



## „Models of Change“ als Analyseansatz (ENTWURF)

Operationalisierung zur Analyse grundlegender  
Transformationen des Wirtschaftssystems.

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

Walter Kahlenborn, Valentin Tappeser, Lisa Chichowitz, adelphi

Stand: März 2016

# INPUTPAPIER

**Abbildung Titel: © Pixelbliss - shutterstock.com**  
© 2016 adelphi, IZT, borderstep

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](http://www.adelphi.de)  
14193 Berlin F +49 (0)30-89 000 68-10 [office@adelphi.de](mailto:office@adelphi.de)

**Projektpartner**

**Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gemeinnützige GmbH**

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

**IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH**

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

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2 Transformationen – der Beitrag der Umweltpolitik</b>	<b>2</b>
<b>3 Hintergrund des MoC-Ansatzes</b>	<b>5</b>
3.1 Der erste Entwurf des Ansatzes	5
3.2 Der MoC-Ansatz nach Kristof	5
<b>4 Der MoC-Ansatz als Analyserahmen für Evolution2Green</b>	<b>10</b>
4.1 Akteure und ihre Qualifikationen	11
4.2 Lösungsidee/ Lösungsvorschlag	13
4.3 Zeitaspekte	15
4.4 Veränderungsprozesse	16
4.5 Pfadabhängigkeiten und Rahmenbedingungen	19
<b>5 Operationalisierung des Models of Change-Ansatzes</b>	<b>22</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>27</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ursprung und Weiterentwicklung des MoC-Ansatzes	6
Abbildung 2: Überblick über das Veränderungsmodell nach Kristof	8
Abbildung 3: Weiterentwicklung des MoC für E2G	11

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zentrale Elemente einer erfolgreichen Prozessgestaltung	16
Tabelle 2: Analyseraster und Erweiterung des MoC-Ansatzes für Transformationen in Richtung einer Green Economy	23

## Abkürzungsverzeichnis

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

# 1 Einleitung

Das vorliegende Paper ist ein erstes Arbeitsergebnis im Rahmen des BMBF-geförderten Gesamtvorhabens „Evolution2Green“ (E2G). Das von adelphi gemeinsam mit dem Institut für Zukunftstudien 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 diesen zur Durchführung des E2G-Projektes durch weitere wissenschaftliche Ansätze zu Veränderungsprozessen zu ergänzen. Das Papier konkretisiert, wie eine Analyse unter dem Gesichtspunkt des MoC-Ansatzes erfolgen kann und welche Faktoren hier von besonderer Bedeutung sind. Letztendlich wird eine Operationalisierung des Models of Change-Ansatzes für das E2G-Projekt vorgenommen, die einen möglichen Analyserahmen zur Weiterentwicklung und Verwendung im weiteren Projektverlauf darstellt.

## 2 Transformationen – der Beitrag der Umweltpolitik

Weite Teile der Politik und der Zivilgesellschaft sind von dem Konsens getragen, dass eine sozial-ökologische Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft unumgänglich ist. Die gesellschaftlichen Herausforderungen sind eindeutig sicht- und spürbar, gleichzeitig zeichnen sie sich durch ein hohes Maß an Komplexität und Interdependenzen aus, was einfaches, lineares Handeln erschwert. So zeigen neueste Forschungsergebnisse, dass bereits vier sogenannte planetare Grenzen überschritten sind – nämlich im Bereich des Klimawandels, der Biodiversität, der Landnutzung und der biogeochemischen Kreisläufe (Steffen et al. 2015). Diese Grenzen zeigen an, ab welchem Schwellenwert menschliche Einflüsse die Belastbarkeit (Resilienz) des Erdsystems gefährden – das Überschreiten dieser planetaren Grenzen riskiert die Destabilisierung des jetzigen Erdsystemzustands, mit teils noch unabsehbaren, aber gravierenden Folgen für Mensch und Natur. Hinzu treten unter anderem auch Wasserverschmutzung, Wassermangel und Beeinträchtigungen durch Schadstoffe (Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen; WBGU 2011).

Eine der zentralen Aufgaben von Politik und Gesellschaft ist es deshalb, einen Wandel hin zu nachhaltiger Produktion und Konsumption zu fördern und zu gestalten (Ban 2014). Die Verwirklichung einer nachhaltigen Entwicklung setzt eine Transformation der Gesellschaft mit einem kulturellen Wertewandel hin zu einem nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsstil voraus. Dieser Transformationsprozess ist als ein langfristiger Prozess zu verstehen, der weitreichende Veränderungen in verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen umfasst – von Produktions- und Konsummustern, über rechtliche Konzepte, Organisationsformen bis hin zu kulturellen Vorstellungen.

In der aktuellen Literatur wird der Begriff bzw. das Konzept ‚Transformation‘ vielfach aufgegriffen und verwendet. Die Transformationsforschung bezieht sich u.a. auf die Gedanken von Karl Polanyi. In seinem Werk „The Great Transformation - The Political and Economic Origins of Our Time“ (1944) stellte Polanyi die Entwicklung eines neuen Gesellschaftsvertrags dar, der durch die Industrialisierung und die parallele Konsolidierung des Nationalstaatensystems stark beeinflusst wurde. Diesen Prozess, der zu tief greifenden Veränderungen führte, bezeichnete er als große Transformation.

Der WBGU orientiert sich unter einem ähnlichen Titel wie Polanyi stark an dessen Konzept und sieht als Endziel der Transformation die Schaffung eines neuen Weltgesellschaftsvertrags für eine klimaverträgliche und nachhaltige Wirtschaftsordnung (WBGU 2011: 2). Jacob et al. (2015) setzen einen stärkeren Fokus auf die Herausforderung für bestehende Systeme durch parallele Innovationen in verschiedenen Bereichen. Der Endpunkt einer Transformation ist nicht wie beim WBGU ein neuer Gesellschaftsvertrag, sondern ein neues Gleichgewicht, das wiederum von neuen Innovationen herausgefordert wird. Auch das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie orientiert sich in seinen Forschungsarbeiten an der großen Bedeutung von Innovationen, die letztlich das ganze System beeinflussen.

Grundlegend lässt sich sagen, dass ein Transformationsansatz in der Forschung das „Verständnis über die Stabilisierung und den Umsturz von dominanten sozio-technischen Praktiken“ oder Systemen anstrebt (Übersetzung nach Meadowcroft 2011: 70-71). Mindestens drei Vorteile eines Transformationsansatzes lassen sich hierbei benennen: Erstens kann der Ansatz als Rahmen für den gesellschaftlichen Wandel hin zur Nachhaltigkeit fungieren (Meadowcroft 2011). Zweitens lässt sich durch die Transformationsforschung der Prozess des Wandels besser verstehen und drittens ergibt sich ein praktischer Mehrwert unter anderem durch die Definition von Transformationszielen und der Beschreibung von möglichen Transformationswegen (ebd.). Die Transformationsforschung

teilt sich dabei in verschiedene Stränge. Hierzu zählt unter anderem die Forschung zu sozio-ökonomischen Paradigmenwechseln, zu nationalen Innovationssystemen und zu Funktionen von Innovationssystemen. Im Rahmen einer Transformation werden sowohl technische als auch kulturelle und soziale Dimensionen angesprochen, wobei letztere inzwischen immer mehr in das Zentrum des Forschungs- und Handlungsinteresses rücken. Mit Blick auf die Gesellschaft kann Kultur als übergeordnete, strukturierende und organisierende Entität und als sozialer Motor verstanden werden. Aktuell herrscht eine hauptsächlich an technischen und ökonomischen Werten orientierte Kultur der Produktion und Konsumtion vor, die Wettbewerb, Profitmaximierung, Beschleunigung und Innovationsdrang fordert. Nachhaltige Entwicklung zielt als normatives Konzept auf einen gesellschaftlichen Werte- und Bewusstseinswandel dieser kulturellen Normen hin (vgl. Muraca und Holz 2010).

Obwohl das Konzept der nachhaltigen Entwicklung einen gesellschaftlichen Transformationsgedanken beinhaltet, ist mit der weitgehenden Etablierung des Nachhaltigkeitsbegriffes in den 1990er und 2000er Jahren die Relevanz einer gesamtgesellschaftlichen Transformation, zumindest auf politischer Ebene, in den Hintergrund gedrängt worden. Unter der Überschrift einer **ökologischen Modernisierung** (Jänicke 2000) wurde verstärkt auf graduelle Veränderungen technischer Infrastrukturen im Sinne eines „technological fix“ (Robinson 2004) und „schwacher Nachhaltigkeit“ (Ayres et al. 2001) gesetzt.<sup>1</sup> In aktuelleren Debatten zu Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik scheint der Fokus auf eine umfassende, gesellschaftliche Transformation hingegen wieder verstärkt zum Vorschein zu kommen. Aktuelle Bemühungen ein neues Selbstverständnis in der Umweltpolitik zu etablieren, das in Anlehnung an die Transformationsforschung eine transformative Umweltpolitik propagiert, zeugen von dieser Entwicklung.

Eine **transformative Umweltpolitik** wirkt in diesem Sinne vermehrt an Prozessen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels in Richtung Nachhaltigkeit mit und nimmt zunehmend eine gesamtgesellschaftliche Perspektive ein, um langfristige Lösungen für eine zukunftsfähige Gesellschaft zu finden. Sie bedeutet den Versuch, transformative Kräfte in der Gesellschaft zu identifizieren und zu fördern, um Entwicklungen insgesamt nachhaltiger zu gestalten und einen Weg zu Wohlstand zu finden, der dem Erdsystem keine irreversiblen Schäden zufügt. Es geht darum, neue Grundkonfigurationen und Governancemechanismen, aber auch neue Organisationsformen zu finden und neue Allianzen zu bilden, die die Transformation unserer Lebensweise, unserer Produktions- und Konsummuster und unseres Verhältnisses zur Natur zum expliziten Fokus für Politik, politische Diskussion und Bürgerschaft werden lassen.

In diesem Kontext von besonderer Relevanz ist der vielfach besprochen- und beschworene **Wandel von „Government“ zu „Governance“** (Mayntz 2003). Governance kann in diesem Kontext verstanden werden als

*das Gesamt aller nebeneinander bestehenden Formen der kollektiven Regelung gesellschaftlicher Sachverhalte: von der institutionalisierten zivilgesellschaftlichen Selbstregelung über verschiedene Formen des Zusammenwirkens staatlicher und privater Akteure bis hin zu hoheitlichem Handeln staatlicher Akteure.*  
Mayntz 2003: 72)

In den Kontext der gesellschaftlichen Transformation bzw. der Transformationsforschung übersetzt bedeutet dies, dass der Staat diesen Wandel nicht alleinig „von oben“ verordnen kann, sondern das Transformationsprozesse auch aus der Gesellschaft heraus initiiert und gefördert werden. Der Transformationsprozess kann als „Management von Interdepen-

<sup>1</sup> Hierbei ist einschränkend anzumerken, dass zahlreiche Vertreter des Diskurses zur ökologischen Modernisierung, inklusive Prof. Martin Jänicke, einen parallelen gesellschaftlichen Wertewandel als zentral für eine nachhaltige Entwicklung erachten (Jänicke 2000).

denzen“ (Benz 2007: 17) zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen verstanden werden. In einem integrierten Politikstil übernimmt der Staat in diesen Wandlungsprozessen neben seiner gestaltenden und dirigierenden Rolle auch die Rollen eines Seismographen für gesellschaftlichen Wandel zum einen, und zum anderen des Moderators und Mediators im Managementprozess der Interdependenzen. Wandlungsprozesse manifestieren und aktualisieren sich in der ständigen Handlung von Akteuren und werden zum Ausgangspunkt von neuen Handlungen (vgl. Giddens 1984). Die Träger von kultureller Innovation, die zur Transformation hin zu einem Nachhaltigen Lebensstil führt, sind gesellschaftliche Akteure und Gruppen. Der integrierte Politikstil einer transformativen Umweltpolitik fördert bottom-up Ansätze aus der Gesellschaft, setzt einzelne Handlungen und Akteure in Kontext zueinander und vernetzt Innovationen.

Bei der Entwicklung von Lösungsansätzen zu erforderlichen gesamtgesellschaftlichen Umbrüchen scheinen eindimensionale Vorstellungen von Ursache- und Wirkungszusammenhängen nicht die gewünschten Erfolge zu bringen. Um in einem komplexen Umfeld der Frage nachgehen zu können, wie gesamtgesellschaftliche Veränderungs- und Anpassungsprozesse hin zu nachhaltigen Produktions- und Konsummustern erfolgreich gestaltet werden können und wie eine Zusammenführung der Vielzahl an relevanten Akteure umgesetzt werden kann, wurden in der Vergangenheit verschiedene Veränderungsmodelle entwickelt. Der Models of Change (MoC) Ansatz ist eines dieser Veränderungsmodelle. Er versucht Lösungswege zu einer Kultur der Nachhaltigkeit aus Akteursperspektive aufzuzeigen und gleichzeitig herauszufinden, wie technische und soziale Innovationen mit Prozessen der Veränderung zusammengeführt werden können.



## 3 Hintergrund des MoC-Ansatzes

---

### 3.1 Der erste Entwurf des Ansatzes

---

Der erste Entwurf des MoC-Ansatzes basiert auf diversen interdisziplinären Projekten, die in den 1990er Jahren am Wuppertal Institut durchgeführt wurden und auf die Verbesserung von Energieeffizienz- und Klimaschutzaktivitäten zielten. Auf kommunaler und Unternehmensebene wurden empirische Erkenntnisse zu Modellen des Wandels gesammelt und im Hinblick auf folgende Ergebnisse synthetisiert:

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

Veränderungen werden hier als Lernprozess verstanden, der in sechs Phasen gegliedert werden kann (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; zweites 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 jeweils gegenüberstehende Extreme der Prozessgestaltung, welche jeweils Vor- und Nachteile aufweisen. .

### 3.2 Der MoC-Ansatz nach Kristof

---

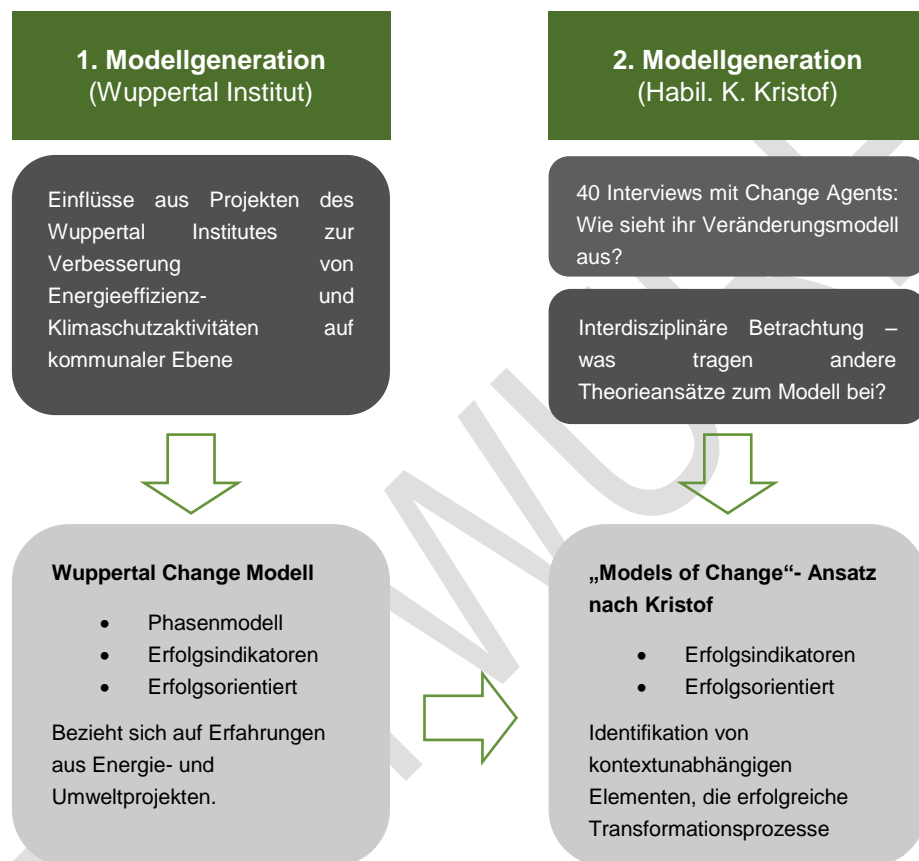
Das ursprüngliche Modell wurde von Kora Kristof in ihrer Habilitationsschrift „Models of Change. Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive“ (2010a), sowie ihrem Buch „Wege zum Wandel“ (2010b) überprüft und systematisch weiterentwickelt. Dazu hat sie sowohl auf Erfahrungen aus der Praxis als auch auf verschiedene 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 hierzu ca. 40 Interviews mit Persönlichkeiten aus Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft durch, die im weiteren Sinne in sozial-ökologische Veränderungsprozesse in Deutschland involviert sind. 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“, Zeitfragen, relevante Rahmenbedingungen sowie Problembereiche und Lösungsansätze. In einem zweiten Schritt wurden explizite Veränderungsmodelle aus der Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Innovations- und Diffusionstheorien, Organisations- und Gruppenpsychologie, Soziologie und Politologie analysiert.

Ergebnis des Vergleichs ist ein neues Veränderungsmodell, welches komplex, dynamisch, systemisch und interaktiv ausgerichtet ist (siehe Abbildung 1 für eine bildliche Zusammenfassung). Der Veränderungsprozess wird hierbei nicht, wie im ursprünglichen Wuppertal „Models of Change“-Ansatz, als eine Abfolge konsekutiver Phasen dargestellt, da aktuelle Forschungsergebnisse davon ausgehen, dass Veränderungsprozesse besser als interdependente Fließprozesse zu verstehen seien (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 und den damit verbundenen Machtstrukturen können jedoch Modifikationen am Gesamtmodell erfordern (ebd.: 516).

### Ansatzpunkte für Erfolgsfaktoren

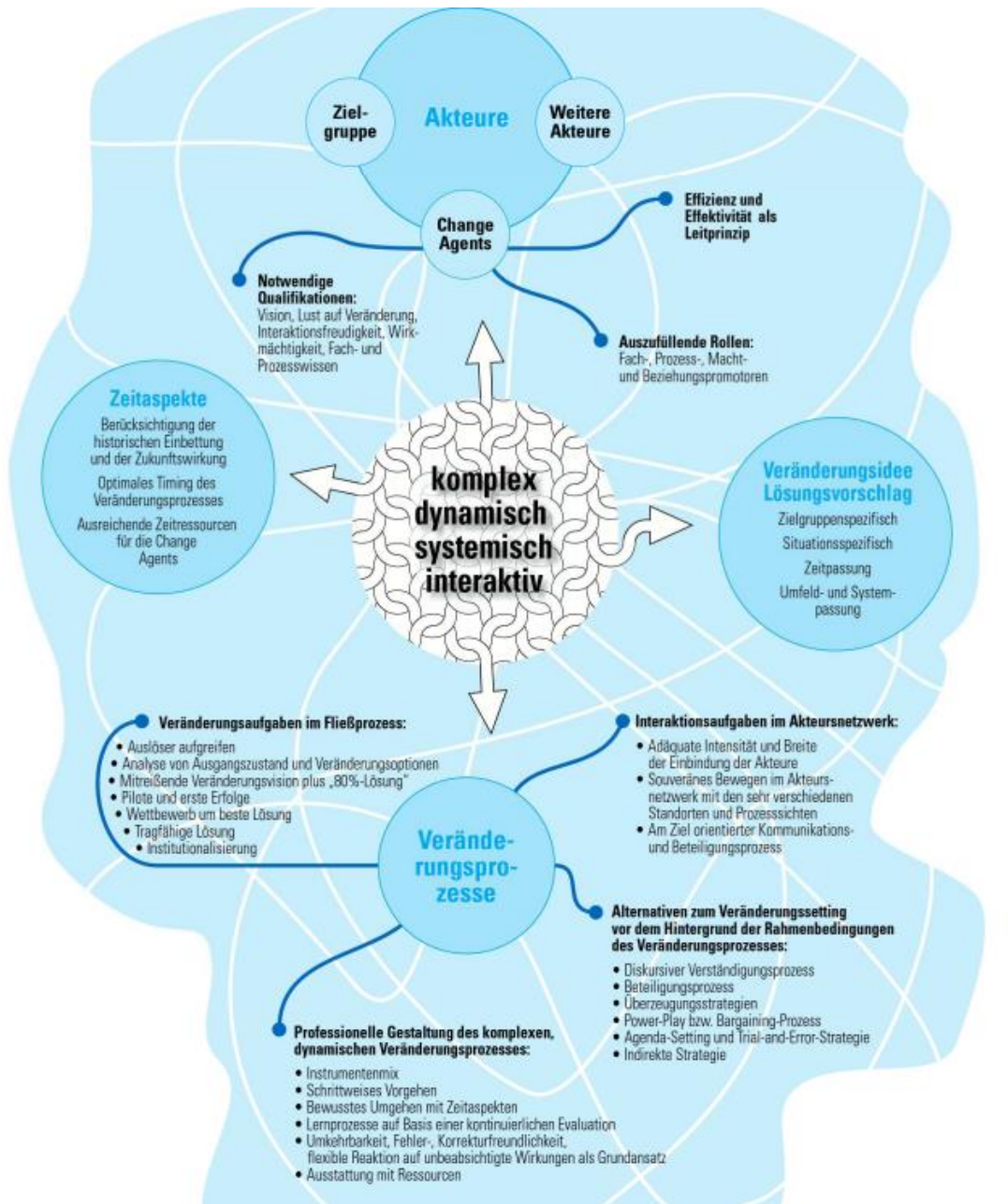
Als konstitutiv für den Erfolg von Veränderungsprozessen werden in der Literatur Rahmenbedingungen, Regelungen und Akteurskonstellationen (z. B. sogenannte *Change Agents*) angesehen. Weitere wichtige Erfolgsbedingungen für Veränderungsprozesse sind die konsensuale Tragfähigkeit der Idee von Veränderungsprozessen und der Faktor Zeit (Kingdon et al. 2002). Die meisten Ansatzpunkte für die erfolgreiche Gestaltung von

Veränderungsprozessen wurden im MoC-Ansatz auf der Prozessebene identifiziert. Dazu gehören der Instrumentenmix und die Institutionalisierung, aber auch zielorientierte Kommunikations- und Beteiligungsprozesse oder die Ausgestaltung individueller und gruppenorientierter Lernprozesse. Erfolgsbedingungen für Transformationen müssen immer auch kontrafaktisch zu bestehenden Pfadabhängigkeiten analysiert werden.

Das Modell nach Kristof ist interdisziplinär ausgerichtet und vereint verschiedene Ansatzpunkte. Vier Ebenen bzw. Ansatzpunkte (Akteure, Zeitaspekte, Veränderungsidee/ Lösungsvorschlag, Veränderungsprozess) beschreiben die Bereiche, in denen durch Einwirken die Erfolgswahrscheinlichkeiten für den Veränderungsprozess gesteigert werden können. Die Rahmenbedingungen stellen die Leinwand dar, vor deren Hintergrund die Veränderungen ablaufen. Rahmenbedingungen können aber auch genutzt werden, um z.B. 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).

Das Schaubild (siehe Abbildung 2) fasst die Quintessenz des Modells nach Kristof zusammen. Zu beachten ist, dass die vier Ansatzbereiche für die erfolgreiche Gestaltung werden in dem MoC-Ansatz nach Kristof isoliert voneinander dargestellt, sodass das Bild entstehen kann, dass der Erfolg eines Veränderungsprozesses durch die erfolgreiche Gestaltung dieser einzelnen Aspekte erreicht werden kann. Die Praxiserfahrung, gerade mit politischen Prozessen, zeigt jedoch, wie wichtig es ist, 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: Überblick über 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 durch eine explorative transdisziplinäre Herangehensweise aus, die dem neuen Veränderungsmodell eine breite theoretische und empirische Fundierung gibt. Durch die Einbeziehung der impliziten, persönlichen Modelle von Veränderungsprozessen, die sowohl Praktiker als auch Wissenschaftler in sich tragen, wurde zudem eine neue Wissensquelle nutzbar gemacht. Kristof betont, dass der Vergleich von impliziten und expliziten Modellen zu der Verbesserung der Nutzbarkeit von Forschungsergebnissen beiträgt. Das Modell erlaubt einen „frischen Blick“ auf Veränderungsprozesse und regt an, eigene Annahmen, Perspektiven, sowie theoretische Herangehensweisen zu überprüfen und gegebenenfalls zu erweitern.

### **Bisherige Anwendungen des MoC-Ansatzes nach Kristof**

Im Kontext der Nutzung des Ansatzes stellt sich die Frage der Operationalisierbarkeit des Veränderungsmodells und unter anderem, ob es möglich ist die dafür notwendigen Daten empirisch zu erheben. Dazu lässt sich sagen, dass der MoC-Ansatz nach Kristof in der Zwischenzeit in verschiedenen Kontexten für die Analyse von Transformationsprozessen eingesetzt worden ist. 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. In diesem Zuge wurden auch weitere Aspekte aus der politikwissenschaftlichen Forschung in den Analyserahmen integriert.

Die eben genannten Forschungsvorhaben zeigen, dass der MoC-Ansatz nach Kristof durchaus als Basis für die Analyse von Veränderungsprozessen verwendet werden kann und jeweils eine projektspezifische Auslegung oder Erweiterung ermöglicht. Auch im Rahmen des Evolution2Green-Projekts ist eine Anpassung des Ansatzes im Hinblick auf jene Aspekte notwendig, die in Bezug auf den betrachteten Untersuchungsgegenstand und die verfügbaren Daten sinnvoll operationalisierbar sind. Gleichzeitig bietet sich im Rahmen der Anpassung die Möglichkeit das zu erstellende Analyseraster um weitere relevante Aspekte von Veränderungsprozessen zu ergänzen. Die projektspezifische Anpassung und Ergänzung des MoC-Ansatzes für das Evolution2Green-Projekt wird im folgenden Kapitel dargelegt.

## 4 Der MoC-Ansatz als Analyserahmen für Evolution2Green

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

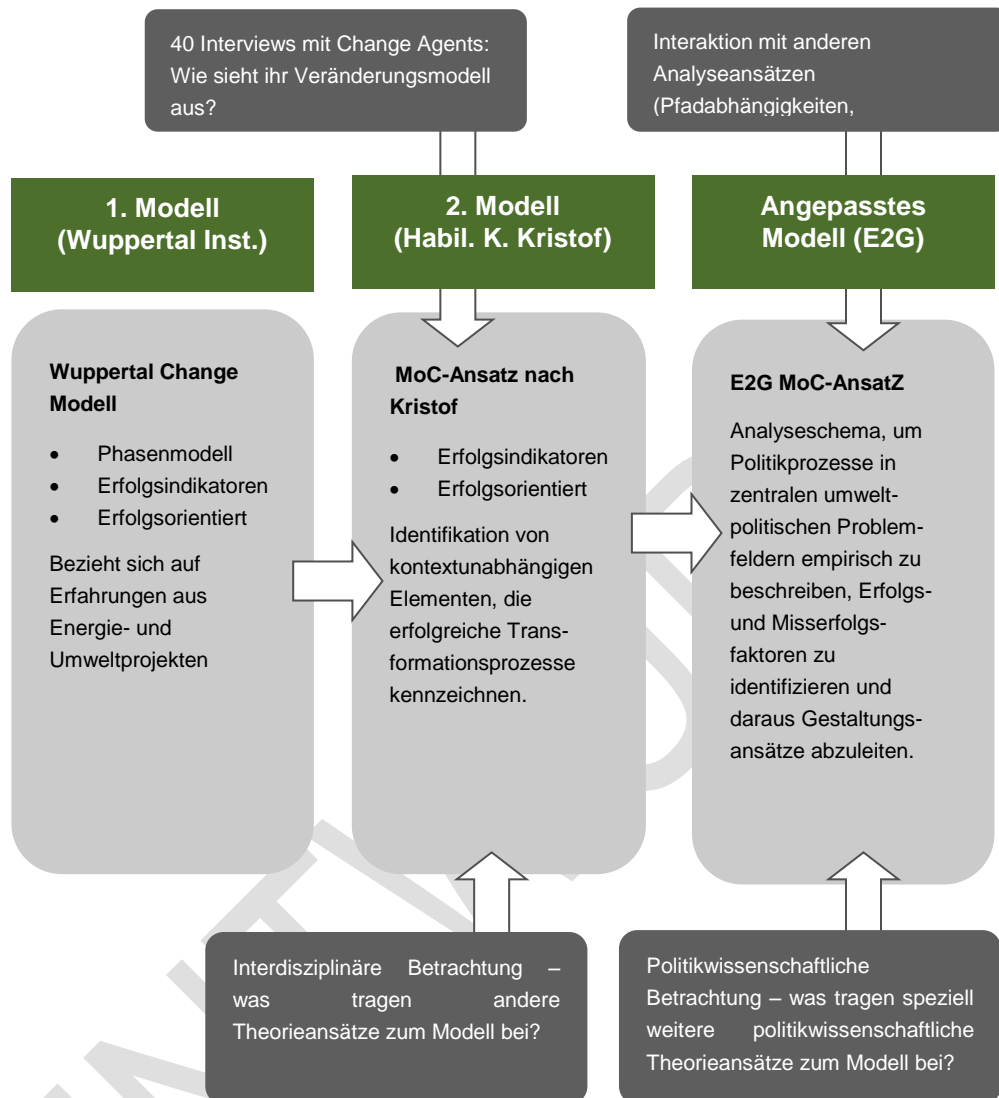
- Akteure und ihre Qualifikationen
- Lösungsidee/ Lösungsvorschlag
- Zeitaspekte
- Veränderungsprozesse
- Pfadabhängigkeiten und Rahmenbedingungen

Wie bereits erwähnt, wird im Folgenden eine Anpassung und Erweiterung dieser Kernfaktoren des MoC-Ansatzes nach Kristof vorgenommen, um in einem weiteren Schritt ein Analyseraster für die Problemfeldbetrachtung im Evolution2Green-Projekt zu entwickeln. Erkenntnisse aus relevanten Praxiserfahrungen der Projektbeteiligten sowie aus einer erweiterten Literaturbetrachtung dienen als Basis, um weitere Theorieansätze zu integrieren.

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



Abbildung 3: Weiterentwicklung des MoC für E2G



Quelle: Eigene Darstellung.

#### 4.1 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, z. B. aktive Promotoren und Visionäre, positive Leistungsträger, abwartende Skeptiker sowie Bremser und Blockierer (Kristof 2010a: 140).

Aus dem MoC-Ansatz nach Kristof geht hervor, dass es für einen erfolgreichen Veränderungsprozess aktiver Akteure 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 richtige und notwendige Anzahl an Change Agents, um die Transformation effektiv und effizient voranzutreiben, hängt von der Dimension der angestrebten Veränderung ab. Es sind Promotoren gefragt, die eine Reihe von Qualifikationen oder Ressourcen mitbringen. Anhand des Promotorenmodells lässt sich eine

Kategorisierung in Fach-, Prozess-, Macht- und Beziehungspromotoren vornehmen. Komplexe, gesamtgesellschaftliche Veränderungen erfordern eine Vielzahl von Akteuren mit in unterschiedlichen Qualifikationen und Ressourcen, sodass eine Kombination verschiedener Promotorentypen, die untereinander gut vernetzt sind, vielversprechend ist. Doch nicht nur hartes Faktenwissen, sondern auch „weiche Kompetenzen“ wie u. a. Kommunikationsstärke, Kreativität, Sozialkompetenz und Vertrauenswürdigkeit zählen zu den Qualifikationsanforderungen an Change Agents, besonders um Widerständen adäquat zu begegnen (Kristof 2010a: 523 ff.). Diese Widerstände sind normal und gehören zu einem Veränderungsprozess dazu, da es stets Akteure geben wird, die der Veränderung gegenüber kritisch eingestellt sind, oder diese sogar aktiv behindern.

Aus Perspektive des Vorhabens hinzuzufügen ist an dieser Stelle, dass nicht nur politische und zivilgesellschaftliche Akteure zentral sind, sondern auch Unternehmen die Funktion eines Change Agents einnehmen können, insbesondere hinsichtlich der Transformation der Wirtschaft hin zu einer Green Economy (Weiß 2015).

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/ Politik 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 konkretisierte 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 Politikfeldes 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 letztendlich auch behindern können, sind gerade diese möglichen Bremser von besonderem Analyseinteresse. 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, jedoch sicherlich ebenfalls von Bedeutung sind Mehrebenansätze, die die Stellung wesentlicher Akteure für den Transformationsprozess berücksichtigen. 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 verbundene Frage nach der Rolle und Interaktion von Nationalstaaten und nicht-staatlichen Akteuren (vgl. Bauknecht et al. 2015:33). Die *Multi-level Perspective* (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 dann 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. Auch Regimeakteuren wird eine beachtliche



Bedeutung zugemessen, da sie einerseits das bestehende System stützen, oder sich an Nischenaktivitäten beteiligen (Späth und Rohrer 2010; Geels 2011; Opazo 2012). Relevante Akteure lassen sich demnach sowohl nach Politikebene, als auch nach Regime- und Nischenakteuren aufschlüsseln.

#### Beispiel: Fairer Handel

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

Die Fair-Trade Bewegung startete Ende der 1960er Jahre im Zuge der Kritik an der offiziellen Entwicklungspolitik. Die kirchlichen Jugendverbände aeJ (Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Deutschland e.V.) und BDkJ (Bund der Deutschen Katholischen Jugend) organisierten Hungermärsche in 70 Städten. Diese Change Agents mobilisierten rund 30.000 Teilnehmer und regten die weitere 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 TRANSFAIR 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 und damit weitere Zielgruppen erschlossen. 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., GEPA, Weltladen-Dachverband e.V.) trägt durch Bildungskampagnen weiterhin als Change Agent zur Transformation in Richtung Fairer Handel bei (Forum Fairer Handel 2016). Die dargestellten Change Agents lassen sich hauptsächlich in die Gruppe der Fachpromotoren kategorisieren. Mit dem Aufgriff der Thematik durch das BMZ sowie im Rahmen der nachhaltigen öffentlichen Beschaffung werden diese auch von Machtpromotoren unterstützt.

## 4.2 Lösungsidee/ Lösungsvorschlag

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

- Zum Ersten müssen Lösungsideen zielgruppen- und situationsspezifisch sein, d. h. auf die beteiligten Akteure und das Problem abgestimmt sein. Hierbei sind auch potenzieller Kritiker oder Gegner der Veränderungen bei der Entwicklung des Lösungsvorschlages mit zu bedenken. Im Laufe des Transformationsprozesses sollte sich die Lösungsidee zudem dynamisch weiterentwickeln können, indem sie auf veränderte Bedingungen angepasst wird.
- Zum Zweiten soll die Lösungsidee mitreißend sein, um gerade zu Beginn des Veränderungsprozesses die notwendige Motivation zu generieren. Lösungsvorschläge sollen den Zeitgeist erfassen und anschlussfähig sein. Es hilft, wenn bereits ein konkreter Lösungsvorschlag existiert, sobald sich ein „window of

opportunity“ öffnet. Idealerweise gelingt es im Anschluss, einen Wettbewerb um die beste Lösung zu initiieren. Die ausgewählte Lösung muss dann im Diffusionsprozess bestehen, was vorrangig von ihrer Tragfähigkeit abhängig .

- Zudem ist der effektive Umgang mit Zielkonflikten und Widerständen wichtig. Diese treten insbesondere bei der Durchführung eines Transformationsvorhabens, teilweise aber auch schon in der Planungsphase auf.

Der MoC- Ansatz nach Kristof kann auch an dieser Stelle durch Ansätze aus Politik und Wirtschaft ergänzt werden. Aus politikwissenschaftlicher Perspektive lassen sich beispielsweise vorhandene (politische) Strategien als Elemente betrachten in denen sich eine Veränderungsidee widerspiegelt und zu deren Umsetzung der beabsichtigte Einsatz von Instrumenten als konkreter Lösungsvorschlag gilt. Zielvorgaben in Strategien müssen zwar konkret genug formuliert sein, um deren Interpretation nicht alleinig dem Ermessen der beteiligten Akteure zu überlassen, aber die Vorgaben müssen dennoch die in komplexen und dynamischen Politikfeldern notwendige Flexibilität zulassen. Diese Flexibilität ermöglicht die Anpassung der Strategie an neuste Annahmen und Erkenntnisse der wissenschaftlichen Forschung, sodass Kosten für falsche Maßnahmen vermieden werden können. Hinsichtlich des Einsatzes von Instrumenten ist wichtig, dass seitens der Akteure alle zur Verfügung stehenden potenziellen Mittel für die Erreichung von Zielen betrachtet werden (Flanagan et al. 2011; Persson 2004) – auch wenn diese wenig beliebt 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 etablieren möchten. „Lean“- Ansätze aus der Entrepreneurship-Forschung (lean production, lean management, lean business models, etc) propagieren eine strikte Fokussierung von Aktivitäten auf die wesentlichen Komponenten eines Business Modells, Prozesses oder Systems, um erfolgreich zu sein (Groth und Kammel 1994; Dickmann 2008). „Agility“- Ansätze beinhalten die Idee, dass sich beispielsweise Unternehmen schnellstmöglich an Veränderungen der Rahmenbedingungen, wie veränderte Kundenbedürfnisse oder Ressourcenvorkommen anpassen können (Pal und Pantaleo 2005). „Design Thinking“ gilt als Innovationsmethode, die anhand von Kreativität und der Zusammenarbeit von Personen aus unterschiedlichen Disziplinen zu möglichst ganzheitlichen, vielfältigen Lösungsideen führt (Brown 2008). Mithilfe von „Rapid Prototyping“ lassen sich erste Lösungsideen möglichst schnell umsetzen und in der Praxis auf Schwachstellen testen, um iterativ Weiterentwicklungen vorzunehmen (Tripp und Bichelmeyer 1990). Auch Feedbackmethoden wie „360 Degree-Feedback“ oder „Instant Feedback“, zielt auf eine ganzheitliche, direkte Bewertung von Innovationen und Veränderungen, um die Lösungsidee möglichst effektiv weiterzuentwickeln (Chappelow 2004). Diese durchaus verschiedenen Ansätze haben alle zum Ziel, passgenaue Lösungsstrategien zu entwickeln, und sollten bei der Analyse von Veränderungsideen im Hinblick auf ggf. relevante Erfolgsfaktoren mit berücksichtigt werden.

#### Beispiel: Elektromobilität

Ein zentrales Beispiel für eine Veränderungsidee ist die Elektromobilität. Ziel der Förderung und Weiterentwicklung der Elektromobilität ist es, Treibhausgasemissionen im Bereich Verkehr zu reduzieren und den Straßenverkehr unabhängig von Öl zu gestalten. Um Deutschland als das Land, in dem das erste Auto gebaut wurde, 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 in den Alltag nutzbar zu machen, umfassen die umweltpolitischen Maßnahmen zum Anstoß des Transformationsprozesses Investitionen in Forschung und Entwicklung in der Phase der Marktvorbereitung, der 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 Zulassungszahlen von Elektrofahrzeugen bisher hinter den Erwartungen zurück. Als Grund hierfür gilt vor allem der hohe Anschaffungspreis (Nationale Plattform Elektromobilität 2014). Um neben den „early adopters“ auch breitere Zielgruppen zu erreichen und die Motivation zu stärken, den politisch angestoßenen Transformationsprozess weiter voranzutreiben, ist es also notwendig, die Veränderungsidee dynamisch weiterzuentwickeln. Hierzu ist es erforderlich, sich intensiv mit den Schwachstellen der Elektromobilität auseinanderzusetzen, ggf. vorhandene Gegner und Wettbewerber zu identifizieren und ggf. Rahmenbedingungen so zu ändern, dass Elektromobilität zu einer nützlichen und vorteilhaften Lösung für erste Kundengruppen wird.

### 4.3 Zeitaspekte

Der MoC-Ansatz nach Kristof untersucht Veränderungsprozesse u. a. auf deren Phasen, Timing und Dauerhaftigkeit. Als zentral für erfolgreiche Veränderungen werden deren Auslöser/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 alleine keine ausreichende Bedingung für die Einleitung tiefgreifender Veränderungsprozesse darstellen (siehe z.B. Berkhout et al. 2006: 152). Hinzutreten müssen noch andere Einflussfaktoren wie bspw. ökonomischer Druck oder internationale Übereinkünfte. Auch Lernprozesse und bestehende Best Practice-Vorbilder können eine Transformation veranlassen.

Die adäquate **Prozessgeschwindigkeit** ist abhängig vom Veränderungsziel und den Zeitvorstellungen beteiligter Akteure. Erfolgsversprechend ist eine zügige, aber nicht überstürzte Prozessgestaltung mit klarem Abschluss am Ende, sodass die Veränderung nicht ständig hinterfragt wird. Eine zu starke Beschleunigung des Prozesses überfordert möglicherweise die Beteiligten, indem er nicht genügend Zeit für die Veränderung von Gewohnheiten einräumt, eine zu starke Entschleunigung birgt die Gefahr, dass der Prozess ins Stocken gerät und einen Interesseverlust bei Beteiligte verursacht. Diese Überlegungen des MoC-Ansatzes nach Kristof lassen sich anhand von Überlegungen zur Ökologie der Zeit ergänzen, die im Rahmen von Debatten über die gesellschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten von zeitlichen Rahmenbedingungen entstanden. 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 anzupassen haben. Aufgrund dieser vorherrschenden Dominanz und zeitlicher Reichweite entstehen oftmals Zeitkonflikte zwischen Taktgebern und -nehmern, sodass für wachsende, zeitliche Konfliktpotenziale neue Lösungen gefordert werden.

Ausreichende **Zeitressourcen** spielen eine wichtige Rolle in dem Veränderungsprozess: Change Agents müssen über genügend Zeitressourcen verfügen, da Veränderungsprozesse ggf. mühsam und langwierig sind (vgl. Kristof 2010a, 527 ff.) Doch nicht nur für die 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. Beispielsweise erfordern Beteiligungsprozesse Zeit; „wieviel hängt neben der Art bzw. dem Grad der erwünschten Partizipation und der Komplexität der zugrunde liegenden Prozesse und anstehenden Entscheidungen von weiteren Faktoren ab, z. B. der Anzahl der Beteiligten, der Homogenität/Heterogenität bzw. Vereinbarkeit ihrer Interessen, der Art und Weise, wie die Durchsetzungsfähigkeit der Interessen unter den Beteiligten verteilt ist, dem Informationsstand sowie der Beurteilungs- und Kommunikationskompetenz der Beteiligten“ (Heitkötter und Schneider 2004). Die Forschung zur Ökologie der Zeit thematisiert auch das Konzept des Zeitwohlstands, welches in engem Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung, insbesondere mit nachhaltigem Konsum, steht.

#### 4.4 Veränderungsprozesse

Der MoC-Ansatz nach Kristof betont die besondere Bedeutung diverser Charakteristika des Veränderungsprozesses für den Erfolg von Transformationen. Unabhängig von der Art des konkreten Veränderungsprozesses (etwa der Art der Veränderungsaufgabe, der Haupttriebkraft, der Geschwindigkeit oder dem Leitbild der Veränderungsidee) muss ein bestimmtes Spektrum von Elementen des Veränderungsprozesses so ausgelegt 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"> <li>• Visionen und übergreifende Ziele</li> <li>• Analyse des Ausgangszustands und der Veränderungsoptionen aus sachlich-fachlichen Aspekten, Akteurskonstellation und der mental-kulturellen Ebene und jeweils in ihren systemaren Zusammenhängen</li> </ul> <p>Sorgfältige Gestaltung des Veränderungsprozesses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentenmix</li> <li>• Schrittweises Vorgehen</li> <li>• Erkenntnis, dass sich etwas ändern muss, und die Zuversicht, dass man die Änderung auch schaffen kann</li> <li>• Gemeinsame (Weiter-)Entwicklung von Lösungsoptionen, um die Lösung zu verbessern und die relevanten Akteure mitnehmen zu können</li> <li>• Szenarien, die die mögliche Zukünfte beschreiben und in einem Backcasting Auskunft geben, was heute zu tun ist, um der Realisierung des präferierten Szenarios näher zu kommen</li> <li>• Frühzeitige Erfolge zur Stabilisierung des Prozesses</li> <li>• Besonderes Augenmerk auf die Implementierung</li> <li>• Institutionalisierung (durch Gesetze, Organisationen etc. bzw. die Einbindung in die täglichen Routinen oder in das Selbstverständnis der Menschen) zur</li> </ul>

	Stabilisierung nach der ersten Umsetzung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Evaluierung der Zielerreichung; von Anfang an entweder die unbedingte Durchführung des Prozesses konstatieren, oder Abbruchkriterien festlegen. Kriterien für das Ende des Veränderungsprozesses bestimmen.</li> </ul>
Akteure und ihre Interaktionen	Adäquate Interaktion und Einbindung der Beteiligten – seien es die Change Agents, die den Veränderungsprozess vorantreiben, die Zielgruppe oder weitere relevante Akteure: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligungsprozesse</li> <li>• Souveränes Bewegen im Akteursnetzwerk mit den sehr verschiedenen Standorten und Prozesssichten</li> <li>• Am Ziel orientierten Kommunikations- und Beteiligungsprozess</li> </ul>
Lernprozesse	Individuelle und gruppenorientierte Lernprozesse zur Veränderung von Denkstrukturen und Verhaltensweisen ergänzt durch Lernprozesse, die Kompetenzen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen aufbauen (Lernen zweiter Ordnung)
Veränderungskultur	Veränderungsfreundliche Kultur (incl. Informations- und Kommunikationskultur)
Ressourcenausstattung	Ausreichende Ausstattung mit Humanpower, Geld und Zeit
Systemsicht	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.

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 der Aspekte können wirklich ausreichend operationalisiert werden. Von großer Bedeutung sowie operationalisierbar sind gewiss folgende Aspekte: (1) Interaktion der Akteure und Institutionalisierung, (2) Beteiligungsprozesse, (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.

Unter **Interaktion der Akteure und Institutionalisierung** werden folgende Aspekte betrachtet. Es stehen Interaktionen der Akteure auf der gleichen, bzw. auf unterschiedlichen Ebenen im Fokus. 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 auf den Prozess, und wichtigen Ressourcen fehlt.

Eine vertikale Integration, also die Zusammenführung der Politiken und Koordination der Akteure verschiedener Politikebenen, ist eine grundlegende Herausforderung für politische Veränderungsprozesse, insbesondere in föderal organisierten Staaten (Casado-Asensio und Steuer 2014; Kemp et al. 2005). Somit 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.

Die **Beteiligung** 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 können. Zu beachten ist, dass relevante Akteure über die notwendigen Mittel zu Teilnahme und Teilhabe verfügen, sodass nicht nur stark organisierte Interessengruppen und Verbände den



Beteiligungsprozess dominieren und auch einzelne Individuen oder schwach organisierte Interessengruppen vertreten sind. Zudem ist die Meinung der beteiligten Akteure tatsächlich zu berücksichtigen und nicht als reine Legitimierungsmaßnahme zu verstehen, damit echte Teilhabe entstehen und lokales Wissen genutzt werden kann. Bottom-up Beteiligungsprozesse hingegen 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 Umfeld-Bedingungen für Veränderungsprozesse beschreiben. Wissen - beispielsweise über den Klimawandel im Kontext des Klimaschutzprozesses - ist insbesondere bei umfassenden Transformationen wichtig, aber auch von spezifischen Charakteristiken, wie Komplexität, Langfristigkeit und Unsicherheiten, geprägt (Sharman und Holmes 2010). Die Einbindung von Wissenschaft und Forschung zur Bereitstellung der Wissensbasis ist daher ein wichtiger Erfolgsfaktor (Pregernig und Böcher 2012). Dabei sollte schon möglichst früh innerhalb eines Veränderungsprozesses analysiert werden, welche Wissensbasis vorliegt, um Lücken zu identifizieren. Außerdem gilt es das vorliegende Wissen, z. B. hinsichtlich der Organisation/ 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, sowohl in der Umsetzung als auch bereits bei der Strategieformulierung, die Einbeziehung von Experten/innen sowie die Evaluation und das Indikatoren-Monitoring. Die Monitoring-Ergebnisse sind tatsächlich zu verwerten, sodass sie zu einer Verbesserung des Prozesses führen können. Zudem sollte die Erfolgskontrolle möglichst von einer unabhängigen Institution durchgeführt werden (Casado-Asensio und Steurer 2014).

Schließlich hat auch die **Ressourcenausstattung** einen großen Einfluss auf den Verlauf von Veränderungsprozessen. Beispielsweise ist hier die finanzielle Ausstattung, die Zeitressourcen (Reisch und Bietz 2014) oder das Wissen der beteiligten Akteure zu nennen. Außerdem sollte der Prozess mit ausreichend Personal, Kompetenzen, Legitimität und Information ausgestattet werden.

#### Beispiel: Lokale Agenda 21

Die Agenda 21 nach dem Leitbild der Nachhaltigkeit wurde 1992 auf der Umweltkonferenz von Rio de Janeiro von über 170 Staaten als Aktionsprogramm mit konkreten Handlungsaufträgen unterzeichnet. Die Lokale Agenda 21 (LA21) stellt ein Handlungsprogramm zur Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung auf Ebene der Städte und Gemeinden dar. Den Kommunen als kleinste politische Organisationseinheit kommt somit eine wichtige Funktion bei der Implementierung der in der Agenda 21 enthaltenen Ziele zu. Laut Kapitel 28 der Agenda 21 sollen die Kommunalverwaltungen einen Dialog mit Bürgern, lokalen Organisationen und der Privatwirtschaft eintreten und eine „kommunale Agenda 21“ beschließen.

Durch die Heterogenität der politischen Konstellationen, der unterschiedlichen administrativen und gesellschaftlichen Strukturen und lokal abhängigen Handlungs- und Problemfelder ist bei der Umsetzung der lokalen Agenda 21 keine standardisierte Vorgehensweise möglich. Verschiedene Organisationen wie ICLEI stellen Leitfäden zur Erstellung einer Lokalen Agenda 21 zur Verfügung, 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. Sie sind in der Lage, Ideen und Projekte der LA 21, oftmals 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 der Politik und Verwaltung zwar ernst genommen werden, es jedoch vielfach unklar bleibt, wie die langfristige Verbindlichkeit gesichert werden kann.

Der LA21- Prozess wird als gegenseitiger Lernprozess für alle Beteiligten gesehen, der ein neues Politikverständnis fördert, das auf den Prinzipien der Kooperation und Konsensorientierung basiert. Zudem wird kontinuierlich ein Monitoring des Handlungsprogramms mittels Indikatoren durchgeführt und gegebenenfalls angepasst (Bundeszentrale für politische Bildung 2002). Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorschutz (BMUB) und die kommunalen Spitzenverbände der Kommunen 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 zu nennen, in der u.a. Unterstützungsmöglichkeiten mittels Leitfäden und Modellvorhaben zugesagt wurden.

---

## 4.5 Pfadabhängigkeiten und Rahmenbedingungen

---

Wie eingangs erläutert, bilden Rahmenbedingungen im MoC-Ansatz nach Kristof den Hintergrund, vor dem Veränderungen ablaufen. Sie können den Prozess stark behindern oder fördern. Zu diesen Rahmenbedingungen zählen festgelegte Pfade sowie das Framing des Problems und das Vorhandensein von "windows of opportunity".

Generell werden Transformationen durch ihren historischen Kontext geprägt, da dieser Einfluss hat auf die Erfahrungen der Akteure, den Aufbau von Akteursnetzwerken und die Positionierung der Akteure. **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 bereits vorangegangene Entwicklungen mit in den Blick zu nehmen, um mögliche Hindernisse identifizieren zu können. Pfadabhängigkeiten werden nicht nur im MoC-Ansatz nach Kristof angesprochen, sondern stellen den zentralen Untersuchungsgegenstand in der Evolutorischen Ökonomik dar. Unterschieden werden können verschiedene Typen von Pfadabhängigkeiten: institutionelle Pfadabhängigkeiten, ökonomische Pfadabhängigkeiten, technologische, infrastrukturelle Pfadabhängigkeiten sowie anwenderbezogene Pfadabhängigkeiten (siehe hierzu auch die Diskussion im parallelen Papier des Borderstep Instituts zu verschiedenen Arten von Pfadabhängigkeiten).

Außerdem muss in einem Veränderungsprozess auch beachtet werden, dass die eigenen Entscheidungen Auswirkungen für den weiteren Veränderungsprozess haben können. Deshalb sollten Maßnahmen getroffen werden, die auch wieder umgekehrt werden können,

um sich so während des Prozesses flexibel an Entwicklungen anpassen zu können (Kristof 2010a; Leach et al. 2007).

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 auch die Wahrnehmung eines Problems, etwa der Rückbezug auf persönliches Erleben. So kann durch eine bestimmte Darstellung des Problems bzw. auch des Veränderungsprozesses eher eine erfolgreiche Transformation erreicht werden (Rein und Schön 1996; Chong und Druckman 2007; Head 2008).

Schließlich verweisen **“Windows of Opportunity”** auf bestimmte Zeitfenster – während dieser Zeitfenster ist ein Veränderungsprozess wahrscheinlich erfolgreicher. Die Bedeutung von Zeitfenstern für Veränderungen wurde von Kingdon und Thurber bereits in den 1980er Jahren betont und seither oft bestätigt. Ereignisse (wie z.B. Hitzewellen, Dürren, Hochwasser), die ein Problem unmissverständlich 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). Danach ist ein Politikfeld bestimmt durch drei wesentlich voneinander unabhängige Ströme – der politische Strom (Zustand der Politik einschließlich der öffentlichen Meinung), der Strom der Politiken (policies; Lösungen für ein Problem) sowie der Strom an Problemen, der die Eigenschaften eines Problems. Veränderung wird dann möglich, wenn sich zwei oder mehrere durch ein Zeitfenster treffen – beispielsweise (aber nicht ausschließlich) durch einen Wandel in der Problemwahrnehmung (Birkland 2014).

Die Rahmenbedingungen für politischen Wandel werden auch von der „Punctuated Equilibrium Theory“ thematisiert. Demnach wird hinsichtlich eines gewissen Themas politische Stabilität durch vorherrschende politische Monopole verursacht, die durch die Befürwortung entscheidender Akteure zu der vorherrschenden Politik entstehen. Solche politischen Monopole versuchen aus Eigeninteresse, den Veränderungsdruck gering zu halten. Dennoch gibt es Anlässe, die zum Zusammenbrechen von Monopolen und ihren dominierenden Rahmensetzungen, sowie zu einem raschen Politikwandel hinsichtlich des bestimmten Themas führen. Dies ist z. B. der Fall, wenn es Gegenspielern gelingt, eine Alternative aufzuzeigen und dafür ausreichende Unterstützung und Akzeptanz zu generieren, sodass sich eine neue Phase der Stabilität einstellt.

#### Beispiel: Reaktorkatastrophe in Fukushima

Ein Beispiel für die Rolle von Rahmenbedingungen innerhalb von Veränderungsprozessen ist das sich durch die Reaktorkatastrophe in Fukushima im März 2011 ergebende Zeitfenster (Grießhammer und Brohmann 2015). Diese Reaktorkatastrophe löste in Deutschland eine Wende in der Atompolitik aus und ist damit von großer Bedeutung im Rahmen 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 Wechsel der Atom- bzw. Energiepolitik. Der Atomausstieg wurde eingeleitet und im Juni 2011 vom deutschen Bundestag mit großer, parteiübergreifender Mehrheit beschlossen (Wolling und Arlt 2014). Das „13. Gesetz zur Änderung des Atomgesetzes“ regelt die Beendigung der Kernenergienutzung und die Beschleunigung der Energiewende (Deutscher Bundestag 2011).

Weitere Beschlüsse im Rahmen der deutschen Atompolitik nach der Katastrophe in Fukushima umfassten die Anordnung von Sicherheitschecks für alle deutschen Atomkraftwerke, die Verkündung eines Atommoratoriums und die Einsetzung einer „Ethikkommission“. Der beschleunigte Atomausstieg ist im Rahmen der Energiewende mit



dem Ziel, den Ausbau der erneuerbaren Energien als Alternative zur Kernkraft bis zum Jahr 2025 auf 40 bis 45 Prozent und bis zum Jahr 2035 auf 55 bis 60 Prozent auszubauen, ein wichtiger Schritt. Im Zuge der Katastrophe von Fukushima stieß der Ausstieg aus der Kernenergie mit einem beschleunigten, verbindlichen Datum auf breiten gesellschaftlichen Konsens.

Das Beispiel der Reaktorkatastrophe in Fukushima und der dadurch angestoßene umweltpolitische 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 genutzt werden: Deutschland nahm 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 in Gange und der Ausbau der Erneuerbaren Energien wird seit Jahren inhaltlich, technisch und strukturell gut 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 in Fukushima beschlossen wurde (Grießhammer und Brohmann 2015).

## 5 Operationalisierung des Models of Change-Ansatzes

Für die weitere Analyse von Problemfeldern und Lösungsansätzen wird es darauf ankommen, den MoC-Ansatz in einen handhabbaren Analyserahmen zu überführen. Ein erster Ansatz dazu ist im Folgenden tabellarisch dargestellt. Die, teils auch ergänzten, jeweiligen Schlüsselfaktoren sind in ein Raster überführt, aus dem heraus sich die konkrete Operationalisierung in Form von Leitfragen umsetzen lässt.

Dabei ist zu beachten, dass der MoC-Ansatz für die Ermittlung von Erfolgsfaktoren gedacht ist und damit in erster Linie mit den Fragestellungen des Moduls 3 des Vorhabens in Einklang steht, also der Analyse von erfolgreichen Fällen der Transformation.

Allerdings kann der Ansatz spiegelbildlich auch so gelesen werden, dass das Nicht-Erfüllen der Erfolgskriterien ursächlich für die Persistenz bestehender Problemfelder (Modul 2) ist. Jedoch ist das Ausbleiben von Erfolgsfaktoren nicht 1:1 übertragbar auf die Frage der Persistenz von Problemfeldern. Der MoC-Ansatz beruht im Wesentlichen auf einer Analyse erfolgreicher Transformationsprozesse. Das Ausbleiben von Erfolgsfaktoren, so wie sie im Rahmen des MoC-Ansatzes identifiziert wurden, kann durchaus einen gemeinsamen Grund haben und dieser wird tendenziell eher identifiziert durch Analyseansätze, die Pfadabhängigkeiten nachzeichnen. Insofern ist beabsichtigt, für die Analyse von zentralen Problemfeldern der Transformation in Richtung einer green economy primär mit dem Konzept der evolutorischen Ökonomie und dem dort entwickelten Modell der Pfadabhängigkeiten zu arbeiten. Der nachfolgende Analyserahmen ergänzt daher die Problemfeldbetrachtung, er sollte nicht ihre Basis bieten.

Tabelle 2: Analyseraster und Erweiterung des MoC-Ansatzes für Transformationen in Richtung einer Green Economy

Akteure und ihre Qualifikationen			
Operationalisierung nach MoC	Angepasste Operationalisierung	Erklärung	Ausgewählte Literatur zusätzlich zu MOC
Change Agents/Promotors of change		Viele Autoren/Disziplinen betonen, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse Promotoren brauchen, die eine Reihe von Qualifikationen / Ressourcen mitbringen sollten. An der Unterscheidung zwischen Fach-, Prozess-, Macht- und Beziehungspromotoren und relevanten Kompetenzen (Vision, Lust auf Veränderung, Interaktionsfreudigkeit, Wirkmächtigkeit, sowie Fach- und Prozesswissen) von Kristof (2010a) wird dabei festgehalten.	<u>Allgemein:</u> Caldwell 2003
Zielgruppe / Weitere Akteure	Akteure/Koalitionen die für Transformation eintreten	<p>„Zielgruppe“ und „weitere Akteure“ sind im Rahmen einer „akteurszentrierten Analyse“ schwer zu konkretisieren, weil politische Akteure und Privatpersonen, die für oder gegen eine Idee/Politik sind, explizit genug differenziert werden. Gleichzeitig zeigt sich aus verschiedenen politikwissenschaftlichen Untersuchungen heraus die Bedeutung von Akteurs-Koalitionen (advocacy coalitions). Weitere, zu berücksichtigende Unterscheidungsmerkmale sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sektorzugehörigkeit (Politik, Wirtschaft, Gesellschaft)</li> <li>- Politikebene (International, EU, Bund, Länder, Kommunen)</li> <li>- MLP-Ebene (Nische, Landschaft, Regime) / Macht der Koalitionen</li> <li>- Breite der Pro- wie der Kontra-Koalitionen</li> </ul>	<u>Allgemein:</u> Sabatier 1993, 1998; Weible et al. 2009; Baumgartner et al. 2009; Bauknecht et al. 2015; Geels 2011; Späth und Rohrer 2009
	Akteure/Koalitionen die einer Transformation skeptisch gegenüberstehen		

Veränderungsidee und Lösungsvorschläge			
Operationalisierung nach MoC	Angepasste Operationalisierung	Erklärung	Ausgewählte Literatur zusätzlich zu MoC
	Passgenaue Umsetzungslösung	Die Passgenauigkeit soll in einem ersten Schritt va. anhand der Art der Zielsetzungen analysiert werden. Hierbei soll auch auf Strategieanalysemethoden aus der Politikwissenschaft, sowie Innovations- und Managementansätze aus der betriebswirtschaftswissenschaftlichen Forschung zurückgegriffen werden.	<u>Allgemein:</u> Nordbeck und Steurer 2015; Groth und Kammel 1994; Dickmann 2008; Pal und Pantaleo 2005; Brown 2008; Chappelow 2004
	(Strategien und) Instrumentenmix [im MoC unter "Veränderungsprozesse" angeführt]	Neben den Zielsetzungen sind Strategien und die in ihnen vorgesehenen Maßnahmen und Instrumente (gesetzlich, informatorisch, ökonomisch, etc.) ein zentraler Bestandteil der darin ausgeführten Lösungsvorschläge/Policies	<u>Allgemein:</u> Flanagan et al. 2011
	Umgang mit Zielkonflikten	Der Umgang mit Zielkonflikten ist wichtig für deren Lösung. Viele Strategien ignorieren diese und können sie folglich auch nicht lösen. Vor diesem Hintergrund interessiert uns, ob Zielkonflikte in Strategieprozessen thematisiert oder ignoriert werden. Hierfür sind die Ziele und gegenläufigen Ziele in einem ersten Schritt zu identifizieren, um in einem nächsten Schritt deren Thematisierung zu überprüfen.	<u>Allgemein:</u> Nordbeck und Steurer 2015

Zeitaspekte			
Operationalisierung nach MoC	Angepasste Operationalisierung	Erklärung	Ausgewählte Literatur zusätzlich zu MoC
	Auslöser	Der Anlass bzw. die Motivation hinter einer Transformationsstrategie kann ihre Wirksamkeit beeinflussen.	<u>Allgemein:</u> Hall 1993
Prozessgeschwindigkeit	Prozessgeschwindigkeit und -rhythmus	Eine angemessene Geschwindigkeit des Veränderungsprozesses ist wichtig für seinen Erfolg. Hierbei sind auch die jeweiligen Eigenzeiten und Rhythmen, sowie relevante Taktgeber und Taktnehmer in Veränderungsprozessen zu berücksichtigen.	<u>Allgemein:</u> Heitkötter und Schneider 2004

Veränderungsprozesse			
Operationalisierung nach MoC	Angepasste Operationalisierung	Erklärung	Ausgewählte Literatur zusätzlich zu Kristof
Akteure und ihre Interaktionen	Horizontale Koordination zwischen Sektoren	Wichtige Interaktionsmuster sind u.a. solche zwischen Sektoren und solche zwischen politischen Ebenen. Diese Interaktionsmuster können in derselben oder in unterschiedlichen Institutionen verortet sein.	<u>Allgemein:</u> Roberts 2000
	Vertikale Koordination zwischen politischen Ebenen		<u>Allgemein:</u> Benz 2007
	Institutionalisierung	Die Institutionalisierung von Akteursstrukturen ist eine wichtige Komponente, um Transformationsstrategien langfristig zu stärken.	
	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.	<u>Allgemein:</u> Spash 2001; Rydin und Pennington 2000; Cooke und Kothari 2001
	Veränderungskultur, Wissensbasis und Lernprozesse	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.	
	Reflexivität/Erfolgskontrolle	Die Reflektion des eigenen Vorgehens, u.a. in Form von Evaluationen und die Korrektur bei Fehlentwicklungen sind wichtige Aspekte laufender Transformationen.	
	Ressourcenausstattung	Ressourcenausstattung in Form von finanziellen, zeitlichen und intellektuellen Ressourcen sind wichtig für die Geschwindigkeit und die Durchschlagskraft von Transformationsprozessen. Dabei spielen auch die Ressourcen der Gegner der Veränderung eine zentrale Rolle.	

## 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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 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](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.

- 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.
- 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. Rohrer (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 Rohrer 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.
- Tripp, Steven D.; Barbara Bichelmeyer 1990: Rapid prototyping: An alternative instructional design strategy. In: *Educational Technology Research and Development*, Ausgabe 38:1, 31–44.
- WBGU 2011: *Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation (Hauptgutachten)*. Berlin: Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen.
- 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](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.