

Erfolgreich verändern – zentrale Ergebnisse aus Wissenschaft und Praxis

Dr. Kora Kristof, Umweltbundesamt

**Jahrestagung des Deutschen Klima-Konsortiums (DKK) 2019:
Vom Wissen zum Handeln – was sind die Erfolgsfaktoren?
Berlin, 4.4.2019**

Erfolgreich verändern – zentrale Ergebnisse aus Wissenschaft und Praxis

Herausforderungen

Erfolgreiche Wege zum Wandel

Nachhaltigkeit: Das Bojen-Modell



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
- 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?“ ⇒ viele Ansatzpunkte
 - Akteure & Institutionen über alle Akteursgruppen und alle Politikebenen – lokal bis global
 - Ziele / Indikatoren & Programme
 - Instrumente (ökonomische, rechtliche, Planungs-, Informations- / Qualifizierungs-, Forschungs- / Innovations- / Diffusions- sowie institutionelle / Vernetzungsinstrumente)
 - Maßnahmen von Unternehmen, öffentlicher Hand, Konsument/-innen, Verbänden / NGO, Zivilgesellschaft, Medien etc.

- „Wie können wir erfolgreich sein?“ ⇒ nicht so viel Reflexion und Kompetenzen

Überblick über die Disziplinen und Praxisbereiche

Wissenschaftliche Disziplin	Praxisbereich
Wirtschaftswissenschaften	Change Management
Innovations-/Diffusionsforschung	
Soziologie Politologie	Politik Öffentliche Verwaltung Judikative
Nachhaltigkeitsforschung	Öko-Agenda-Setting / Umsetzung
Psychologie	Psychotherapie
Kommunikationswissenschaft	Journalismus
Zukunftsforschung	Bildung
Theologie	Seelsorge

Erfolgreich verändern – zentrale Ergebnisse aus Wissenschaft und Praxis

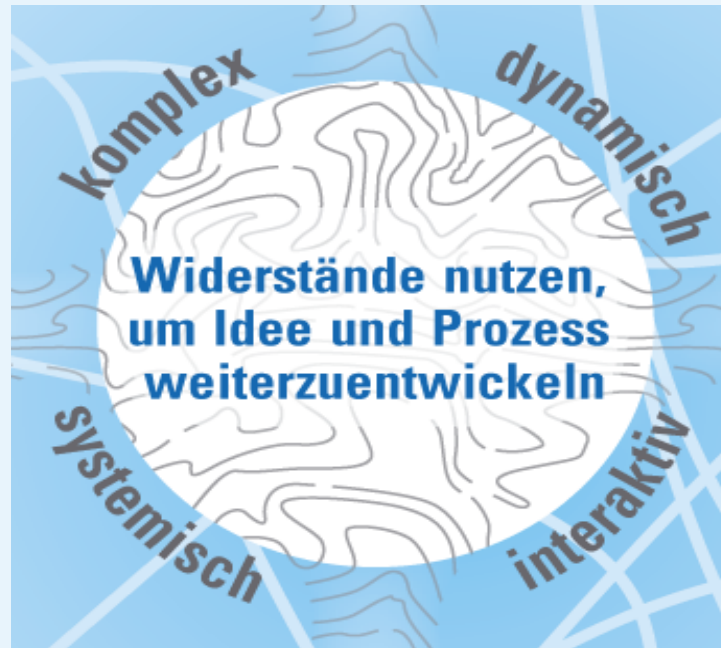
Herausforderungen

Erfolgreiche Wege zum Wandel

Herausforderungen für erfolgreiches Verändern

Tragfähige Veränderungsideen und Lösungsvorschläge entwickeln

**Zeitaspekte
adäquat
berücksichtigen**



**Akteure
erfolgreich
einbinden**

**Veränderungsprozesse
professionell gestalten**

Politische Rahmenbedingungen & Veränderungskultur

Widerstände nutzen, nicht bekämpfen

- Widerstände sind normal und wichtig
Kein wesentlicher Unterschied zwischen eigenem Veränderungsmuster und dem der Zielgruppe
- Widerstände als Indikator für die Verbesserungspotentiale
 - der Veränderungsidee
 - des Prozesses (incl. richtige Akteure, Zeitumgang, Rahmen)
- Arten von Widerständen
 - Widerstand gegen Wandel per se
 - Widerstand gegen Akteure, Ideen, Umgang mit Zeitaspekten, Prozess, Rahmenbedingungen etc.
 - Interessenskonflikte
 - Verschoberer Widerstand

Ohne gute Veränderungsideen geht gar nichts

- Mitreißende Veränderungsideen und erste Vorschläge zu ihrer Umsetzung, die
 - auf Zielgruppe und Situation zugeschnitten sind
 - in Zeit, in System sowie zu Rahmenbedingungen passen
- Gemeinsame Weiterentwicklung der Umsetzungsvorschläge durch Change Agents, Zielgruppe und weitere wichtige Beteiligte
⇒ Verbesserung Lösung und Einbindung Akteure
- Erfolgreiches Zusammenbringen von technischen mit sozialen, systemischen und Governance Innovationen
- Widerstände als Indikator für die Verbesserungspotentiale der Veränderungsidee

Akteure erfolgreich einbinden

- Qualifizierte und motivierte Change Agents mit ausreichenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen
- Auswahl Zielgruppe auf Basis des Akteursnetzwerks und der Einflussmöglichkeiten der Change Agents
- Auswahl Aktivitäten: möglichst kleiner Aufwand für möglichst großen Beitrag zum Erreichen des Veränderungsziels (Effizienz & Effektivität)
- Herausforderungen auf Akteursebene für Change Agents
 - Souverän & würdigend im Akteursnetzwerk bewegen (können)
⇒ Proaktiver Umgang mit Widerständen & Konflikten
 - Frühzeitige Erfolge durch Zwischenziele oder Pilotprojekte
 - Begleitung gesamte Veränderung bis zur Verankerung in Alltagsroutinen, gesetzlichen Rahmen, (neue) Institutionen
 - Vier Promotorenrollen qualifiziert ausfüllen

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

Zeit in Veränderungen wichtig nehmen

- Timing
 - Flexibles Umgehen mit parallel laufenden Strängen des Veränderungsprozesses mit inhaltlicher & zeitlicher Verzahnung
 - Auf die Zielgruppe abgestimmte Veränderungsgeschwindigkeit mit klaren Vorstellungen zum Ende des Veränderungsprozesses
- Erkennen und Nutzen der Pfadabhängigkeiten und Zeitfenster
- Für Veränderungsidee, Veränderungsprozess und Rahmenbedingungen angemessene Zeitressourcen für alle Beteiligten

Veränderungsprozesse bewusst gestalten in komplexen und dynamischen Systemen

- Umgehen mit komplexen Systemen und ihrer begrenzten Steuerbarkeit
 - Systemare Analyse von Ausgangslage und Veränderungsoptionen
 - Szenarien / Modellierung, Risiken & Kipppunkte abwägen
 - Iteratives Vorgehen & Lernen aus den gemachten Erfahrungen
- Aktives Umgehen mit Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit
 - Vorsorgeprinzip, „Sicherheitsabstand“, Resilienz, Entschleunigung
 - Keine Irreversibilität, umkehrbare, fehler- und korrekturfreundliche Lösungen
- Monitoring zur Überprüfung der Zielerreichung und zur laufenden Prozessverbesserung

Veränderungsfreundlichen Rahmen schaffen

- Bewusst mit Rahmen umgehen: er kann Veränderungen auslösen, hemmen oder fördern, aber durch Anpassung auch sichern helfen
- Lernprozesse fördern
 - zum Aufbau von Kompetenzen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen und
 - zur Veränderung von Denkstrukturen und Verhaltensweisen
- Veränderungsfreundliche politische Rahmenbedingungen fordern und fördern & veränderungsfreundliche Kultur schaffen

Zentrale Erfolgsbedingungen und Muster für Transformations- bzw. Veränderungsprozesse

- Proaktiver Umgang mit **Widerständen & Konflikten** in Politik & Gesellschaft
- Aktives Umgehen mit **komplexen, interaktiven und dynamischen Systemen**
- **Attraktive Veränderungsidee und tragfähige Lösungsvorschläge**
- **Akteure erfolgreich einbinden** (Akteursumfeld & intermediäre Akteure) und Institutionen erfolgreich ausgestalten
- Umgang mit **Zeitaspekten**
- **Veränderungsprozesse professionell gestalten**
- Politische & veränderungsunterstützende **Rahmenbedingungen**

Wege zum Wandel



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