

---

# Transformation2Green

Abschlusskonferenz der Projekte Trafo 3.0 und evolution2green

19. Juni 2018

Tagungswerk Berlin



---

GEFÖRDERT VOM





# Die Gestaltung sozialökologischer Transformationen: Erkenntnisse aus den Forschungsprojekten Trafo 3.0 & Evolution2Green

**Carl-Otto Gensch | Öko-Institut**  
**Walther Kahlenborn | adelphi**

# Hintergrund & Zielstellung

- Trotz Fortschritten weit von **(globaler) Nachhaltigkeit** entfernt
- Zunehmend von „**Transformation(en)**“ die Rede
  - UN 2015: „Transforming our world“ (Agenda 2030)
  - BMUB (u.a. im „Integrierten Umweltprogramm“) und BMBF (Calls); WBGU 2011: „Große Transformation“
  - Aber auch bei Industrie & Gewerkschaften, etwa bzgl. Autoindustrie
- In Deutschland schlägt sich die Diskussion in den verschiedenen Debatten zu den „**-wenden**“ nieder: „Energiewende“, „Verkehrswende“, „Agrarwende“, „Chemiewende“ etc.
- **Notwendigkeit** der „-wenden“ ergibt sich konkret aus Grenzen der klassischen Umweltpolitik, gekoppelt mit den wachsenden ökologischen Herausforderungen aus (inter-)nationalen Trends

# Hintergrund & Zielstellung

## Transformations- und internationale Transitionsforschung

- à Was kann man **lernen** für das Verständnis und die Gestaltung von Transformationsprozessen?
- à BMBF-Fördermaßnahme „Nachhaltiges Wirtschaften“ im Rahmen der SÖF mit Trafo 3.0 und Evolution2green als umfassend ausgerichtete Vorhaben

# Hintergrund & Zielstellung

## BMBF-Vorhaben „Trafo 3.0“

- **Zielsetzung:**  
Entwicklung eines Gestaltungsmodell für Transformationsprozesse in der Praxis unter sozialökologischen Gesichtspunkten
- **Vorgehen:**  
Historische Fallanalysen und Erprobung / Weiterentwicklung in drei Anwendungsfeldern:
  - Papierloses Publizieren und Lesen
  - E-Bikes im Stadt- und Regionalverkehr
  - Nachhaltige Produktion und Konsum von Fleisch
- **Partner:**  
Verbraucherzentrale NRW, Stadt und Green City München, Ferienregion Dahme-Spreewald, Schweinfurt-Stg., Praxisakteure

# Hintergrund & Zielstellung

## BMBF-Vorhaben „Evolution2green“

- **Zielsetzung:**

Erkenntnisse gewinnen mit Blick auf eine Gesamtstrategie zur Transformation des Wirtschaftssystems hin zu einer Green Economy + Detailkenntnisse zu Akteursverhalten und -spielräumen in einigen Transformationsfeldern

- **Vorgehen:**

Aufbereitung konzeptioneller Ansätze der Transformationsforschung, Serien von Fallstudien zu Pfadabhängigkeiten und zu Erfolgsfaktoren, Zukunftswerkstätten und Roadmaps

- **Partner:**

adelphi, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT), Borderstep Institut

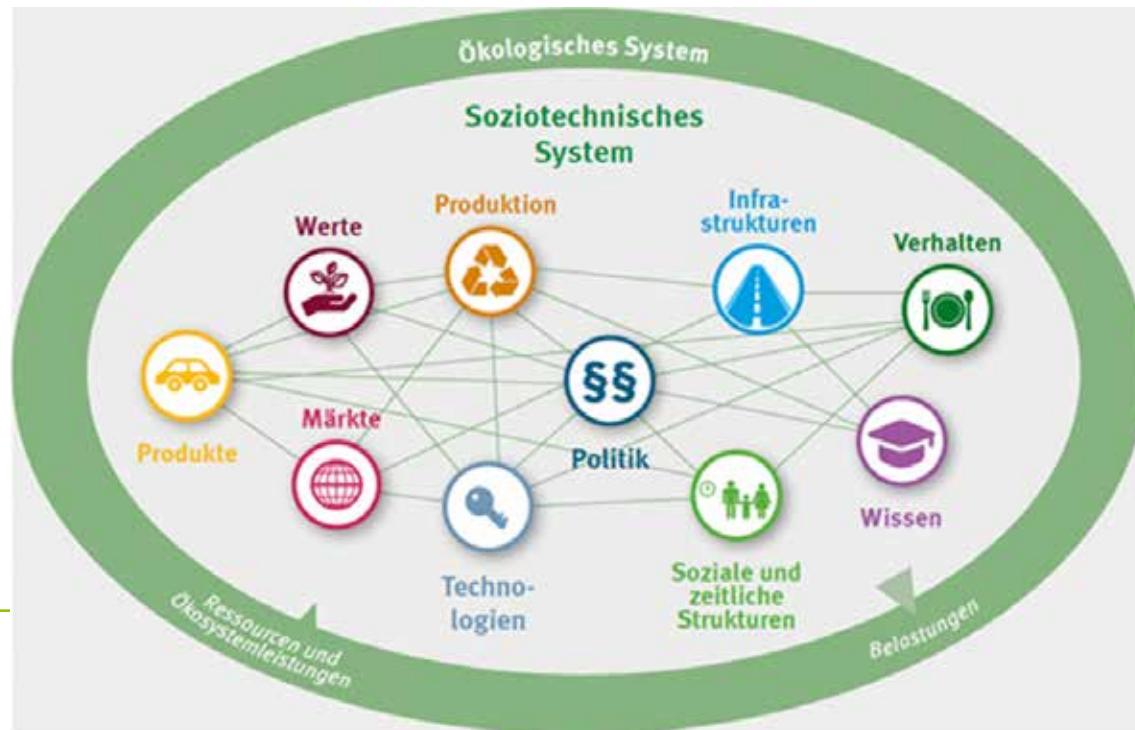


# Verständnis und Einflussfaktoren von Transformationsprozessen

GEFÖRDERT VON

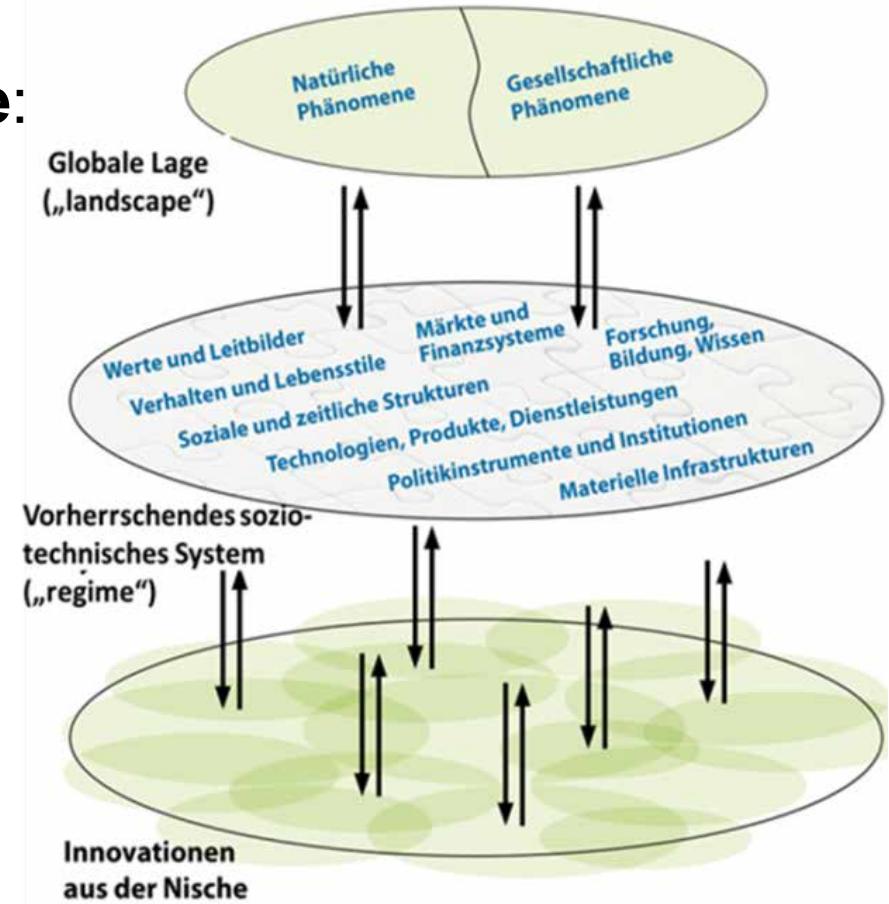
# Transformationsverständnis

- Grundlegender, **tiefgreifender** gesellschaftlicher Wandel
- **Systemischer, ko-evolutionärer Wandel**,  
in dem sich zahlreiche Systemelemente (Technologien, Produkte, Praktiken, Werte...) ändern und dabei gegenseitig beeinflussen



# Transformationsverständnis (Forts.)

- Transformation in einer **Mehr-Ebenen-Perspektive**: dominierendes sozio-technisches „Regime“ gerät unter Druck durch Innovationen in **Nischen** und Veränderungen auf der **Makroebene**



# Einfluss- / Erfolgsfaktoren von Transformationsprozessen

- Beobachtung 1:  
**Pfadabhängigkeiten** sind wesentliche Hemmnisse
  - Pfadabhängigkeiten sind in fast allen Systemelementen zu finden (Leitbildern, Infrastrukturen, Politik, Märkte/Marktakteure)
  - Verschiedene Ausprägungen: rechtlich, ökonomisch, technisch, organisatorisch / institutionell und nutzungsbezogen
  - rechtliche sind besonders häufig, aber alle einschlägig in jedem Bereich und eng miteinander verschränkt
  - Nutzerzufriedenheit mit „klassischer Situation“ nicht zu unterschätzen

# Einfluss- / Erfolgsfaktoren von Transformationsprozessen

- Beobachtung 2: Vor den Nischenmärkten stehen die **Nischen**
- Beobachtung 3: Der **Kontext** ist entscheidend
- Beobachtung 4: **Change Agents** sind das Schlüsselset
- Beobachtung 5: “Nachhaltig” reicht nicht als **Anreiz**
- Beobachtung 6: Strategische Nutzung von **Stellhebeln** und “**windows of opportunity**” als zentraler Bestandteil der meisten Transformationsprozesse
- Beobachtung 7: **Koordination** ist hilfreich – oder auch nicht
- Beobachtung 8: Weitreichende Transformationen erfordern weitreichende **Investitionen**  
erfordern weitreichendes **Vertrauen**

# Gestaltbarkeit von Transformationen?

## Herausforderungen:

- Pfadabhängigkeiten unterschiedlicher Art
  - Komplexität, Interdependenzen innerhalb und zwischen Systemen
  - Konkurrierende Akteursinteressen und Ziele
  - Verteilte Ressourcen
- à Transformationsprozesse sind **nicht einfach plan- und steuerbar**
- à Aber es gibt **Gestaltungsmöglichkeiten** – unter Berücksichtigung der genannten Herausforderungen

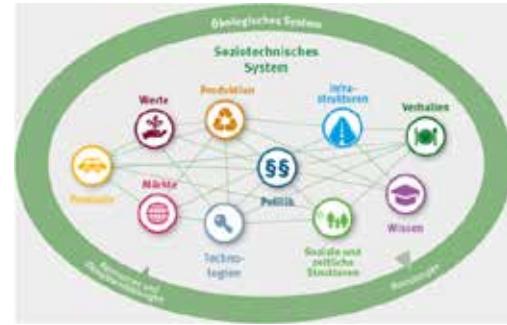


# Gestaltung von Transformationsprozessen

GEFÖRDERT VOM

# 1) System-Verständnis entwickeln & nutzen

- Grundlage für Steuerungshandeln sollte **systemisches Verständnis** des Transformationsfeldes sein:
  - Wie sieht der Gesamtkontext aus?
  - Welche Pfadabhängigkeiten bestehen?
  - Gibt es wichtige Parallelentwicklungen?
  - Wie hängen die Systemelemente zusammen?
  - Wo liegen Nachhaltigkeitshürden und -chancen?
- Ausbau von **Strategic Foresight** für besseres Verständnis gesellschaftlicher Trends, künftiger Entwicklungen wie auch wichtiger paralleler Transformationsprozesse (Digitalisierung, Urbanisierung etc.)



## 2) Visionen, Leitbilder & Ziele mitentwickeln

- **Leitbilder** als positives Zukunftsversprechen
- Leitbilder bieten Motivation, **Orientierung** und **Legitimation** für Akteurshandeln
- Leitbilder besonders attraktiv, wenn es gelingt, sie **akteursübergreifend** zu entwickeln (Zivilgesellschaft, Politik, Verwaltung, Wirtschaft)
- System-Denken anwenden:  
Technologien, Infrastrukturen, Konsumverhalten usw.  
**zusammendenken**
- Leitbilder auch als möglicher Beitrag zur **Evaluation** der Zielerreichung

### 3) Windows of Opportunities und Stellhebel

- Gezieltes **Vorbereiten** auf oder auch gezieltes **Schaffen von Gelegenheitsfenstern**
- Aufgreifen der Chancen aus gesellschaftlichen **Trends** und parallel laufenden Transformationsprozessen
- Aufgrund begrenzter Ressourcen und Kapazitäten Fokus auf Stellen im System mit **Hebelwirkung** legen, z.B. bestimmte Systemelemente (z.B. Infrastrukturen) oder Schnittstellen
- Nachhaltigkeit alleine reicht nicht als Treiber. Der breite Nutzen neuer Lösungen ist essentiell: **Co-Benefits** generieren.

## 4) Nischen schaffen / Innovationen fördern

- Förderung des Austauschs am Rande des gesellschaftl. Diskurses, um Problembewusstsein entwickeln und **Nischen** als Innovationsnuklei entstehen zu lassen
- Nicht nur technische, auch **soziale und regulatorische Innovationen**:
  - ∅ **Zivilgesellschaft**: selbst (sozialer) Innovateur; NGOs: Pionier-Akteure vernetzen und Positiv-Beispiele kommunizieren
  - ∅ **Wirtschaftsakteure** sollten selbst Innovatoren für nachhaltige Geschäftsmodelle sein – und ein Unternehmensklima hierfür schaffen
  - ∅ **Politik & Verwaltung** sollten neben technischen auch soziale Innovationen fördern
  - ∅ **Gemeinsam**: Innovationen in „Reallaboren“ zeitlich und örtlich begrenzt auf Machbarkeit, Nutzen, Akzeptanz testen

## 5) Stakeholder Management – Change Agents aufbauen und vernetzen

- **Verschiedene Typen** von Change Agents je nach Bedarf mobilisieren
- Change Agents gezielt aufbauen (**Stakeholder Management**)
- Akteurskonstellationen wichtig, die **verschiedene Ressourcen und Kompetenzen** kombinieren (Wissen, Macht, Kommunikation...)
- Vernetzungen schaffen auch **außerhalb üblicher Bündnisse**
- Change agents müssen keine „Umweltakteure“ sein
- Wichtig ist auch Bereitschaft zu **unkoordiniertem Vorgehen**



## 6) Exnovation befördern

- **Ausstieg** aus etablierten, nicht-nachhaltigen Strukturen
- Oft zusätzliche Maßnahmen nötig
- Hohes **Konfliktpotenzial**; hoher **Legitimationsanspruch**
- Erforderlich:
  - à Klare **Ausstiegsziele kommunizieren** und durch entsprechende Politikinstrumente unterfüttern
  - à Anreize setzen zur Investition in Strukturwandel-**Regionen**
  - à Evtl. finanzielle **Ressourcen** und zeitliche **Streckung** nötig
  - à **Wirtschaftsakteure** sollten ihre Ressourcen in alternative, nachhaltige Technologien und Produkte investieren.
  - à Stetiger Protest durch **zivilgesellschaftliche Akteure** gegen nicht-nachhaltige Strukturen befördert den Ausstieg

## 7) Klassische Politik mitgestalten

- **Klassische Politikinstrumente** und Beeinflussung der Politik durch Lobbying, Öffentlichkeitsmobilisierung sind auch bei der Gestaltung von Transformationsprozessen essentiell
- **Vertrauensbildung** ist wichtig, insbesondere, sobald die Transformation real wird, ebenso wie **Ehrlichkeit**, den hohen finanziellen wie gesellschaftlichen Kosten ins Auge zu sehen.

## Ausblick

- Die klassische **Umweltpolitik** stößt längst an ihre Grenzen. Vor dem Hintergrund der Herausforderungen brauchen wir eine transformative Umweltpolitik.
- Sie basiert auf einem anderen Grundverständnis von Umweltpolitik und reibt sich mit bestehendem Ressortdenken und traditioneller Politikgestaltung.
- Die starke Zergliederung des politisch-admin. Systems in D. macht transformative Umweltpolitik nicht einfach.
- Gleichzeitig verbessert die grundsätzliche Konsens-orientierung (bisher) deutscher Politik potentiell die Möglichkeit, langfristige Transformationsansätze bewusst gestaltend zu fahren.

## Ausblick

- Das Hauptproblem transformativer Umweltpolitik werden absehbar Transformationsängste in der Bevölkerung sein.
- Gleichzeitig entwickeln sich viele Transformationen in den nächsten Jahrzehnten autonom immer weiter.
- Gerade deshalb wird eine aktive transformative Umweltpolitik mehr denn je gebraucht.
- Der Werkzeuge existieren und positive Beispiele gibt es. **Nun ist die Politik gefragt**, die Erkenntnisse zu nutzen.