluste durch Veränderungsprozesse befürchten (Schneider und Veugelers 2010). In das Analysemodell werden deshalb zentrale Akteure und Koalitionen aufgenommen, die für Transformation eintreten, sowie Akteure und Koalitionen, die einer Transformation skeptisch gegenüberstehen.

Über den MoC-Ansatz von Kristof hinaus sind Mehrebenenansätze, die die Stellung wesentlicher Akteure für den Transformationsprozess berücksichtigen, von Bedeutung. Der politikwissenschaftliche Multi-level Governance (MLG) Perspektive bezieht sich einerseits auf unterschiedliche politischen Ebenen, auf denen Akteure mit Entscheidungsgewalt angesiedelt sind, sowie andererseits auf die Frage nach der Rolle und Interaktion von Nationalstaaten und nicht-staatlichen Akteuren (vgl. Bauknecht et al. 2015: 33). Die Multi-level Perspektive (MLP) in der Transitionsforschung (Geels 2011) unterscheidet zudem die Ebenen Nische, Regime und Landschaft. Hierbei wird davon ausgegangen, dass Neuerungen in Nischen entstehen, die sich im dominanten Regime behaupten müssen, um zu einer Veränderung auf gesamtgesellschaftlicher Ebene (Landschaft) führen zu können. Für die Entwicklung von Innovationen in den Nischen benötigen Promotoren strategische Vorstellungen über das Wachstum dieser Nische, sowie deren Entfaltungsmöglichkeiten im Regime. Dabei ist zum einen wichtig, dass transformative Innovationen wahrscheinlicher in diesen Nischen außerhalb des Systems entstehen, zum anderen liegt ein Augenmerk auf der bedachten Förderung diverser Nischen mit Entwicklungspotential. Auch Regimeakteuren wird eine beachtliche Bedeutung zugemessen, da sie das bestehende System stützen, aber sich auch an Nischenaktivitäten beteiligen können (Späth und Rohrer 2010; Geels 2011; Opazo 2012). Zusammenfassend lassen sich relevante Akteure nach Politikebene, sowie Regime- oder Nischenzugehörigkeit aufschlüsseln. Für die Operationalisierung sind sowohl Qualifikationen, Interessen und Effizienz der Change Agents, als auch die Konstellation von Akteuren und Akteurskoalitionen, die sich für oder gegen eine Veränderungsidee einsetzen, von zentraler Bedeutung.

Beispiel: Fairer Handel

Ein Beispiel für die tragende Rolle von Change Agents in Transformationsprozessen ist der faire Handel. Dieser zeichnet sich durch die Zahlung eines Mindestpreises an Produzenten, langfristige und direkte Handelsbeziehungen sowie die Sicherstellung der Einhaltung von Menschenrechten aus. Ziel ist es, zur ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit in Entwicklungsländern beizutragen (Henseleit 2011).

Die Fair-Trade Bewegung startete Ende der 1960er Jahre im Zuge der Kritik an offizieller Entwicklungspolitik. Die kirchlichen Jugendverbände Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Deutschland e.V. (aej) und Bund der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ) organisierten Hungermärsche in 70 Städten. Diese Change Agents mobilisierten etwa 30.000 Teilnehmer und regten die Herausbildung von Gruppen wie El Puente – Verein für Arbeits- und Sozialförderung in Entwicklungsländern e.V. oder die Aktion „Dritte Welt Handel“ an. 1975 wurde die Arbeitsgemeinschaft Dritte-Welt-Läden gegründet, der Vorläufer der heutigen GEPA – The Fair Trade Company. 1992 wurde die Siegelorganisation TRANFAIR zur Ausweitung des fairen Handels gegründet. Veranstaltungen und wissenschaftliche Studien trieben den Transformationsprozess zum fairen Handel kontinuierlich voran. Durch den Einbezug des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

(BMZ) in die Organisation der ersten „Fairen Woche“ im Jahr 2001 wurden weitere Ressourcen und Partner zur Förderung des Transformationsprozesses gewonnen. Neben dem Verkauf in Weltläden werden fair gehandelte Produkte zunehmend auch in Supermärkten angeboten, um weitere Zielgruppen zu erreichen. Im Jahr 2014 gaben Verbraucher rund eine Milliarde Euro für Fair Trade Produkte aus. Das entspricht einem Jahreswachstum von 31 Prozent. Das Forum Fairer Handel – ein Netzwerk aus Organisationen (u.a. Banafair e.V. und GEPA Weltladen-Dachverband e.V.) trägt durch Bildungskampagnen als Change Agent zur Transformation bei (Forum Fairer Handel 2016). Die dargestellten Change Agents lassen sich hauptsächlich in die Gruppe der Fachpromotoren einordnen. Mit dem Aufgriff der Thematik durch das BMZ sowie im Rahmen der nachhaltigen öffentlichen Beschaffung werden diese auch von Macht-, Prozess- und Beziehungspromotoren unterstützt.

3.2 Lösungsidee/Lösungsvorschlag

Im MoC nach Kristof werden verschiedene Charakteristika einer Lösungsidee benannt, welche die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprozessen bedingen (Kristof 2010a: 525 ff., 2010b: 117 ff.).

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

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

Nicht nur in der Politik, sondern auch in der betriebswirtschaftswissenschaftlichen Forschung existieren Konzepte, die Alternativen zu etablierten Mustern aufzeigen. **Lean-Ansätze** aus der Entrepreneurship-Forschung (lean production, lean management, lean business models,

etc.) konzentrieren sich auf die wesentlichen Komponenten eines Business Modells, Prozesses oder Systems. Die optimale Abstimmung der Phasen einer Wertschöpfung sowie die Vermeidung von Verschwendung sind zentrale Erfolgsfaktoren dieser Ansätze (Groth und Kammel 1994; Dickmann 2008; Pfeiffer und Weiß 1991; Womack et al. 1990; Schuh 2013). **Agility-Ansätze** betonen die Fähigkeit von Unternehmen sich schnellstmöglich an Veränderungsprozesse anzupassen. Dies umfasst die Aufrechterhaltung und Anpassung einer ursprünglichen Unternehmenskonfiguration etwa mit Hinblick auf veränderte Kundenbedürfnisse, Rahmenbedingungen oder Ressourcenvorkommen (Pal und Pantaleo 2005; Leybourn 2013; Nikos et al. 2002). **Design Thinking** gilt als Innovationsmethode, die anhand von Kreativität und der Zusammenarbeit von Personen aus unterschiedlichen Disziplinen zu möglichst ganzheitlichen, vielfältigen und zielgruppenorientierten Lösungsideen führt (Brown 2008; Hester und Kempkens 2013). Mithilfe von **Rapid Prototyping** lassen sich erste Lösungsideen möglichst schnell umsetzen und in der Praxis auf Schwachstellen testen, um iterativ Weiterentwicklungen vorzunehmen (Tripp und Bichelmeyer 1990). Auch Feedbackmethoden wie „360 Degree-Feedback“ oder „Instant Feedback“ zielen auf eine ganzheitliche, direkte Bewertung von Managementstilen, Innovationen und Veränderungen ab, um eine Lösungsidee möglichst effektiv weiterzuentwickeln (Chappelow 2004; Lepsinger und Lucia 2009). Alle Ansätze unterstützen eine passgenaue Entwicklung von Lösungsstrategien und sollten bei der Analyse von Veränderungsideen im Hinblick auf relevante Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden. Etwas anders verhält es sich, wenn eine disruptive Innovation eine Marktsituation unerwartet schnell verändert (Bower und Christensen 1995). Diese Technologien, wie etwa die subventionierte Diffusion von erneuerbaren Energieträgern, führen zu beschleunigten Veränderungsprozessen und verstärkten Effekten im Bereich der Lösungsstrategien. Wie im Fall der Energiewende ersichtlich, bedarf es jedoch erheblicher, vor allem finanzieller Ressourcen und passionierter Change Agents, um diese Innovationen zur Geltung zu bringen.

Beispiel: Elektromobilität

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

Um die Elektrofahrzeuge für die Verbraucher in ihrem Alltag nutzbar zu machen, müssen zwei große Herausforderungen gemeistert werden: Zum einen sind Innovationen und technische Weiterentwicklungen bei der Batterieherstellung im Zusammenhang mit der Speicherkapazität notwendig, zum anderen muss eine Infrastruktur zum Laden der Batterien geschaffen werden. Um die Zielgruppe der Verbraucher anzusprechen und die Veränderungsidee der Elektromobilität auch im Alltag nutzbar zu machen, umfassen die umweltpolitischen Maßnahmen zum Anstoß des Transformationsprozesses Investitionen in Forschung und Entwicklung in der Phase der Marktvorbereitung, die Schaffung erster Infrastrukturmaßnahmen sowie Kaufanreize (bspw. Kfz-Steuerbefreiungen, Sonderparkflächen sowie die Erlaubnis zur Mitbenutzung von Busspuren). Um Wettbewerbsverzerrungen und Fehlentwicklungen vorzubeugen, werden Subventionen von der deutschen Bundesregierung vermieden.

Durch Pilotvorhaben und Kampagnen in einzelnen Regionen Deutschlands sollen die Zielgruppen von „marktfähigen, alltagstauglichen Produkten, die sich in der Praxis bewähren und die Bürger überzeugen“ gewonnen werden (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie; BMWi 2011). Trotz umfangreicher Maßnahmen bleiben Absatz und Zulassungs-

zahlen von Elektrofahrzeugen bisher hinter den Erwartungen zurück. Als Grund hierfür gilt vor allem der hohe Anschaffungspreis (Nationale Plattform Elektromobilität 2014). Um neben den „early adopters“ auch breitere Zielgruppen zu erreichen und die Motivation zu stärken, den politisch angestoßenen Transformationsprozess weiter voranzutreiben, ist es notwendig, die Veränderungsidee dynamisch weiterzuentwickeln. Hierzu ist es erforderlich, sich intensiv mit den Schwachstellen der Elektromobilität auseinanderzusetzen, Gegner und Wettbewerber zu identifizieren und Rahmenbedingungen anzupassen, so dass Elektromobilität zu einer attraktiven Lösung für weitere Kundengruppen wird.

3.3 Zeitaspekte

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

Anhand der Untersuchung von **Auslösern** und Ereignissen lassen sich der Anlass bzw. die Motivation für die Entstehung eines Veränderungsprozesses erkennen (z.B. Transfer aus anderen Ländern, Vorgabe einer anderen Ebene, Problemdruck). Veränderungsprozesse können durch eine Vielzahl von Faktoren initiiert werden. Zu beachten ist, dass Katastrophen keine ausreichende Bedingung für die Einleitung tiefgreifender Veränderungsprozesse darstellen (siehe z.B. Berkhout et al. 2006: 152). Diese Ereignisse wirken in Interaktion mit anderen Einflussfaktoren wie ökonomischem Druck oder internationalen Übereinkünften. Auch Lernprozesse und bestehende Best Practice-Modelle können eine Transformation veranlassen. Aus methodologischer Sicht ist es bisher umstritten, inwiefern die vielfach debattierten gesellschaftlichen Tipping Points und Tipping Prozesse rechtzeitig identifiziert und bezüglich ihrer Relevanz für Veränderungen analytisch eingestuft werden können (vgl. Brohmann und David 2015: 27). Insbesondere ist umstritten, ob ein gesellschaftlicher Tipping Point, ähnlich wie die planetaren Entsprechungen, einen umfassenden Wandel zur Nachhaltigkeit auslösen kann. Vielmehr wird dem Konzept ein „Gestaltungspotenzial in Teilsystemen“ zugesprochen (ebd.: 33). Tipping Points bieten insbesondere windows of opportunity für konkrete Veränderung und können den Zeitgeist beeinflussen (Kristof 2010b: 485f.). Auch in diesem Kapitel muss auf die Bedeutung von **disruptiven Innovationen** hingewiesen werden (Bower und Christensen 1995). Diese können den Veränderungsprozess deutlich beschleunigen und potentiell soziale Tipping Points auslösen. Jedoch kann auch argumentiert werden, dass disruptive Elemente nur Erfolg haben, wenn der Zeitgeist dies zulässt oder windows of opportunity vorhanden sind.

Die adäquate **Prozessgeschwindigkeit** ist abhängig vom Veränderungsziel und den Zeitvorstellungen beteiligter Akteure. Erfolgsversprechend ist eine zügige, aber nicht überstürzte Prozessgestaltung mit klaren Abschlusszielen, so dass die Richtung der Veränderung nicht grundsätzlich hinterfragt wird. Eine zu starke Beschleunigung des Prozesses überfordert möglicherweise die Beteiligten, indem nicht genügend Zeit für die Anpassung von Gewohnheiten eingeräumt wird. Eine zu starke Entschleunigung birgt die Gefahr, dass der Prozess ins Stocken gerät und einen Interessensverlust bei beteiligten Akteuren verursacht. Diese Überlegungen des MoC-Ansatzes nach Kristof lassen sich anhand von Ansätzen zur Ökologie der Zeit ergänzen, die im Rahmen von Debatten über die gesellschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten von zeitlichen Rahmenbedingungen entstanden sind. Es lassen sich beispielsweise die Taktgeber von Veränderungsprozessen bestimmen, also jene Rahmenbedingungen, Institutionen oder Akteure, die in der Lage sind, den Rhythmus von Prozessen wesentlich zu bestimmen oder zu beeinflussen (Heitkötter und Schneider 2004). Rhythmus

beschreibt das wiederholte Durchlaufen von Zuständen mit etwa gleicher Ausprägung (ebd.: 21). Den Taktgebern stehen Taktnehmer gegenüber, die sich den Vorgaben weitgehend anpassen. Aufgrund dieser vorherrschenden Dominanz entstehen oftmals Zeitkonflikte zwischen Taktgebern und -nehmern, sodass für wachsende, zeitliche Konfliktpotenziale neue Lösungen erforderlich sind.

Ausreichende **Zeitressourcen** spielen eine wichtige Rolle im Veränderungsprozess. Change Agents müssen über genügend Zeitressourcen verfügen, da Veränderungsprozesse mühsam und langwierig sein können (vgl. Kristof 2010a, 527 ff.) Doch nicht nur für Change Agents, sondern auch bei der Ausgestaltung des Prozessverlaufes ist die verfügbare Zeit eine zentrale Variable. Die Forschung zur Ökologie der Zeit greift in diesem Sinne verschiedene Aspekte auf (Reisch 2002; Reisch und Bietz 2014). Beispielsweise erfordern Beteiligungsprozesse Zeit; „wieviel hängt neben der Art bzw. dem Grad der erwünschten Partizipation und der Komplexität der zugrundeliegenden Prozesse und anstehenden Entscheidungen von weiteren Faktoren ab, z. B. der Anzahl der Beteiligten, der Homogenität/Heterogenität bzw. Vereinbarkeit ihrer Interessen, der Art und Weise, wie die Durchsetzungsfähigkeit der Interessen unter den Beteiligten verteilt ist, dem Informationsstand sowie der Beurteilungs- und Kommunikationskompetenz der Beteiligten“ (Heitkötter und Schneider 2004). Die Forschung zur Ökologie der Zeit thematisiert auch das Konzept des **Zeitwohls**, welches in engem Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung, insbesondere mit nachhaltigem Konsum, steht. Reisch (2002: 48) hat hierfür acht relevante Dimensionen identifiziert: Zeitdauer, Zeitabfolge, Zeitsouveränität und Zeitautonomie, Timing, Synchronizität, angemessene Geschwindigkeit, Rhythmik und Berücksichtigung von Eigen- und Systemzeiten. Aufgrund der gestiegenen Bedeutung fordern Forscher eine explizite **Zeitpolitik**, die individuelle und gesellschaftliche Zeitarrangements berücksichtigt und in politische Entscheidungen integriert (Reisch und Bietz 2014; Grießhammer und Brohmann 2015 34f; Rosa und Paech et al. 2014).

3.4 Veränderungsprozesse

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

Tabelle 1: Zentrale Elemente einer erfolgreichen Prozessgestaltung

Ebene der Erfolgsfaktoren	Beschreibung der Erfolgsfaktoren
Gestaltung des Veränderungsprozesses	<ul style="list-style-type: none"> • Visionen und übergreifende Ziele • Analyse des Ausgangszustands und der Veränderungsoptionen aus fachlicher, mental-kultureller, ökonomischer und machtpolitischer Perspektive • Einbettung in die jeweiligen systemischen Zusammenhänge • Sorgfältige Gestaltung des Veränderungsprozesses: • Instrumentenmix • Schrittweises Vorgehen • Erkenntnis, dass sich etwas ändern muss, und die Zuversicht, dass man die Änderung auch schaffen kann • Gemeinsame (Weiter-)Entwicklung von Lösungsoptionen, um die Lösung zu verbessern und die relevanten Akteure mitnehmen zu können • Berücksichtigung der Interessen der Verlierer eines Veränderungsprozesses • Szenarien, die die möglichen Zukunftsszenarien beschreiben und in einem Backcasting Auskunft geben, was heute zu tun ist, um der Realisierung des präferierten Szenarios näher zu kommen

	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Erfolge zur Stabilisierung des Prozesses • Besonderes Augenmerk auf die Implementierung • Institutionalisierung (durch Gesetze, Organisationen etc. bzw. die Einbindung in die täglichen Routinen oder in das Selbstverständnis der Menschen) zur Stabilisierung nach der ersten Umsetzung • Systematische Evaluierung der Zielerreichung; von Anfang an entweder die unbedingte Durchführung des Prozesses konstatieren, oder Abbruchkriterien festlegen. Kriterien für das Ende des Veränderungsprozesses bestimmen.
Akteure und ihre Interaktionen	<p>Adäquate Interaktion und Einbindung der Beteiligten – seien es die Change Agents, die den Veränderungsprozess vorantreiben, die Zielgruppe oder weitere relevante Akteure:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beteiligungs- und Teilhabeprozesse • Souveränes Bewegen im Akteursnetzwerk mit den sehr verschiedenen Standorten und Prozesssichten • Am Ziel orientierten Kommunikations- und Beteiligungsprozess
Lernprozesse	<p>Individuelle und gruppenorientierte Lernprozesse zur Veränderung von Denkstrukturen und Verhaltensweisen ergänzt durch Lernprozesse, die Kompetenzen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen aufbauen (Lernen zweiter Ordnung)</p>
Veränderungskultur	<p>Veränderungsfreundliche Kultur (incl. Informations- und Kommunikationskultur). Erhöhte Wahrscheinlichkeit für disruptive Innovationen.</p>
Ressourcenausstattung	<p>Ausreichende Ausstattung mit Humanpower, Geld und Zeit</p>
Systemsicht	<p>Umkehrbarkeit, Fehler- und Korrekturfreundlichkeit, flexible Reaktion auf unbeabsichtigte Wirkungen als Leitlinien der Prozessgestaltung und als Antwort auf die Komplexität der Systeme Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit und Unplanbarkeit als Grundkonstante jedes Veränderungsprozesses anerkennen.</p>

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Kristof 2010a: 534.

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

Die **Interaktion der Akteure und Institutionalisierung** ist eine weitere zentrale Variable für erfolgreiche Transformationsprozesse, die sich auf verschiedenen politischen und gesellschaftlichen Ebenen manifestiert. Eine horizontale Integration, also die Koordination politischer Akteure unterschiedlicher Ressorts auf derselben Politikebene, gilt insbesondere aus Governance-Perspektive als zentraler Erfolgsfaktor in der Politik (Peters 1998; Kemp et al. 2005). In der Praxis treffen die dafür eingerichteten Koordinationsmechanismen häufig auf Probleme, wenn es an Institutionalisierung, Einflussmöglichkeiten und wichtigen Ressourcen fehlt. Eine vertikale Integration, also die Koordination der Akteure verschiedener Politikebenen, ist eine grundlegende Herausforderung für politische Veränderungsprozesse, insbesondere in föderal organisierten Staaten (Casado-Asensio und Steuerer 2014; Kemp et al. 2005). Durch vertikale Integration lässt sich ein Informationsaustausch zwischen Akteuren unterschiedlicher Ebenen gewährleisten, sodass nicht beabsichtigte Wirkungen von Maßnahmen einer Ebene für andere politische Ebenen vermieden werden können. Das Prinzip der Subsidiarität ist zu beachten, um Veränderungen und die damit verknüpften Entscheidungen auf der passenden politischen Ebene zu adressieren. Sowohl bei der horizontalen als auch bei der vertikalen Integration von Akteuren sollten die Interessen von Gewinnern und Verlieren des Veränderungsprozesses berücksichtigt und in die strategische Planung miteinbezogen werden.

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

Die Punkte **Veränderungskultur, Wissensbasis und Lernprozesse** umfassen eine Reihe von Aspekten, welche die Umfeldbedingungen für Veränderungsprozesse beschreiben. Wissen – beispielsweise über den Klimawandel – ist insbesondere bei umfassenden Transformationen wichtig, aber auch von spezifischen Charakteristika, wie Komplexität, Langfristigkeit und Unsicherheiten geprägt (Sharman und Holmes 2010). Die Einbindung von Wissenschaft und Forschung zur Bereitstellung der Wissensbasis und zur Förderung von disruptiven Innovationen ist daher ein wichtiger Erfolgsfaktor (Pregernig und Böcher 2012; Bower und Christensen 1995). Dabei sollte schon möglichst früh innerhalb eines Veränderungsprozesses analysiert werden, welche Wissensbasis vorliegt, um Lücken zu identifizieren. Außerdem gilt es, das vorliegende Wissen, z. B. hinsichtlich der Organisation und Koordinierung von Prozessen für die Prozessgestaltung zu nutzen (Dovers und Hezri 2010).

Reflexivität und Erfolgskontrolle sind im gesamten Prozessverlauf von Bedeutung. Dazu zählen beispielsweise Assessments in der Strategieformulierung und -umsetzung, die Einbeziehung von Experten/innen, sowie die Evaluation und das Indikatoren-Monitoring. Die Monitoring-Ergebnisse müssen anschließend angemessen verwertet werden, damit sie zu einer Verbesserung des Prozesses führen können. Zudem wird empfohlen, die Erfolgskontrolle möglichst von einer unabhängigen Institution durchführen zu lassen (Casado-Asensio und Steurer 2014). Dabei sind auch die im Kapitel zu Lösungsideen angeführten betriebswirtschaftlichen Konzepte wie lean management, Agility und 360-Degree Feedback wichtige Tools zur Analyse von Erreichtem und potentiellen Korrekturmaßnahmen (Schuh 2013, Leybourn 2013, Lepsia und Lucia 2009). Dies verdeutlicht die außerordentliche Bedeutung von flexiblen **Innovationen im Transformationsprozess**.

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

Beispiel: Lokale Agenda 21

Die Agenda 21 zur Förderung der Nachhaltigkeit wurde 1992 in Rio de Janeiro von über 170 Staaten als Aktionsprogramm mit konkreten Handlungsaufträgen unterzeichnet. Die Lokale Agenda 21 (LA21) stellt ein spezielles Handlungsprogramm zur Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung auf der Ebene der Städte und Kommunen dar. Den lokalen Verwaltungen als kleinster staatspolitischer Organisationseinheit kommt somit eine wichtige Funktion bei der Implementierung der Agenda 21 zu. Laut Kapitel 28 sollen etwa die Kommunalverwaltungen in einen Dialog mit Bürgern, lokalen Organisationen und der Privatwirtschaft eintreten und eine kommunale Agenda 21 beschließen.

Durch die Heterogenität der politischen Konstellationen und lokalen Problemfelder ist bei der Umsetzung der lokalen Agenda 21 keine standardisierte Vorgehensweise möglich. Verschiedene Organisationen wie ICLEI haben Leitfäden zur Erstellung einer LA21 präsentiert, die sich am klassischen Projektmanagement orientieren. Studien zeigen, dass der Aufbau von Netzwerken und die Verbesserung des Informationsflusses und der Kommunikation als Erfolgsfaktor für Agenda-Prozesse angesehen werden können. Besonders positiv zu bewerten ist die Einbindung lokaler Bildungsträger in die Agenda-Prozesse. Diese sind in der Lage, Ideen und Projekte der LA 21 in Kooperation mit Umwelt- und Entwicklungsinitiativen in Veranstaltungen und Kampagnen zu vermitteln (Born und Kreuzer 2002).

Der LA21-Prozess stellt einen partizipativen Multi-Stakeholder-Prozess dar, der die Beteiligung der Kommunalverwaltung, der Bevölkerung, der Nichtregierungsorganisationen sowie der Privatwirtschaft vorsieht. Ziel ist ein im Konsens aller Beteiligten erzieltes Handlungsprogramm, das sich am Leitprinzip einer nachhaltigen Entwicklung orientiert (Bundeszentrale für politische Bildung 2002). Eine erste Evaluation der LA21 Implementierung zeigt, dass es in vielen Kommunen gelungen ist, Strukturen und Verfahren aufzubauen, die die Partizipation von örtlichen Akteuren erlauben. Mit Agenda-Büros, Stabsstellen in der Verwaltung, Agenda Vereinen und Bürgerforen konnten Agenda-Prozesse implementiert werden. Oftmals fehlten jedoch die Finanzmittel, um Beschäftigte mit einem professionellen und kontinuierlichen Agenda-Management zu beauftragen. Es zeigt sich, dass die Beteiligungsergebnisse von Politik und Verwaltung meist ernst genommen werden. Strategien zur langfristige Umsetzung bleiben jedoch oftmals im Unklaren.

Der LA21- Prozess wird als Lernprozess für alle Beteiligten gesehen, der ein neues Politikverständnis fördert, das auf den Prinzipien der Kooperation und Konsensfindung basiert. Zudem werden Monitoring und Anpassungsprozesse des Handlungsprogramms kontinuierlich mittels Indikatoren durchgeführt (Bundeszentrale für politische Bildung 2002). Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorschutz (BMUB) und die kommunalen Spitzenverbände sicherten ihre Unterstützung bei der Bearbeitung einer Lokalen Agenda 21 zu. Im Hinblick auf die Ressourcenausstattung ist des Weiteren eine gemeinsame Erklärung der Umweltministerkonferenz und der kommunalen Spitzenverbände hervorzuheben, in der u.a. Unterstützungsmöglichkeiten mittels Leitfäden und Modellvorhaben zugesagt wurden.

3.5 Pfadabhängigkeiten und Rahmenbedingungen

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

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

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

Weiterhin relevant für den Erfolg einer Transformation ist das **Framing** des zugrundeliegenden Problems. Dazu gehören einerseits die Spezifika eines Problems (Komplexität, Unsicherheiten etc.) und andererseits die Wahrnehmung eines Problems, etwa der Rückbezug auf persönliches Erleben. Auf diesem Wege kann durch eine bestimmte Darstellung des Veränderungsprozesses die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Transformation erhöht werden (Rein und Schön 1996; Chong und Druckman 2007; Head 2008; Wehling 2016).

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

Die Rahmenbedingungen für politischen Wandel werden darüber hinaus von der **Punctuated-Equilibrium-Theorie** thematisiert (Baumgartner und Bryan 1993). Demnach wird themenbezogene Stabilität durch politische Monopole geschaffen, die durch die Unterstützung des status-quo durch entscheidende Akteure (bzw. Vetospieler) entstehen. Solche politischen Monopole haben kein Interesse an Transformationen und versuchen daher den Veränderungsdruck gering zu halten. Gründe für diese Stabilität sind etwa die Pfadabhängigkeit von Institutionen, starke Interessensgruppen und begrenzte Rationalität (Baumgartner und Bryan 1993). Dennoch gibt es Anlässe, die zum Zusammenbrechen von Monopolen und ihren Rahmenbedingungen, sowie zu einem raschen Politikwandel in einem politischen Teilsystem, führen können. Dies ist der Fall, wenn es Gegenspielern gelingt, eine Alternative aufzuzeigen und dafür ausreichende Unterstützung und Akzeptanz zu generieren, sodass sich eine neue Phase der Stabilität durch eine grundlegende Veränderung in der Gesellschaft einstellt. Dies kann beispielhaft durch die Diffusion einer revolutionären technologischen Innovation erreicht werden.

Beispiel: Reaktorkatastrophe in Fukushima

Ein Beispiel für die besondere Rolle von Rahmenbedingungen innerhalb von Veränderungsprozessen war die Reaktorkatastrophe von Fukushima im März 2011 und das sich daraus ergebende Zeitfenster (Grießhammer und Brohmann 2015). Diese nukleare Katastrophe

löste in Deutschland eine Wende in der Atompolitik aus und war somit von großer Bedeutung für Fortschritte in der Energiewende. Obwohl die deutsche Bundesregierung noch wenige Monate zuvor eine Verlängerung der Laufzeiten der deutschen Atomkraftwerke gegen die atomkritischen Oppositionsparteien durchgesetzt hatte, erfolgte im Zuge der Reaktorkatastrophe ein deutlicher Wandel der Atom- und Energiepolitik. Der Atomausstieg wurde wiederholt eingeleitet und im Juni 2011 vom deutschen Bundestag mit großer, parteiübergreifender Mehrheit beschlossen (Wolling und Arlt 2014). Das „13. Gesetz zur Änderung des Atomgesetzes“ regelt die Beendigung der Kernenergienutzung und die Beschleunigung der Energiewende (Deutscher Bundestag 2011).

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

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

4 Zusammenfassung

Das vorliegende Inputpapier thematisiert den „Models of Change“ Ansatz als Tool zur Analyse grundlegender Transformationen des Wirtschaftssystems im Rahmen des E2G-Projekts. Dazu führt es zunächst in bisherige MoC-Ansätze, insbesondere das Konzept des Wuppertal-Instituts und die Forschungsergebnisse Kora Kristofs, ein. Letztere dienen als Grundlage für das Design eines Analyserahmens für die Operationalisierung der Erfolgsfaktoren einer Transformation zu einer Green Economy. Dabei werden die Kriterien des Ansatzes nach Kristof – Akteure und ihre Interaktionen, Lösungsideen, Veränderungsprozess, Rahmenbedingungen und Pfadabhängigkeiten, Zeitaspekte – beibehalten und durch Unterkategorien erweitert, die für die Operationalisierung des vorliegenden Projekts notwendig sind. Zur Adaption des Analyserahmens von Kristof greift dieses Paper dabei vor allem auf Ansätze aus der politik- und wirtschaftswissenschaftlichen Transformationsforschung sowie erste Ergebnisse des E2G-Projekts zurück. Die Resultate dieses Papers dienen als Grundlage für den Entwurf eines Analyserasters, welches die Erfolgsfaktoren einer gesellschaftlichen Transformation identifizieren soll.

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.
- 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.
- Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz 1995: Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus. In: Dies. (Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregelung 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,
- 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.
- 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 Innovation*, 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.