

## Gelingensfaktoren und Handlungsoptionen für sozial-ökologische Transformation

### ***Ergebnisse des Projekts „Sozial-ökologische Transformation – Gelingensfaktoren, Handlungsoptionen, gute Beispiele“ (Auftraggeber BMNT)***

Vor dem Hintergrund der Herausforderung des Klimawandels und nicht-nachhaltiger Lebens- und Wirtschaftsweisen ist es essentiell, Phänomene der Veränderung tiefgehender zu erforschen, um noch besser zu verstehen,

- unter welchen sozialen/gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und unter welchen kognitiv-psychologischen Voraussetzungen Verhaltensänderungen im Sinne der Nachhaltigkeit möglich werden,
- wie einzelne Change Agents Veränderung initiiert, etabliert und in die Breite gebracht haben und
- wie Rahmenbedingungen seitens der Politik gestaltet werden können, um soziale Experimentierfelder und soziale Innovationen zu ermöglichen/begleiten, die den Kern gesellschaftlicher Veränderung in sich tragen.

Aus dem Workshop mit Change Agents aus unterschiedlichen Feldern und europäischen Ländern im Rahmen der Konferenz Wachstum im Wandel konnten hinsichtlich des gesellschaftlichen Wirksam-Werdens von zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

Wesentlich für den Erfolg der Transformationsinitiativen waren das Zusammen-Wirken von Faktoren auf drei Ebenen: auf der individuellen Ebene, auf der Ebene des Zugangs zu Ressourcen und sonstiger Rahmenbedingungen.

- Einzelne Personen – sogenannte VeränderungsakteurInnen - mit „günstigen“ persönlichen Eigenschaften wie Innovationskraft, Begeisterungsfähigkeit, Durchhaltevermögen, Frustrationstoleranz und vor allem Lösungs- und einer starken Handlungsorientierung bringen diese Eigenschaften z.T. bereits mit. Aber es wurde betont, dass das Bildungssystem und seitens der Politik eröffnete gesellschaftliche Mitgestaltungsmöglichkeiten diese Kompetenzen stärken und vertiefen können.
- Wesentlich für das Gelingen von Transformationsinitiativen ist der Zugang zu materiellen Ressourcen wie etwa Finanzen, räumliche Infrastruktur, Materialien etc. Diese wurden z.T. von den aktiven Personen selbst, von SpenderInnen oder aber von der öffentlichen Hand bereit gestellt.
- Immaterielle Ressourcen sind ebenso wichtig:
  - Der Zugang zu Gleichgesinnten, der Aufbau eines möglichst vielfältigen Netzwerks mit einer großen Bandbreite an Erfahrungen, Fähigkeiten, Kenntnissen und Ressourcen.
  - Vielfach waren bei den erfolgreichen Beispielen MentorInnen als Inspirationsquelle zur Seite oder „Role Models“ wirksam.
  - Zudem ist Know-How wesentlich: Mobilisierungs- und Kampagnen-Knowhow, Wissen über die Arbeit in und mit Gruppen (Kommunikation, Gruppendynamik, Selbstorganisation, Umgang mit Konflikten) sowie Strategiefähigkeit.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen können Rahmenbedingungen und Förderstrukturen geschaffen werden (siehe weiter unten), die engagierte AkteurInnen oder Pionieren des Wandels ermutigen und befähigen, ihre Initiative aus der Nische in die Breite zu bringen.

Veränderung in Richtung Nachhaltigkeit erfordert eine Veränderung unser „Normalität“, also unserer Denk- und Handlungsweisen, Abläufe und der Routinen, die wir verinnerlicht haben und ist daher ein Unterfangen, das gegen starke Beharrungskräfte anzukämpfen hat. Bewusstseinsbildung hat – wie zahlreiche Beispiele

zeigen – wenig Relevanz, um tatsächlich eingeübte Routinen zu verändern. Kultureller Wandel kann nicht von „oben“ angestoßen werden, Wandel ist ein Lernprozess, der iterativ von Gemeinschaften in Alltagspraktiken angeeignet wird. Die Politik und Verwaltung kann allerdings Rahmenbedingungen und Strukturen gestalten, die entscheidend zum Gelingen des Transformationsprozesses beitragen können.

Im Folgenden werden jene Aspekte genannt, die von zentraler Bedeutung für das Gelingen von Veränderung sind:

- Die Vernetzung und Beteiligung vielfältiger AkteurInnen aus unterschiedlichen Bereichen befördert Innovation wie auch deren Verbreitung durch gesellschaftliches Lernen, denn Innovationen sind im Kern soziale Lernprozesse.
- Dafür sind neue Partizipationsformen der Zivilgesellschaft sowie neue Kooperationsformen mit der Politik erforderlich, die entwickelt, ausgehandelt und etabliert werden müssen. Die Beteiligungsformen müssen inklusiv, also niederschwellig sein.
- Komplexe Veränderungsprozesse erfordern eine stärkere Ausrichtung auf Such- und Lernprozesse, es bedarf regulatorischer Innovationszonen, Realexperimente, Reallabore etc. Die Politik steht daher vor der Aufgabe, die (Forschungs-)Förderung strukturell umzugestalten und diese neue Ausrichtung zu ermöglichen.
- Transformationen sind langandauernde Prozesse – das steht in starkem Gegensatz zur vorherrschenden Kurzfristorientierung in Politik und Gesellschaft. Diese gilt es seitens der Politik zu überwinden.
- Veränderung kann nie ohne Konflikte erfolgen; es ist daher notwendig, verstärkt in (Krisen-)Kommunikation und Konfliktmanagement zu investieren und Strukturen zu schaffen, wie Konflikte produktiv für eine Veränderung genutzt werden können.
- Wesentlich für das Gelingen von Transformationen sind gut funktionierende Akteurskooperationen mit einem guten Mix organisatorischer wie individueller Kompetenzen: Fachwissen, Prozesskompetenz, Zugang zu Machtzentren und Ressourcen, Kreativität, Innovationsbereitschaft, Dialog- und Überzeugungsfähigkeit, Konfliktmanagement etc.
- Eine frühere und stärkere Einbeziehung von Unternehmen bzw. der Wirtschaft im Allgemeinen in Experimentierfelder bzw. bei der Entwicklung von Innovationen ist ein guter Weg.
- Schaffen von guten Rahmenbedingungen – insbesondere neuer Finanzierungsmodelle, damit das Upscaling von richtungweisenden Innovationen, die bereits in Nischen erfolgreich sind, gelingen kann und Unterstützung bei neuen Formen der Kooperation.
- Die gezielte Förderung von Wissen, Kompetenzen und Fähigkeiten durch Mentoringprogramme für Pioniere des Wandels in breitem Ausmaß (nach dem Vorbild von z.B. Pioneers of Change).
- Medien sind wesentliche Akteure bei Transformationen, daher ist die Förderung eines konstruktiven Journalismus für den Erfolg zentral.

Für eine Gesellschaft, die einen Wandel in eine nachhaltige Richtung vorantreiben will, ist es wichtig, die Erkenntnisse aus der Transformationsforschung mit dem Praxiswissen bereits bestehender Initiativen zusammenzubringen, gemeinsam zu lernen und sich kontinuierlich weiter zu entwickeln. Das gilt insbesondere für Politik und Verwaltung, die durch die Gestaltung des Rahmens, der Strukturen, durch ihr Handeln ganz wesentlich über den Erfolg von dringend notwendigen gesellschaftlichen Veränderungsprozessen in Richtung einer nachhaltigen Produktion, eines nachhaltigen Konsums und Lebensstils entscheiden.