

Wie Wandel gelingt

Dr. Kora Kristof, Umweltbundesamt, Dessau



**Donau-Universität Krems:
„Akademie der Transformation“ / SS 2022
1. Juli 2022, 9.30-17.30 Uhr, Kardinal König Haus in Wien**

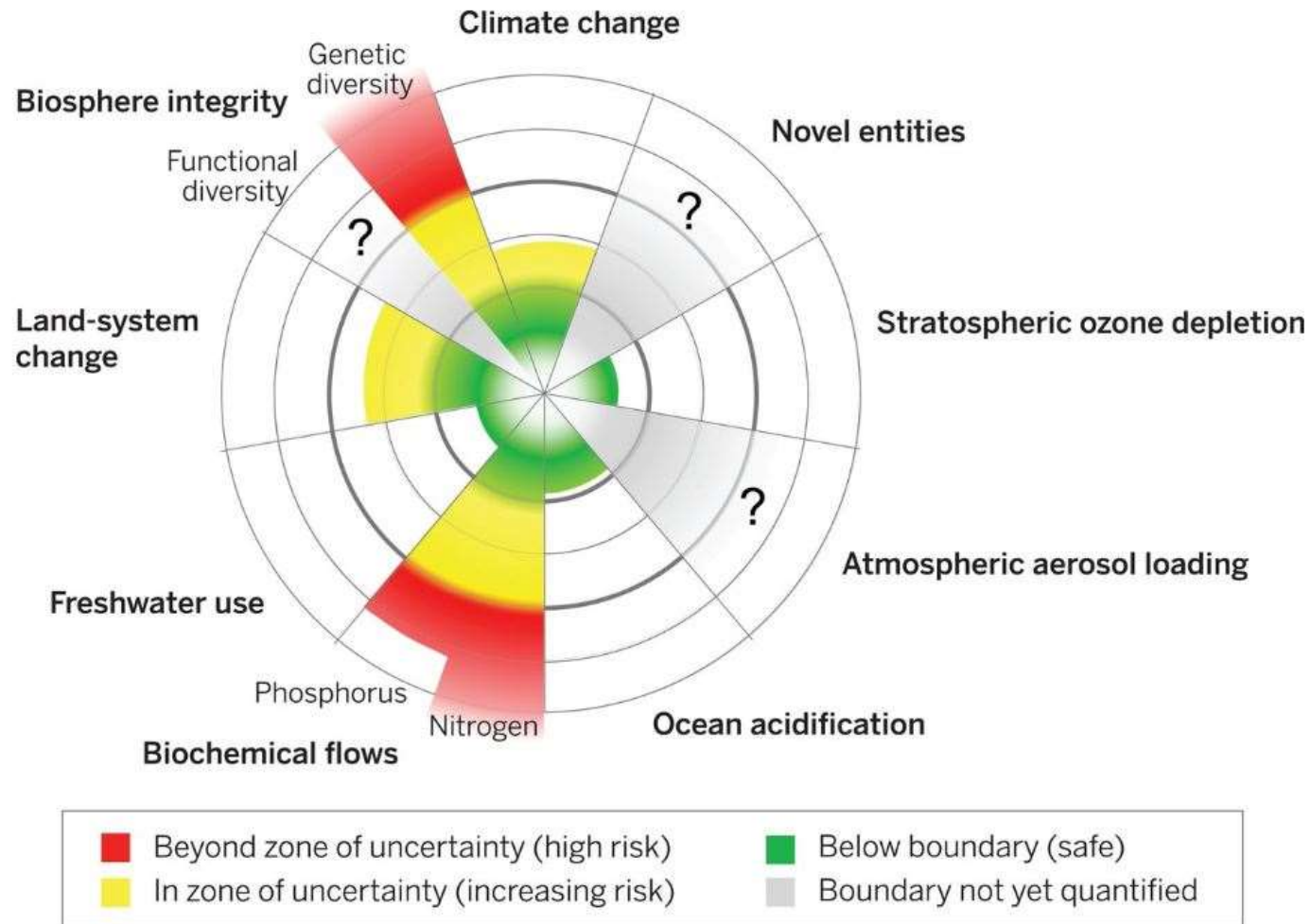
Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen

Herausforderungen

Erfolgsfaktoren & Widerstände lieben lernen

Erfolgsfaktoren in der Praxis nutzen

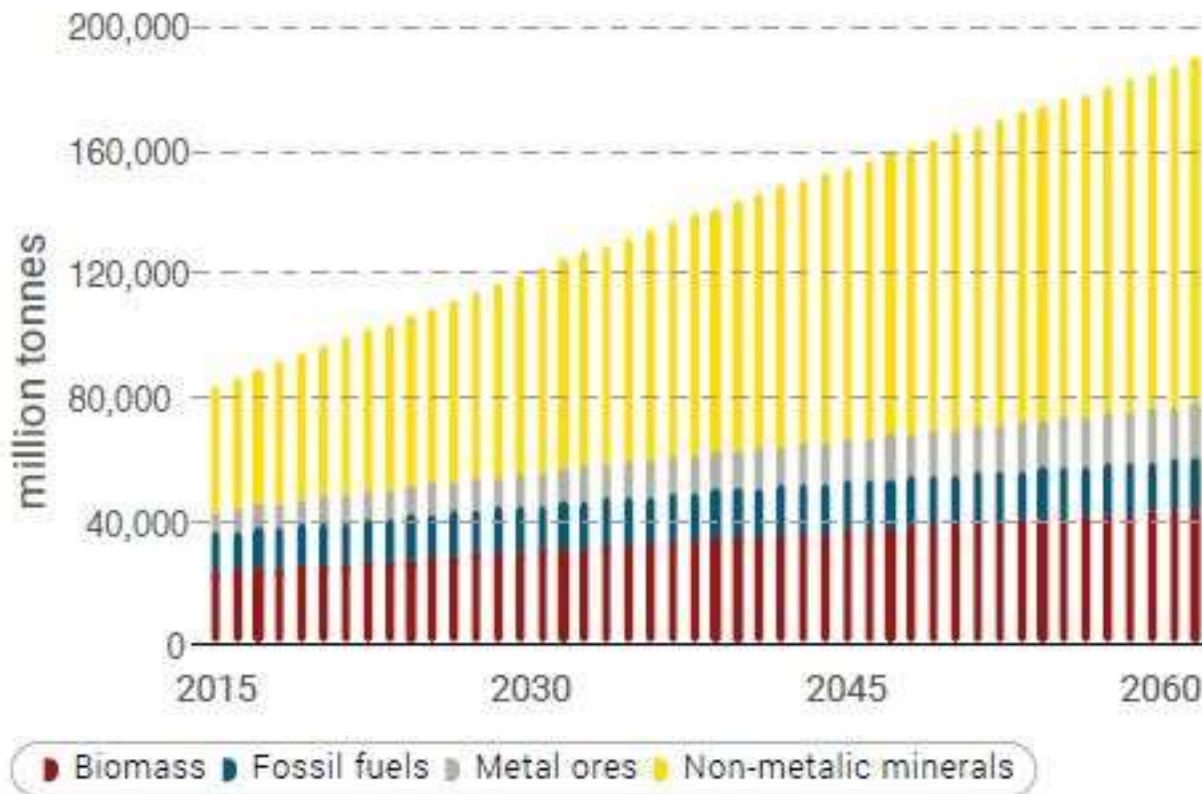
Planetary Boundaries



Quelle: Will Steffen et al (2015): Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. In: Science. (2015), doi:10.1126/science.1259855

Trendwachstum bei Primärrohstoffverbrauch

FIGURE 4.5 **Global material extraction by material categories, Historical Trends, 2015 -2060**



Quelle: International Resources Panel: Global Resources Outlook 2019, 103, www.resourcepanel.org/reports/global-resources-outlook

Welche Transformation(en) brauchen wir?

Ausgangslage

- Große Herausforderungen
- Globale Perspektive
- Nexus: Probleme und ihre Lösungen stark vernetzt

Folgerungen

- Transformation in eine deutlich nachhaltigere Welt notwendig
- Viele grundlegende Transformationen greifen ineinander
- Fragen der Lebensqualität in der Einen Welt
- Produktions- und Konsummuster sowie Infrastrukturen
- Nicht nur eine Frage des Kopfes, sondern des ganzen Menschen

Untrennbar verbunden: „Was soll sich verändern?“ und „Wie können wir erfolgreich sein?“

- „Was soll sich verändern?“
Transformative Forschung ⇒ viele Ansatzpunkte
- „Wie können wir erfolgreich sein?“
Transformationsforschung ⇒ nicht so viel Reflexion und Kompetenzen

Warum Transformationsforschung wichtig ist

- Effektiver Einfluss nehmen
- Schneller mit Veränderungsideen vorankommen
- Widerstände gegen eigene Veränderungsidee besser verstehen
- Mehr Spaß und Freude am Verändern haben
- Andere befähigen, Gesellschaft aktiv und erfolgreich mit zu gestalten

Warum Veränderungen schwierig sind



Bild von congerdesign auf Pixabay

Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen

Herausforderungen

Erfolgsfaktoren & Widerstände lieben lernen

Erfolgsfaktoren in der Praxis nutzen

Herausforderungen für erfolgreiches Verändern

Tragfähige Veränderungsideen und Lösungsvorschläge entwickeln

**Zeitaspekte
adäquat
berücksichtigen**



**Akteure
erfolgreich
einbinden**

**Veränderungsprozesse
professionell gestalten**

Politische Rahmenbedingungen & Veränderungskultur

„Was verändern?“ und „Wie erfolgreich verändern?“



Photo by Brett Jordan on Unsplash

Zentrale Kompetenzen für erfolgreiche Veränderungen

Basiskompetenzen

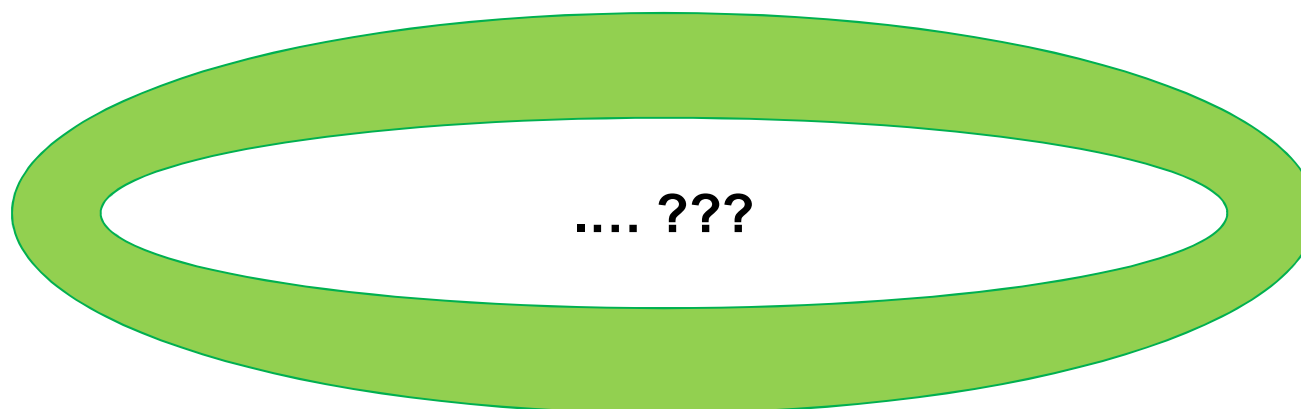
(Selbst-)Reflexion als
Grundhaltung

Widerstände nutzen,
nicht bekämpfen

Ganzheitliche
Ansätze nutzen

Veränderungskompetenzen/
-kultur gezielt aufbauen

Widerstände gegen meine Veränderungsideen sind



Widerstände nutzen statt bekämpfen

- Widerstände aushalten können, positiv sehen und aktiv nutzen
- Widerstände als Indikator für Verbesserungsoptionen der Veränderungsidee und des Veränderungsprozesses sowie für Interessensunterschiede
- Widerstände verstehen: Art und Ursache der Widerstände analysieren und sich über unterschiedliche Perspektiven austauschen
- Widerstände lösungsorientiert für den Wandel nutzen,
 - um (ggf. gemeinsam mit den Gegnern) bessere Lösungen zu entwickeln und auftretende Probleme zu bewältigen, und
 - Betroffene über den gesamten Veränderungsprozess begleiten

Widerstände nutzen statt bekämpfen

- Mit Restwiderständen erfolgreich umgehen
 - Lösungen wählen, deren zu erwartender Restwiderstand handhabbar ist
 - Veränderungsbefürworter stärken und Gegnern Wind aus den Segeln nehmen (z. B. Ausgleich negativer Effekte und Beteiligung an positiven Effekten der Veränderung)
 - Rahmenbedingungen und Routinen anpassen, um die Veränderung zu sichern
 - Windows of Opportunity nutzen
- Offen dafür sein, auch die eigenen Lösungen in einer sich verändernden Welt weiterzuentwickeln

Widerstände lieben, heißt

**... andere Haltung zu widerständigen
Personen / Institutionen**

... andere Optionen

**... bessere und umsetzbare
Lösungen**

(Selbst-)Reflexion als Grundhaltung & zentrale Kompetenz

- Veränderung sowie Veränderungsprozess und die eigene Rolle darin stetig reflektieren und entlang der Erfolgsfaktoren verbessern

Ganzheitliche Ansätze nutzen: Mustersprachen, Navigations- und Designansätze

- Mustersprachen, Navigations-, Design- und ähnliche ganzheitliche Ansätze nutzen
- Andere Wissensbestände, Qualifikationen und Modi einsetzen, die ansonsten brachlägen

Veränderungskompetenzen und Veränderungskultur gezielt aufbauen

- Veränderungskompetenzen und andere relevante Soft Skills entwickeln und verbreiten
- Positive Veränderungs- und Lernkultur unterstützen
- Förderliche Rahmenbedingungen für Veränderungsprozesse schaffen
z. B. Freiräume zum Testen im kleinen Maßstab

Zentrale Kompetenzen für erfolgreiche Veränderungen

Prozedurale Kompetenzen

Mit Komplexität und
Unplanbarkeit umgehen

Mit Zeitaspekten
adäquat umgehen

Akteure systematisch und
breit einbinden

Kompetent mit Komplexität und Unplanbarkeit umgehen können

Lernen, mit der unvermeidbaren Komplexität und Unplanbarkeit angemessen umzugehen, und die Kompetenzen dazu gezielt stärken

- Sich erfolgreich in komplexen und dynamischen Systemen orientieren
 - Systemische Analyse von Problemlagen, Status Quo und Optionen, die die Systemgrenzen bewusst wählt und nicht zu eng setzt
 - Verschiedene Wissensbestände (Fach-, System-, Prozess-, Erfahrungswissen) sowie Kompetenzen wie Mustererkennung, Kreativität und Intuition einbinden
 - Szenarien möglicher Zukunftsentwicklungen und Backcasting für ein besseres Systemverständnis nutzen

- Prägende Vision und Kernziele als Orientierungspunkt und Kompass entwickeln und nutzen

Kompetent mit Komplexität und Unplanbarkeit umgehen können

- Strategien für den Umgang mit Komplexität für Lösungsräume nutzen:
 - Vorsorgeprinzip
 - Reversibilität/Korrekturfreundlichkeit
 - Resilienz

- Veränderungsprozesse an die Herausforderungen der Komplexität anpassen:
 - Iteratives Vorgehen
 - Testen im kleinen Maßstab
 - Lösungsvielfalt
 - Monitoring

- Sicherheitsnetze spannen und Vertrauen schaffen

Adäquat mit Zeitaspekten umgehen können

- Unterschiedliche Zeitlogiken und Pfadabhängigkeiten berücksichtigen
- Zeitressourcen sicherstellen: ausreichend Zeit für Veränderungsprozess sowie für Change Agents und Beteiligte einplanen
- Zeitressourcen effektiv nutzen: konsequent priorisieren und fokussieren
- Timing kontinuierlich anpassen
- Windows of Opportunity frühzeitig erkennen und nutzen

Akteure systematisch und breit einbinden können

- Prozessrelevanz der Akteure nicht überschätzen: Akteure sind wichtig, in emergenten Systemen aber nur ein Systemelement unter vielen
- Spezifische Rollen im Veränderungsprozess unterscheiden (auch wenn sie in diskursiven Veränderungsprozessen oft verschwimmen): Aktive Veränderungsakteure/Change Agents, direkte und indirekte Zielgruppe, weitere wichtige Akteure
- Wichtige Rollen besetzen und notwendige Qualifikationen der Change Agents sicherstellen
- Kreis der Veränderungsakteure und Akteursnetzwerke ausbauen sowie aktiv nutzen
- Direkte und indirekte Zielgruppe bewusst auswählen

Promotorenrollen

Promotoren- rolle	Kompetenzen	Hauptaufgaben
Fach- promotoren	Fachkompetenz und objektspezifisches Fachwissen	Initiierung, Alternativen generieren, Problemlösung, Implementierung
Prozess- promotoren	Kombination von Fach- und Führungskompetenz	Problemdefinition, Prozessgestaltung, Kommunikation
Macht- promotoren	Führungskompetenz, hierar- chisches Potential, Verfügung über (materielle) Ressourcen	Veränderungsprozesse initiieren und deren Erfolg fördern
Beziehungs- promotoren	Beziehungskompetenz, Netz- werkkenntnis, Interaktions- potential, Konfliktmanagement	Unterstützung der Prozesspromotoren in Interaktionsprozessen

Erfolgsfaktoren für die Prozesse der Veränderung



Visionen, Kernziele und attraktive Veränderungsideen als Ausgangspunkt, Treiber und Kompass

- Visionen einer positiven Zukunft und daran ansetzende Narrative als Motivation
- Konsistente und anspruchsvolle Kernziele als Orientierungspunkt und Kompass
- Attraktive Veränderungsideen und tragfähige erste Lösungsvorschläge als Ausgangspunkt
- Technische, soziale, systemische und auf Governance bezogene Innovationen zusammenbringen

Testen im kleinen Maßstab: Nischenprojekte, Experimentierräume, Pilotprojekte, Reallabore & Co.

- Im kleinen Maßstab und mit heterogenen Akteuren verschiedene Lösungen testen und auftretende Probleme lösen (Experimentierräume, Nischen, Pilotprojekte, Reallabore etc.)
- Unterstützende Rahmenbedingungen schaffen und Scheitern als legitime Möglichkeit einplanen

Phase-in und Phase-out bzw. Innovation und Exnovation verbinden

- Parallel zur Entwicklung des Neuen auch den Veränderungsprozess zur Ablösung des Alten gezielt gestalten
- Unterschiedliche Akteure von Phase-in und Phase-out gut vernetzen
- Defizite, Verlierer und Nutznießer des Bestehenden transparent machen und hinterfragen, ob das Bestehende in einer sich ändernden Welt weiter als ‚Normalfall‘ gelten kann

Rahmen und Strukturen für die Verbreitung schaffen

- Lösungen bereits im kleinen Maßstab so entwickeln, dass sie für die Verbreitung anschlussfähig sind, oder alternativ die parallel im kleinen Maßstab entwickelten Lösungen nebeneinander bestehen lassen
- Verbreitung sichern über die Anpassung staatlicher Rahmenbedingungen, (neue) Institutionen, neue Geschäftsmodelle, eine Veränderung der Routinen

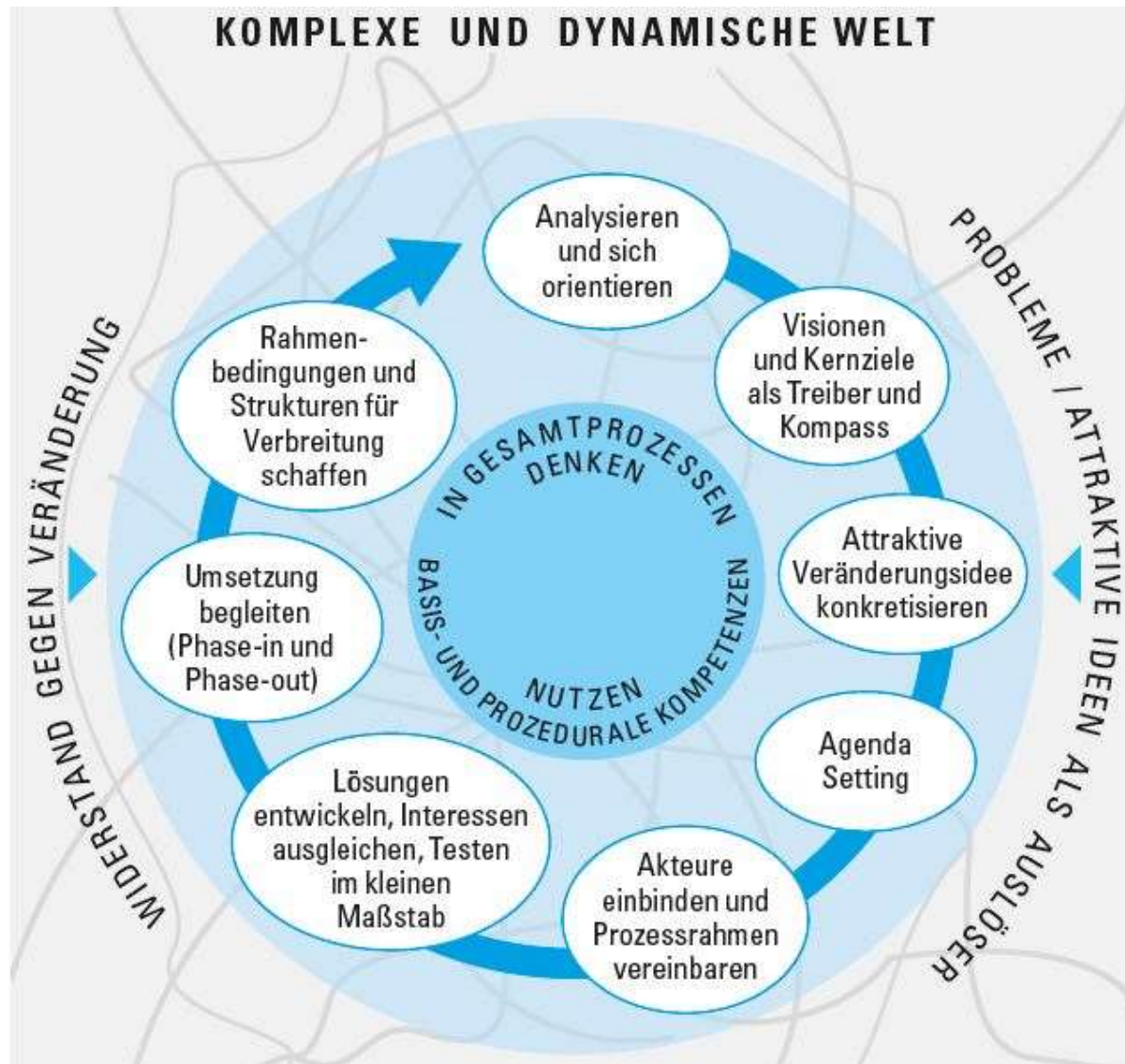
Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen

Herausforderungen

Erfolgsfaktoren & Widerstände lieben lernen

Erfolgsfaktoren in der Praxis nutzen

Veränderungskompetenzen und erfolgreiche Prozessmuster für Veränderungsprozesse nutzen



Transformationsforschung in der Praxis nutzen

- Bewusst sein: komplexe und dynamische Welt

- Aufgreifen der Ausgangslage
 - Probleme oder attraktive Ideen als Auslöser
 - Widerstand gegen Veränderung als Normalfall

- Konsequenz nutzen:
 - Basiskompetenzen
 - Prozedurale Kompetenzen
 - Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse

- Gesamtprozess im Auge haben und jeweils alle Erfolgsfaktoren nutzen

Nutzbarkeit der Transformationsforschungsmodelle



**Wahrscheinlichkeit steigt,
keine Erfolgsgarantie**

Vision: Transformationsforschung konsequent nutzen

**.... für eine erfolgreiche sozial-ökologische
Transformation und**

.... für eine nachhaltige digitale Transformation

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !!!

Kontakt:

Dr. Kora Kristof

Leiterin der Abteilung „Nachhaltigkeitsstrategien,
Ressourcenschonung und Instrumente“ (I 1) des
Umweltbundesamtes

Wörlitzer Platz 1; D - 06844 Dessau; Tel.: +49 (0)340 / 2103 – 2105

Email: kora.kristof@uba.de; Web: www.uba.de