

Kora Kristof

## **Erfolgsbedingungen für gesellschaftliche Veränderungsprozesse**

Ressourcenleicht, immissionsneutral, gerecht — das sind die zentralen Ziele der anstehenden großen Veränderungen, wenn wir die Belastungsgrenzen des Systems Erde, das Wohlergehen aller Menschen und die Idee einer globalen, generationenübergreifenden Gerechtigkeit ernst nehmen. Dafür reicht es nicht, sich mit dem „Was soll sich ändern?“ zu beschäftigen. Zu fragen ist auch: „Was sind die zentralen Erfolgsfaktoren für gesellschaftliche Veränderungen?“

**Schlüsselwörter:** Transformation, Erfolgsfaktoren für gesellschaftliche Veränderungen, Nachhaltigkeit, Models of Change

Resource-light, immission-neutral, equitable — these are the central goals of the upcoming major changes if we take seriously the limits of the system Earth, the well-being of all people and the idea of global, generation-spanning justice. But it is not enough to deal with the „What is to change?“. We must also ask: „What are the central success factors for social change?“.

**Keywords:** transformation, success factors for social change, sustainability, models of change

---

### **1 Warum „Was soll sich verändern“ und „Wie können wir erfolgreich sein“ wichtig sind**

Ressourcenleicht, immissionsneutral, gerecht — das sind zentrale Ziele der anstehenden großen Veränderungen, wenn wir die Belastungsgrenzen des Systems Erde, das Wohlergehen aller Menschen und die Idee einer globalen und generationenübergreifenden Gerechtigkeit ernst nehmen (z.B. Daschkeit, Kristof, Lorenz & Veenhoff, 2013; Jackson, 2009; Rockström, 2009; WBGU, 2011). Zwar wissen wir inzwischen in vielen Bereichen relativ genau, was getan und verändert werden muss oder was die entscheidenden Hebel im Teilsystem sind („Was soll sich ändern?“). Wesentlich weniger wissen wir über Erfolgsbedingungen, wie dieser (teilweise) schon stattfindende systemische Wandel unterstützt, stimuliert, erfolgreich gestaltet und dauerhaft verankert werden kann. Gerade in einer Zeit des Umbruchs stellt sich außerdem verstärkt die Frage: „Was sind die zentralen Erfolgsfaktoren für gesellschaftliche Veränderungen?“ Gesellschaftliche Umbrüche sind oft so komplex, dass einfache Vorstellungen zu den Zusammenhängen zwischen Ursache und Wirkung versagen. Um sich trotzdem in einer unübersichtlichen Welt

orientieren und wirken zu können, wollen Menschen Veränderungsprozesse verstehen. Deshalb entwickeln die Wissenschaften, aber auch Menschen im Alltag implizit Modelle. Diese helfen, aus der Flut von Informationen zu unterschiedlichen Veränderungsprozessen immer wiederkehrende Muster herauszufiltern und daran das eigene Handeln auszurichten. Trotz Unterschieden ziehen sich durch die Modelle gemeinsame Erkenntnisse und daraus ableitbare zentrale Erfolgsfaktoren. Wenn man diese ernst nimmt, können sie Wege zum Wandel ebnen (vgl. Alexander, Ishikawa & Silverstein, 2011; Ernst & Welzer et al., 2015; Griebhammer et al., 2015; Heinecke, Kristof, Pfriem, Smrekar & Stark, 2013; Kristof, 2010a; Kristof, 2010b; Loske, 2012; Rasmussen, 2013; Rotmans & Loorbach, 2009; Rückert-John, Jaeger-Erben & Schäfer, 2014; Schneidewind & Singer-Brodowski, 2013; Smart CSOs, 2011; Sommer & Welzer, 2014; WBGU, 2011; Welzer, Sommer et al., 2014).

## **2 Zentrale Erfolgsbedingungen für Veränderungsprozesse**

Zentrale Erfolgsfaktoren können zwar identifiziert werden. „Kochrezepte“ kann es nicht geben, da Veränderungsprozesse komplex und dynamisch sind. Die Erfolgswahrscheinlichkeit steigt aber, wenn die im Folgenden vorgestellten zentralen Erfolgsfaktoren im Auge behalten werden (vgl. Kristof, 2010a; Kristof, 2010b).

### **2.1 Erfolgreich mit komplexen, interaktiven und dynamischen Systemen umgehen**

Gesellschaftliche Umbrüche sind oft so komplex, dass einfache Vorstellungen zu den Zusammenhängen zwischen Ursache und Wirkung versagen. Deshalb greifen Veränderungsversuche oft zu kurz und die Verantwortlichen aus Politik, Unternehmen oder anderen gesellschaftlichen Bewegungen verfehlen den erwünschten Erfolg. Wenn das Verständnis des Gesamtzusammenhangs fehlt, können sich außerdem auf den ersten Blick positive Veränderungen langfristig oder im Gesamtsystem negativ auswirken.

Sowohl die konkrete Veränderung („Was soll sich verändern“) als auch der Weg zu erfolgreichen Veränderungen (Metaebene; „Wie erfolgreich verändern“) sind hoch-komplex, interaktiv und dynamisch. Für beide Ebenen gibt es Antworten.

Modelle über erfolgreiche Wege zum Wandel und deren zentrale Erfolgsbedingungen sind die Antwort auf der Metaebene, da Modelle die Komplexität reduzieren und die Fokussierung auf die wichtigsten Erfolgsbedingungen ermöglichen. Wichtige Antworten für den Umgang mit Veränderungen von hoch-komplexen, interaktiven und dynamischen Systemen sind:

- Vermeidung von Irreversibilität, Fehlertoleranz, Korrekturfreundlichkeit mit dem Ziel: Risiken von Fehlern zu mindern, da umkehrbare Lösungen es erlauben, flexibler auf unbeabsichtigte Wirkungen zu reagieren und auftretende Probleme besser in den Griff zu bekommen.
- Resilienz, iteratives Vorgehen & Lernen mit dem Ziel: die Pufferkapazität zu erhöhen und Fehler durch das aufgespannte „Sicherheitsnetz“ abzufedern.
- Abwägen von Risiken & Kippunkten, Szenarien oder Modellierung mit dem Ziel: Risiken zu erkennen und Optionen und ihre Wirkung klarer zu machen.

## 2.2 Akteure erreichen und proaktiver Umgang mit Widerständen

### 2.2.1 Akteure erfolgreich einbinden und beteiligen

Gesellschaftliche Veränderungen werden von Menschen angestoßen und vorangetrieben (Change Agents). Menschen sind auch die Adressaten von Veränderungs-ideen. Gesellschaftliche Veränderungen setzen sich zwar aus den Veränderungen einzelner Individuen zusammen, folgen aber eigenen Gesetzmäßigkeiten, da sie nicht unabhängig voneinander sind. Die Beteiligten reagieren aufeinander und beeinflussen sich gegenseitig. Den Beteiligten ist meist nur ein kleiner Teil der in Veränderungsprozessen wirksamen Einflussgrößen bewusst. Und selbst dieser Teil wird oft nicht öffentlich diskutiert. Dieser Ausgangslage müssen sich die Change Agents bewusst sein, wenn sie aktiv werden wollen.

Um erfolgreich zu sein, müssen die Change Agents die *vier Rollen des Promotorenmodells* ausfüllen können:

- Auf Fachpromotorebene ist vor allem Fachkompetenz notwendig, um Veränderungsprozesse anzustoßen, konkrete Lösungen für die Veränderungsidee zu entwickeln, Probleme zu lösen und die Umsetzung voranzubringen.
- Die Prozesspromotorebene kombiniert Fach- und Führungskompetenz, um Probleme zu definieren, Veränderungsprozesse zu gestalten und dabei mit den Beteiligten zu kommunizieren.
- Auf der Machtpromotorebene verbinden sich Führungskompetenz und Einflussmöglichkeiten mit der Möglichkeit, personelle und finanzielle Ressourcen zu erschließen, die für den Veränderungsprozess genutzt werden können, um Veränderungsprozesse damit zu initiieren und deren Erfolg zu fördern.
- Über die Beziehungspromotorebene wird Beziehungskompetenz eingebracht. Zentral ist dabei, die für den Veränderungsprozess relevanten Netzwerke zu kennen, sich im komplexen Beziehungsgeflecht der Beteilig-

## | Erfolgsbedingungen für Veränderungsprozesse

ten erfolgreich zu bewegen und die Kompetenz, Konflikte erfolgreich beizulegen.

Die vier Rollen müssen ausgefüllt werden, sie müssen aber weder einzelnen Personen zugeordnet sein noch formalisiert werden. Change Agents mit unterschiedlichen Qualifikationsprofilen können sich gut ergänzen, wenn sie ihre unterschiedlichen Stärken gezielt einsetzen und die Schwächen der anderen Change Agents ausgleichen. Um die vier Promotorenrollen ausfüllen zu können, aber auch um den zeitlichen Anforderungen und den Widerständen – oft auch über einen längeren Zeitraum – standhalten können, müssen genügend Change Agents gemeinsam aktiv sein. Zeigt sich in einem Veränderungsprozess, dass wichtige Kompetenzen fehlen oder die von Change Agents ausgelöste Dynamik nicht ausreicht, müssen gezielt weitere Change Agents „angeworben“ werden.

Die vielfältigen Anforderungen der vier Promotorenrollen zeigen, dass die *Qualifikationen der Change Agents* ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse sind. Da die Qualifikationsprofile von Menschen unterschiedlich sind, sind Change Agents nicht bei allen Aufgaben, in allen Situationen eines Veränderungsprozesses und bei allen Rahmenbedingungen gleich erfolgreich. Konsequenz ist, dass manchmal neue Change Agents notwendig sind, um weiter erfolgreich zu sein, wenn eine Veränderung eine neue Qualität bekommt, in eine neue Phase eintritt oder sich die Rahmenbedingungen wesentlich verändert haben.

Die Anforderungen an die Veränderungskompetenz der einzelnen Change Agents umfassen sowohl inhaltliches Faktenwissen als auch Qualifikationen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen und sie können fünf Hauptpunkten zugeordnet werden: die Change Agents müssen wissen, wo sie warum hin wollen, sie müssen Spaß am Verändern haben, den Kontakt mit anderen Menschen gut und gerne gestalten, Wirkung entfalten können und das notwendige Fach- und Prozesswissen mitbringen. Change Agents müssen untereinander und nach außen gut vernetzt sein, um ihre Verhandlungsposition zu verbessern und immer gut informiert zu sein. So ist auch zu vermeiden, „das Rad nicht immer wieder neu erfinden zu müssen“.

Change Agents sollten ihre Aktivitäten so auswählen, dass sie mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen möglichst viel dazu beitragen, die gesteckten Ziele zu erreichen. Sie sollten sich also an *Effektivität und Effizienz* orientieren. Die Einflussmöglichkeiten steigen, wenn Change Agents die notwendige Unterstützung durch wichtige Entscheidungsträger und Multiplikatoren sichern oder wenn sie sich durch externe Expert/-innen unterstützen lassen. Diese können fehlende Kompetenzen ersetzen und wirken in manchen Situationen auch überzeugender. Oft ist es auch hilfreich, gezielt neue Change Agents einzubinden, die an für den Veränderungsprozess wichtigen Schlüsselstellen sitzen.

### 2.2.2 Orientierung im komplexen Akteursnetzwerk

Change Agents müssen sich souverän und würdigend im Akteursnetzwerk bewegen können, um die für ihre Veränderungsidee wichtigen Akteure auch erfolgreich ansprechen und gewinnen sowie sich orientieren (auch bei strategischem und taktischem) zu können.

Wer das Akteursnetzwerk gut kennt, kann gezielt die direkte Zielgruppe auswählen, die er erreichen kann und die für die Veränderungsidee offen sein könnte. Weitere Akteure sind wichtig, wenn sie „Engpassfaktor“ für die Veränderungsidee sind, da sie aktive Gegner mit Einfluss sind oder da sie wichtige Entscheidungsträger oder Multiplikatoren sind, die den Veränderungsprozess unterstützen könnten. Change Agents müssen sich auf direkt Betroffene oder offizielle Stakeholder in Veränderungsprozessen ganz anders einstellen als auf potentielle Gegner oder Unterstützer mit anderen, mehr oder minder anschlussfähigen Zielen. Medien und andere wichtige Multiplikatoren ohne direkte eigene Interessen im Veränderungsprozess können manchmal gewonnen werden, den Wandel zu unterstützen. Zumindest sollte durch die Gestaltung des Veränderungsprozesses aber vermieden werden, dass sie zu aktiven Gegnern werden.

Change Agents sollten sich während des ganzen Veränderungsprozesses bewusst sein, dass sich das Akteursfeld auch verändert. Neue Akteure können dazukommen oder Positionen der Beteiligten können sich ändern. Auch die eigene Rolle ist immer wieder kritisch zu reflektieren.

### 2.2.3 Proaktiver Umgang mit Widerständen & (Interessens-)Konflikten

Widerstände in Veränderungsprozessen sind für die meisten Menschen ein Ärgernis. Erfolgreiche Change Agents wissen aber, dass Widerstände ihnen helfen, bessere Lösungen für ihre Veränderungsidee zu entwickeln, die Menschen und ihre guten Ideen einzubinden sowie den Veränderungsprozess besser zu gestalten. Kurz gesagt: *Widerstände sind wichtig für erfolgreichen Wandel*. Mit Widerständen lässt sich wesentlich entspannter umgehen, wenn man weiß, dass man als Change Agent dieselben Verhaltensmuster hat wie die anderen Beteiligten. Man ist in der Veränderung nur schon einen Schritt weiter.

Ernst zu nehmende Vorbehalte gegen die vorgeschlagene Lösung sollten immer aufgegriffen werden. Dadurch kann sie verbessert und damit anschlussfähiger werden. Auch die sich aus der Veränderung ergebenden Probleme sollten gemeinsam mit den Betroffenen gelöst werden. Konkrete Angebote zur *Begleitung im Veränderungsprozess* sind dabei oft hilfreich. Wenn die Vorbehalte nicht vollständig abgebaut und die Probleme der Zielgruppe nur teilweise gelöst werden können, sollten die Change Agents damit offen umgehen.

Welcher Anteil der Zielgruppe am Ende des Veränderungsprozesses überzeugt sein muss, hängt von der jeweiligen Veränderungsidee und den Rahmenbedingun-

gen ab. Wichtig ist, dass die Change Agents Wege finden, die Umsetzung nicht an den dann noch verbliebenen Gegnern scheitern zu lassen. Personen, die nicht in den Veränderungsprozess einzubinden oder nicht zu überzeugen sind, sollten deshalb soweit möglich in ihren veränderungshemmenden Handlungsmöglichkeiten begrenzt werden. Dies ist aber in unterschiedlichen Zusammenhängen nicht gleich leicht umsetzbar. Die der Veränderung entgegenstehenden Interessengruppen sind in politischen Prozessen meist auch nach der Einführung der neuen Lösung noch aktiv – oft anders als in Unternehmen oder anderen Organisationen. Gut organisierte Gegner können die Stabilität der Veränderung längerfristig gefährden, auch wenn die Umsetzung zunächst geglückt ist. Um dem zu erwartenden Gegenwind erfolgreich zu trotzen, kann eine Veränderung der Rahmenbedingungen hilfreich sein. Sei es beispielsweise durch Gesetze oder auch durch Institutionen, die die neue Lösung stützen.

### **2.3 Attraktive Veränderungsidee und tragfähige Lösungsvorschläge**

Wenn Probleme auftreten oder bessere Lösungen aus anderen Zusammenhängen entdeckt werden, wächst die Erkenntnis, dass sich etwas ändern muss. Potentielle Change Agents entwickeln daraus meist gemeinsam Visionen und erste Veränderungsideen. Dabei erwächst aus der Begeisterung für die Idee oft auch die Zuversicht, dass man eine Veränderung auch schaffen kann. Sowohl die Veränderungsidee als auch die Vorschläge zu ihrer Umsetzung müssen auf die Akteure, die zu lösenden Probleme, die konkrete Ausgangslage und die Rahmenbedingungen abgestimmt werden.

Change Agents müssen sich bewusst sein, dass oft mehrere Wege zur Lösung eines Problems führen können. Außerdem ist nicht immer klar, welche die beste Lösung oder auch die mit der höchsten Umsetzungswahrscheinlichkeit ist. Einstellen müssen sich alle Beteiligten auch darauf, dass sich die Veränderungsidee und die vorgeschlagenen Lösungen meist im Verlauf des Veränderungsprozesses verändern werden. Die Vorstellungen und Kompetenzen der Zielgruppe und weiterer Akteure fließen ein. Außerdem müssen oft auch Kompromisse wegen unterschiedlicher Interessen gefunden werden.

Die Change Agents stehen damit vor folgender Aufgabe: Am Anfang des Veränderungsprozesses muss sich eine *mitreißende Veränderungsidee* mit ersten Vorschlägen für Lösungen verbinden, die eine *erste Vorstellung* geben, wie die konkrete Umsetzung aussehen könnte. Die Lösungen brauchen nicht vollständig ausgereift zu sein, aber ihre Kontur muss klar erkennbar sein. Um leicht aufgegriffen zu werden, sollte der Teil der Veränderungsidee ins Zentrum gerückt werden, der möglichst nah am Zeitgeist und den damit verbundenen Leitbildern ist. Die Change Agents sollten im sich anschließenden Verständigungsprozess die *Ideen*

*der anderen Akteure aktiv aufgreifen* und sich nicht auf die von ihnen selbst vorgeschlagenen Lösungen versteifen. Die Lösungen können gemeinsam Schritt für Schritt weiterentwickelt werden. Wenn sich die Change Agents dabei an ihren übergreifenden Zielen orientieren, wird die Grundidee der Veränderung nicht aus den Augen verloren. In vielen Fällen können auch Pilotprojekte gut für *Verbesserungsprozesse* genutzt werden.

Die dabei auftretenden *Widerstände* sind ein Indikator für Verbesserungspotentiale der Veränderungsidee und der vorgeschlagenen Lösungen. Positiv damit umzugehen, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die Probleme können aber nicht nur an der Veränderungsidee und den dafür diskutierten Lösungen liegen, sondern auch darin, wie der Veränderungsprozess gestaltet ist, oder an Konflikten der Beteiligten mit ganz anderem Hintergrund oder unterschiedlichen Interessen. Die Ursachen für die Widerstände zu ergründen, ist deshalb eine wichtige Aufgabe für Change Agents, um nicht an der falschen Stelle anzusetzen.

Technische Innovationen sind einerseits oft Treiber von Veränderungsprozessen und andererseits oft auch die Voraussetzung für die Umsetzung von angedachten Veränderungen. Sie sind aber immer eingebettet in soziale Routinen und einen politischen und gesellschaftlichen Rahmen. Deshalb sind *technische Innovationen erfolgreich zusammenzubringen mit sozialen, systemischen und Governance Innovationen*. Die Veränderungsprozesse sind daran auszurichten.

## 2.4 Erfolgsfaktoren für Prozesse und Zeitaspekte

### 2.4.1 Veränderungsprozesse professionell gestalten und Rahmenbedingungen

*Erfolgreiche gesellschaftliche Veränderungsprozesse* werden wahrscheinlicher, wenn die Change Agents folgende *Elemente* in den Prozess einbinden:

- Analyse der Ausgangslage und der Veränderungsoptionen jeweils in den systemaren Zusammenhängen
- Beteiligung, um die Lösung zu verbessern und um die Zielgruppe und andere wichtige Akteure auf Augenhöhe einzubinden,
- Szenarien, um die Konsequenzen der vorgeschlagenen Lösungen in der Zukunft abschätzen zu können und daraus ableiten zu können, wann welcher Schritt zur Umsetzung zu gehen ist,
- Zwischenziele oder Pilotprojekte, die frühzeitige Erfolge ermöglichen, um die Beteiligten zu bestärken und um auch Außenstehenden zu zeigen, dass die Umsetzung erfolgreich vorankommt,
- Monitoring, um den erreichten Erfolg laufend bewerten, mit den gesetzten Zielen vergleichen und den Veränderungsprozess – wenn nötig – entsprechend anpassen zu können,

## | Erfolgsbedingungen für Veränderungsprozesse

- Begleitung des gesamten Veränderungsprozesses bis zu dem Punkt, an dem die täglichen Routinen sich geändert haben, die gesetzlichen Rahmenbedingungen angepasst wurden oder (neue) Institutionen sich um die Umsetzung kümmern,
- Ausstattung des Veränderungsprozesses mit den für einen Erfolg notwendigen Ressourcen: entsprechend qualifizierte Change Agents, aber auch ausreichende finanzielle und zeitliche Ressourcen.

Die *politischen Rahmenbedingungen* bestimmen die Erfolgchancen der Veränderungsideen. Sie können sie auslösen oder fördern, behindern oder aber über ihre Anpassung die Veränderung auch sichern helfen. Wandel ist immer auch verbunden mit Veränderungen in den Köpfen – eine in vielen Veränderungsprozessen mit fatalen Folgen für ihren Erfolg vernachlässigte Erkenntnis. Wichtig ist deshalb eine *veränderungsfreundliche Kultur*, in der die Menschen Veränderungen grundsätzlich positiver gegenüberstehen und in der sie in Veränderungsprozessen auch die nötige Unterstützung erhalten. Change Agents, die Betroffenen und auch weitere unterstützende Akteure, sind dabei gleichermaßen gefordert, eine veränderungsfreundliche Kultur zu schaffen. Über *Lernprozesse* können Kompetenzen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen aufgebaut werden. Außerdem werden Denkstrukturen und Verhaltensweisen über Lernprozesse verändert. In jedem Veränderungsprozess sollten die Change Agents deshalb auch Zeit und andere Ressourcen einplanen, um eine positive Veränderungskultur aufbauen und um Lernprozesse zu den Veränderungskompetenzen bei allen Beteiligten unterstützen zu können.

### 2.4.2 Proaktiver Umgang mit Zeitaspekten

- **Timing in Veränderungsprozessen**

Die Phasenmodelle aus Wissenschaft und Praxis bilden lediglich die Grundvorstellungen des jeweils zugrunde liegenden Leitbildes für Veränderungsprozesse ab. Die Phaseneinteilung hat darüber hinaus für die Zeitplanung eines Veränderungsprozesses in der Praxis keinen eigenen Erklärungswert. Auch die neueren Modelle mit ihrer Erkenntnis, dass die einzelnen Phasen sich überlagern und unterschiedliche Stränge des Veränderungsprozesses zeitlich eng verschränkt sind, sind für die Praxis noch nicht nutzbar.

Erfolgreiche Veränderungsprozesse werden aber wahrscheinlicher, wenn die Change Agents Vorstellungen über die zeitlichen Strukturen entwickeln und sich gleichzeitig bewusst sind, dass diese nur begrenzt beschreibbar sind. Damit ist die *Zeitplanung* nur eine Annäherung, die laufend korrigiert werden muss. Mitzudenken sind dabei die zeitlichen Überlappungen, da die Abläufe miteinander untrennbar verknüpft sind.

Die geeignete *Prozessgeschwindigkeit* hängt vom Veränderungsziel, den Zeitvorstellungen und der Veränderungsgeschwindigkeit der beteiligten Akteure ab. Der Veränderungsprozess sollte zügig und ohne größere Pausen umgesetzt werden. Dabei muss genügend Zeit für Information, Kommunikation und Beteiligung der Betroffenen eingeplant sein. Schon am Anfang des Veränderungsprozesses sollte außerdem festgelegt werden, wie lang er laufen soll bzw. unter welchen Bedingungen er als gescheitert betrachtet und dann schnell beendet wird.

- **Veränderungsprozesse brauchen Zeit**

Veränderungsprozesse scheitern, wenn für sie nicht genügend Zeit vorhanden ist. Die *Change Agents* brauchen Zeit, um den Veränderungsprozess gestalten und umsetzen zu können sowie um die Beteiligten bei den im Veränderungsprozess auftretenden Problemen begleiten und den nötigen Anpassungen unterstützen zu können. Auch *die Betroffenen und die weiteren Beteiligten* investieren Zeit in den Veränderungsprozess. Sie brauchen ausreichend Zeit, um sich auf die Änderung einstellen und sich anpassen zu können (z.B. Änderung Verhaltensroutinen, neue Qualifikationen). Je stärker die Beteiligung der Betroffenen im Veränderungsprozess ist, desto mehr Zeit fließt in die Teilnahme am Prozess.

- **Von Pfadabhängigkeiten und Zeitfenstern**

Veränderungsprozesse haben eine Geschichte und wirken in die Zukunft. Dadurch entstehen *Pfadabhängigkeiten*, die nicht mehr alle Entwicklungen möglich machen. Es öffnen sich manchmal aber auch unerwartete Zeitfenster, die plötzlich neue Chancen für Veränderungen bedeuten können. Die Change Agents müssen sich der *Wirkung der Vergangenheit* auf die heutigen Veränderungsprozesse bewusst sein, um die Früchte der Vergangenheit gezielt ernten und alte Klippen umschiffen zu können. Heutige Veränderungsprozesse wirken aber auch in die *Zukunft*. Entscheidungen der Gegenwart schaffen die Voraussetzungen für zukünftige Veränderungsprozesse, wenn sie etwa die Dynamik des Systems verändern oder Pfade einschlagen, die zu irreversiblen Entwicklungen führen. Erfolgreiche Change Agents stellen sich außerdem in einer dynamischen und komplexen Welt auf eine kontinuierliche Veränderung ein und schaffen Routinen, die ihnen den Veränderungs- und Verbesserungsbedarf gezielt erkennen helfen.

Manchmal öffnen sich *Zeitfenster* für Veränderungen, da sich der Zeitgeist oder die politischen Rahmenbedingungen verändern, Personen wechseln, Umbruchsituationen oder Krisen Veränderungen erzwingen oder Ressourcen für Veränderungsprozesse plötzlich verfügbar werden. Dann zählt sich aus, wenn Change Agents vorher schon Veränderungsideen und Blaupausen für deren Umsetzung entwickelt haben oder sogar schon erfolgreiche Pilotprojekte umgesetzt haben. Das

## Erfolgsbedingungen für Veränderungsprozesse

Fenster zur Veränderung schließt sich nämlich manchmal so schnell wieder, dass keine oder nur wenig Zeit bleibt, Ideen und Lösungsvorschläge zu entwickeln.

- **Zeit-/Denkhorizont, Ungleichzeitigkeiten, Entschleunigung**

Die *Zeit- und Denkhorizonte* der Akteure unterscheiden sich stark (z.B. Quartalszahlen, Wahlperioden, biologische Zyklen, Anthropozän). Sehr unterschiedlich sind aber auch die zeitliche Reichweite der Konsequenzen unseres Handelns (z.B. kurzlebige Schadstoffe, Klimawirkungen, aussterbende Arten) und der Antworten darauf (temporäre Emissionsminderungsmaßnahmen wie z.B. temporäre Einfahrverbote bis zu grundsätzlichen Veränderung von Produktions- und Konsummustern wie z.B. Umbau zu einem treibhausgasneutralen Energiesystem). Deshalb ist es wichtig, dass bei Veränderungsprozessen die unterschiedlichen zeitlichen Zielsysteme, Wirkungen und Antworten und die *Ungleichzeitigkeiten* immer mit im Auge behalten werden. Wir sehen eine zunehmende Beschleunigung der Welt und auch der damit verbundenen komplexen Probleme, ohne dass wir dafür schnell genug Lösungen finden würden. Deshalb wird zunehmend auch die *Entschleunigung* als Option diskutiert.

## 3 Erfolgsbedingungen im Überblick

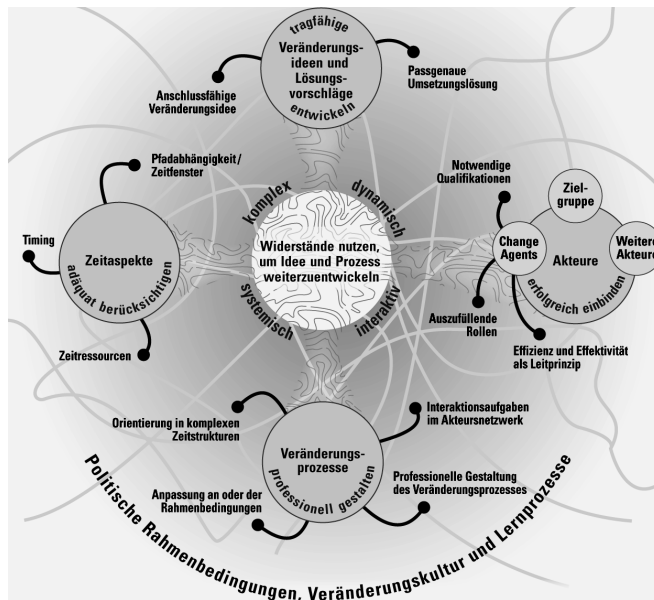


Abb. 1: Zentrale Erfolgsfaktoren gesellschaftlicher Veränderungsprozesse (Quelle: Kristof, 2010b)

Abbildung 1 zeigt im Überblick, welche Ansatzpunkte Change Agents haben, um in komplex vernetzten und dynamischen Veränderungsprozessen mit vielfältigen Akteuren erfolgreicher zu sein

## Literatur

- Alexander, Chr., Ishikawa, S. & Silverstein, M. (2011). *Eine Muster-Sprache. Städte – Gebäude – Konstruktionen* (2. Aufl.). Wien: Löcker.
- Daschkeit, A., Kristof, K., Lorenz, U. & Veenhoff, S. (2014). Deutschland bis zum Jahr 2050 – Bausteine für eine nachhaltige Zukunft. *Jahrbuch Ökologie 2014. Mut zu Visionen. Brücken in die Zukunft*, S. 231-242.
- Ernst, A., Welzer, H., Briegel, R., David, M., Gellrich, A., Schönborn, F. & Kroh, S. (2015). *Scenarios of Perception of Reaction to Adaptation. Abschlussbericht zum Verbundprojekt SPREAD*. Kassel: kassel university press.
- Grieffhammer, R. & Brohmann, B. (Öko-Institut/KWI/Zeppelin Universität) (2015). *Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können*. Kurzfassung des Endbericht UFOPLAN-Projekt “Transformationsstrategien und Models of Change für nachhaltigen gesellschaftlichen Wandel“, FKZ 3712 11 13. <https://doi.org/10.5771/9783845267326>
- Heinecke, H. J., Kristof, K., Pfriem, R., Smrekar, O. & Stark, W. (2013). Veränderungsfähigkeit lernen. Initiative für eine Schule zur Kunst des Wandels. *GAIA*, 22(1), S. 34-38. <https://doi.org/10.14512/gaia.22.1.10>
- Jackson, T. (2009). *Prosperity without growth? The Transition to a Sustainable Economy*. Bericht der Sustainable Development Commission. [http://sd-commission.org.uk/data/files/publicaions/prosperity\\_without\\_growth\\_report.pdf](http://sd-commission.org.uk/data/files/publicaions/prosperity_without_growth_report.pdf)
- Kristof, Kora (2010a): *Models of Change. Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive*. Zürich: Vdf Hochschulverlag.
- Kristof, Kora (2010b): *Wege zum Wandel. Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können*. München: oekom.
- Loske, Reinhard (2012). *Wie weiter mit der Wachstumsfrage?* Rangsdorf: Basiliken-Presse.
- Rasmussen, C. (2013). *Green Transformation. grüne Managementkompetenz für zukunftsfähige Unternehmen*. Leitfaden 01 bis Leitfaden 04 <http://green-transformation.net/page1574.html>
- Rockström, J. et al. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, 472-475. <https://doi.org/10.1038/461472a>
- Rotmans, J. & Loorbach, D. (2009). Complexity and Transition Management; *Journal of Industrial Ecology*, Special Issue on Complexity and Industrial Ecology. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2009.00116.x>

## | Erfolgsbedingungen für Veränderungsprozesse

- Rückert-John, J., Jaeger-Erben, M. & Schäfer, M. (2014). *Soziale Innovation im Aufwind: Ein Leitfaden zur Förderung sozialer Innovationen für nachhaltigen Konsum*. Hrsg. v. Umweltbundesamt (UBA) Dessau: UBA  
[https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/soziale\\_innovationen\\_im\\_aufwind\\_bf\\_1.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/soziale_innovationen_im_aufwind_bf_1.pdf)
- Schneidewind, U. & Singer-Brodowski, M. (2013): *Transformative Wissenschaft. Klimawandel im deutschen Wirtschafts- und Hochschulsystem*. Marburg: Metropolis.
- Smart CSOs (2011). *Effective change strategies for the Great Transition: Five leverage points for civil society organisations*.  
[http://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-document-684\\_de.html](http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-684_de.html)
- Sommer, B. & Welzer, H. (2014). *Transformationsdesign: Wege in eine zukunftsfähige Moderne*. München: oekom.
- WBGU (2011). *Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation* (2., veränd. Aufl.). Berlin.  
[wbgu.de/fileadmin/user\\_upload/wbgu.de/templates/dateien/veroeffentlichungen/hauptgutachten/jg2011/wbgu\\_jg2011.pdf](http://wbgu.de/fileadmin/user_upload/wbgu.de/templates/dateien/veroeffentlichungen/hauptgutachten/jg2011/wbgu_jg2011.pdf)
- Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H. & Wiefek, J. (2014). *Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. Endbericht UFOPLAN-Projekt „Von der Nische in den Mainstream“*. FKZ 3713 11 102.  
[umweltbundesamt.de/publikationen/von-der-nische-in-den-mainstream](http://umweltbundesamt.de/publikationen/von-der-nische-in-den-mainstream)

## Verfasserin

Dr.<sup>in</sup> Kora Kristof  
Leiterin der Abteilung  
„Nachhaltigkeitsstrategien, Ressourcenschonung, Instrumente“  
Umweltbundesamt

Wörlitzer Platz 1  
D-06844 Dessau

E-Mail: [kora.kristof@uba.d](mailto:kora.kristof@uba.d)