



Noch immer werden die EU-Richtlinien und –Verordnungen zum Green Deal einzelwise verbreitet – so, wie sie aus dem Newsticker kommen. Noch wird selten erkannt, dass es sich hier um ein grundlegend anderes, nachhaltiges, auf Ressourceneffizienz und Kreisläufen bauendes, Wirtschaftsmodell handelt, das als ein wettbewerbsfähiges antritt, den Neoliberalismus abzulösen. Dabei ist dieses Wirtschaftsmodell expliziert im rahmensetzenden Europäischen Klimagesetz und eine Fülle an Regulierungen, die allein 2023 verabschiedungsreif wurden, zahlen bereits darauf ein, und zwar nicht einzelwise, sondern in einem konsistenten Gefüge verzahnter, ineinandergreifender Regulierungen. Bis 2025/26 sind die meisten dieser Gesetze und Verordnungen in den Mitgliedsstaaten in nationales Recht zu überführen.

Noch ist wenigen bewusst, welch ungeheuerliche Transformation begonnen hat. Nicht umsonst sprechen die Autoren des WBGU (Wissenschaftlicher Beirat Globale Umwelt), der seit dem Klimagipfel von Rio die deutsche Bundesregierung berät, in Anlehnung an Polyani von einer »Großen Transformation«, die ähnlich an die Grundfesten geht wie vor Zeiten der Wandel zur Agrargesellschaft.

Es wird kein glatter, kein einfacher Prozess werden, eher eine Rüttelstrecke, die Staaten, Gesellschaften – und mit der fortschreitenden Erderwärmung den Planeten – durchbeuteln wird. Noch verstellen uns Fortschrittsglaube, lineares und Projektmanagement-Denken, Expertengläubigkeit den Blick auf das Wesen eines solchen, grundsätzlich ko-evolutionären Transformationsprozesses.

Wenn Sie in Ihrer Rolle anderen Input zu diesen Themen geben, diese informieren und aufklären sollen, finden Sie hier einige Folien, die Ihnen hilfreich sein können. Sie können Sie gern verwenden, wenn Sie mein Copyright und das der UrheberInnen, auf die ich mich beziehe, respektieren und zitieren.

Für Ihre eigene Lektüre empfehle ich Ihnen die zahlreichen profunden und hellsichtigen Gutachten, Szenarien und sonstigen Veröffentlichungen des WBGU (Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen) <https://www.wbgu.de/de/>.

Die Große Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft (WGBU 2011)

Die neue Rolle von Staat und Politik, neue Formen der Demokratie und was die systemische Organisationsberatung dazu anmerken kann

Joana Krizanits



Die Texte in dieser Lese-Einstiegshilfe sind überwiegend aus dem Hauptgutachten des WGBU (2011): Welt im Wandel, Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation“, Berlin entnommen und collagiert (bei etwaigen Zitaten aus diesem Paper, also das Gutachten selbst als Quelle anführen).

Das Gutachten umfasst ca. 400 Seiten und dürfte in vieler Hinsicht seit seinem Erscheinen weichenstellend gewesen sein, was sich auch in den thematisch anschließenden Folgegutachten seither zeigt (siehe nächste Seite). Es enthält u.a. eine Fülle von strategischen Stoßrichtungen für einen Policy-Mix in den Transformationsfeldern Dekarbonisierung, dynamische Urbanisierung und Landnutzung, sowie ein Leitbild für die Große Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft und Empfehlungen an die Politik.

Von der deutschen Bundesregierung 1992 im Umfeld der **Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung**, UNCED („Erdgipfel von Rio de Janeiro“) als unabhängiges wissenschaftliches Beratungsgremium eingerichtet.

Hauptgutachten

- Unsere gemeinsame digitale Zukunft (2019)
- Der Umzug der Menschheit: Die transformative Kraft der Städte (2016)
- Welt im Wandel – Menschheitserbe Meer (2013)
- **Welt im Wandel – Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation (2011)**

Sondergutachten

- **Entwicklung und Gerechtigkeit durch Transformation: Die vier großen I (2016)**
- **Klimaschutz als Weltbürgerbewegung (2014)**

Politikpapiere

- Ein europäischer Weg in unsere gemeinsame digitale Zukunft
- Digitales Momentum für die UN-Nachhaltigkeitsagenda im 21. Jahrhundert
- **Zeit-gerechte Klimapolitik: Vier Initiativen für Fairness (2018)**
- Zivilisatorischer Fortschritt innerhalb planetarischer Leitplanken – Ein Beitrag zur SDG-Debatte (2014)

Welt im Wandel – Zukunftsfähige Bioenergie und nachhaltige Landnutzung (2008)
Welt im Wandel – Sicherheitsrisiko Klimawandel (2007)
Welt im Wandel – Armutsbekämpfung durch Umweltpolitik (2004)
Welt im Wandel – Energiewende zur Nachhaltigkeit (2003)
Welt im Wandel – Neue Strukturen globaler Umweltpolitik (2000)
Welt im Wandel – Erhaltung und nachhaltige Nutzung der Biosphäre (1999)
Welt im Wandel – Strategien zur Bewältigung globaler Umweltrisiken (1998)
Welt im Wandel – Wege zu einem nachhaltigen Umgang mit Süßwasser (1997)
Welt im Wandel – Herausforderung für die deutsche Wissenschaft (1996)
Welt im Wandel – Wege zur Lösung globaler Umweltprobleme (1995)
Welt im Wandel – Die Gefährdung der Böden (1994)
Welt im Wandel – Grundstruktur globaler Mensch-Umwelt-Beziehungen (1993)

Finanzierung der globalen Energiewende (2012)
Klimapolitik nach Kopenhagen: Auf drei Ebenen zum Erfolg (2010)
Neue Impulse für die Klimapolitik: Chancen der deutschen Doppelpräsidentschaft nutzen (2007)
Keine Entwicklung ohne Umweltschutz: Empfehlungen zum Millennium+5-Gipfel (2005)
Erneuerbare Energien für eine nachhaltige Entwicklung: Impulse für die renewables (2004)
Entgelte für die Nutzung globaler Gemeinschaftsgüter (2002)
Die Chance von Johannesburg – Eckpunkte einer Verhandlungsstrategie (2001)

WBGU, Berlin 2011: Diagnose: Die Große Transformation



Ein neues Erdzeitalter – das **Anthropozän**; beschreibt nicht nur die vom Menschen verursachte Wirkung auf das Erdsystem, sondern auch den kognitiven Wandel der globalen Zivilisation, die sich ihrer Bedeutung als formende Kraft zunehmend bewusst wird. (Nobelpreisträger Paul Crutzen)

Seit Beginn der Neuzeit haben sich auf individuelle Nutzenmaximierung ausgelegte Haltungen und Kalküle durchgesetzt → „gutes Leben“ ⇔ materieller Wohlstand.
← Im Zuge der „Großen Transformation“ (Polanyi, 1944) hat sich eine weitgehende Entbettung der Ökonomie aus ihren sozialen und lebensweltlichen Bezügen vollzogen. Funktionale Ausdifferenzierung des Wirtschaftssystems
Autonomie des Wirtschaftssystems → ungeahnte Produktivitätszuwächse aber auch: → Ökonomisierung der Gesellschaftsordnung: ← die Funktionsprinzipien der Wirtschaft haben über ihre Systemgrenzen hinaus in sämtliche andere Teilsysteme (wie Politik, Kultur, Familie usw.) ausgestrahlt → rationale Kosten-Nutzen-Kalküle wurden zum handlungsprägenden Deutungsmuster der Gesellschaft insgesamt. Diese Ausrichtung der individuellen und kollektiven Einstellungen und Präferenzen prägte Selbstbeschreibung und -beobachtung entwickelter Industriegesellschaften.

Der WBGU verwendet den Begriff der „Transformation“, in Anlehnung an Karl Polanyis (1944) „Great Transformation“, um umfassenden Wandel zu beschreiben.

„**Große Transformation**“: Produktion, Konsummuster und Lebensstile müssen so verändert werden, dass Treibhausgasemissionen im Verlauf der kommenden Dekaden auf ein Minimum reduziert, (Dekarbonisierung der Energiesysteme und Gestaltung klimaverträglicher Gesellschaften), essentielle Ressourcenknappheiten (vor allem Land, Wasser, strategische mineralische Ressourcen) durch signifikante Ressourceneffizienzsteigerungen minimiert und abrupte Veränderungen im Erdsystem (Kipppunkte) durch Wirtschafts- und Entwicklungsstrategien, welche die Leitplanken des Erdsystems (planetary boundaries) berücksichtigen, vermieden werden können. Drei Transformationsfelder: Energiesysteme, urbane Räume, Landnutzungssysteme.

Ein solcher Umbau wird ohne ein bisher unerreichtes Niveau an weltweiter Kooperation, die Weiterentwicklung der normativen Infrastrukturen innerhalb des internationalen Systems, neue Wohlfahrtskonzepte, Technologiesprünge, vielfältige institutionelle Innovationen und veränderungsfähige Reformallianzen nicht gelingen.

WBGU, Berlin 2011: die klimaverträgliche Gesellschaft

- neuer klimaverträglicher Weltgesellschaftsvertrag, eine nachhaltige Weltwirtschaftsordnung
- fundamentale Transformation, vergleichbar mit der neolithischen Revolution (Ackerbau und Viehzucht) und der industriellen Revolution (Industriegesellschaft K. Polany: Great Transformation“)
- historisch einzigartige Gestaltung des Unplanbaren in einem engen Zeitfenster bei hoher Schnelligkeit und Emergenz von Entwicklungen
- bei politischen, institutionellen, ökonomischen und Mind-set- Pfadabhängigkeiten und Beharrungswünschen
- tiefgreifende Änderungen von Infrastrukturen, Produktionsprozessen, Regulierungssystemen und Lebensstilen sowie ein neues Zusammenspiel von Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft
- gestaltender aktivierender Staat, der Freiheitsspielräume für zukünftige Generationen sichert und erweiterte demokratische Teilhabe der BürgerInnen in globaler Kooperation

„Die bisherigen großen Transformationen der Menschheit waren weitgehend ungesteuerte Ergebnisse evolutionären Wandels. Die historisch einmalige Herausforderung bei der nun anstehenden Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft besteht darin, einen umfassenden Umbau aus Einsicht, Umsicht und Voraussicht voranzutreiben.“

Die globale Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft muss binnen kürzester Zeit aktiv und weltweit synchron vorangetrieben werden. Sie muss Industrie-, Schwellen- und ebenso arme und ärmste Entwicklungsländer umfassen ... Dazu muss ein neues Niveau von Staatlichkeit und ein in der bisherigen Staatenordnung nicht gekanntes Niveau internationaler Kooperation erreicht werden. ... Es muss also darum gehen, die Politikprozesse auf nationaler, europäischer und globaler Ebene erheblich zu beschleunigen und aktiv voranzutreiben. ...



Der WBGU ist der Auffassung, dass es eines gestaltenden und zugleich aktivierenden Staatshandelns vor allem in den Bereichen der Klima-, Umwelt- und Energiepolitik bedarf und dass diese Politikfelder ins Zentrum einer neu verstandenen Wohlfahrtsstaatlichkeit rücken sollten. Zur Erfüllung der gestaltenden Rolle sollten sich die Nationalstaaten inner- und zwischenstaatlich klare klima- und energiepolitische Ziele setzen. Sie sollten eine klimaverträgliche Makroordnung schaffen, ein effektives rechtliches Instrumentarium und einen passenden Policy-Mix zwischen privaten, halbstaatlichen und öffentlichen Akteuren etablieren ...

Allgemeine Charakteristika großer Veränderungsprozesse :

- > Große Veränderungsprozesse verlaufen **koevolutionär**, setzen eine Vielzahl von Veränderungen in unterschiedlichen sozio-technischen (Sub-)Systemen voraus und finden auf lokalen, nationalen und globalen Handlungsebenen statt.
- > Sie beinhalten sowohl die Entwicklung von (Nischen-) Innovationen als auch deren Selektion durch Nutzer und ihre gesellschaftliche Verankerung über Märkte, Regulierungen, Infrastrukturen und neue gesellschaftliche Leitbilder.
- > Sie werden von einer großen Zahl an Akteuren aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Konsumenten beeinflusst.
- > Sie sind letztendlich radikale Prozesse hinsichtlich ihrer Auswirkung und Reichweite, vollziehen sich jedoch unter Umständen langsam über mehrere Jahrzehnte.

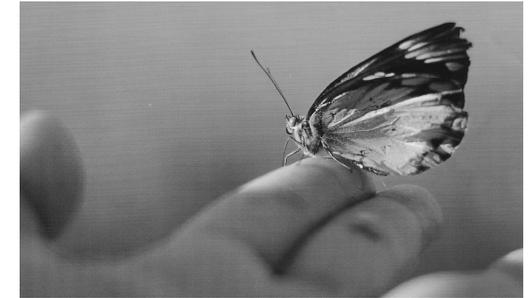
Folgt man diesen Charakteristika, dann haben **große Transformationen kein eindeutiges Zentrum, von dem sie ausgehen und sie sind schwer steuerbar.**

Grin et al. (2010): ... wir sprechen von Ko-Evolution, wenn **die Interaktion der sozialen Subsysteme** die Dynamik der einzelnen Subsysteme beeinflusst und zu einem irreversiblen Muster des Wandels führt.“

Große Epochenwechsel, die zur „Verwandlung der Welt“ führen, dauern mehrere Dekaden an. In diesen Phasen der „Übergänge“ und „Zäsuren“ überlagern und verdichten sich ökonomische, kulturelle, soziale, aber auch ökologische Prozesse unterschiedlicher Tempi zu transformativen Dynamiken, beeinflusst durch eine Vielzahl von Akteursgruppen, die mit durchaus unterschiedlichen Intentionen letztlich eine spezifische Richtung des Wandels befördern.

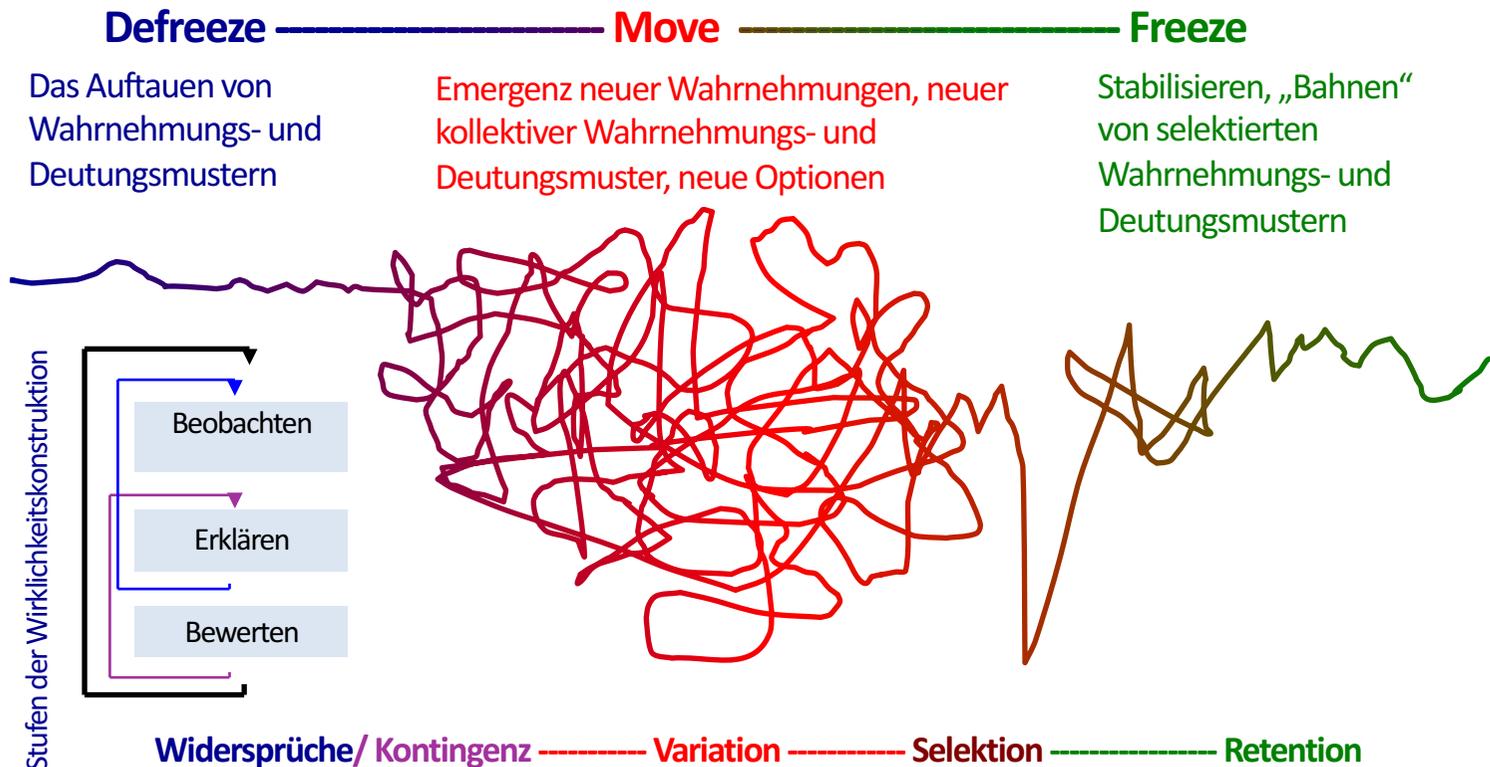
In der Geschichte gibt es also **keine zeitlich eindeutig bestimmbaren Kippunkte** der Entwicklung, die einen Epochenwechsel einläuten. Historische Schübe und **umfassende Transformationen ergeben sich vielmehr durch „Häufigkeitsverdichtungen von Veränderungen.**

Wie lässt sich das Unplanbare geplant verändern? – Anmerkung aus Sicht der systemischen Organisationsberatung



WGGU: „Große Transformationen sind also keine linearen Prozesse oder Ergebnisse intentionalen Handelns mächtiger Akteure, sondern Folge von ineinander greifenden Dynamiken, die sich auf unterschiedlichen Zeitskalen abspielen, aber sich zu einer Richtung des Wandels verdichten.“

Kurt Lewin: Das Wesen des Wandels – Phasen der Transformation



Einstellungen lassen sich nicht gezielt verändern bzw. umprogrammieren.

Man kann lediglich einen - grundsätzlich nicht gerichteten - **Evolutionsprozess simulieren**. Dazu regt man ein System in einem Zeitfenster mit einer Fülle evolutionärer Impulse an und bringt das System in Bewegung/Entwicklung. Man steigert Menge und Vielfalt von sozialen Settings und Kommunikationsanschlüssen, beobachtet, welche neuen Muster und Optionen emergieren, reflektiert und unterstützt Selektionen und sorgt für effektive Retention von überlebensrelevanten Wahrnehmungs- und Deutungsmustern.

Große Transformation das vom WBGU gewählte theoretische Modell für Transformationen

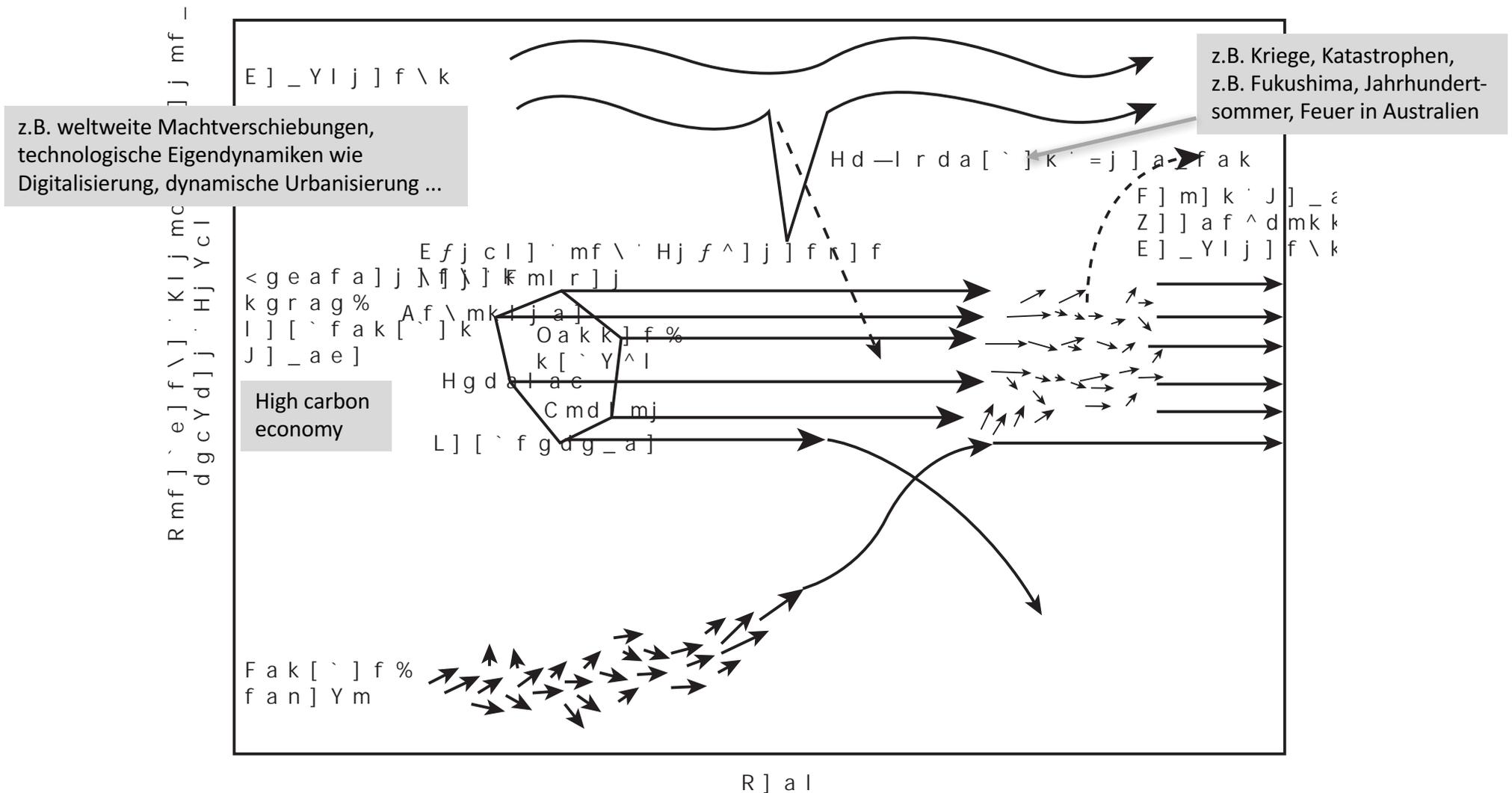


Abbildung 3.4-1

Mehrebenenmodell zur Analyse von Transformationsprozessen, am Beispiel der Substitution einer eingeführten Technologie durch eine neue. Es bestehen drei unabhängige, aber sich wechselseitig beeinflussende Handlungsebenen (Megatrends, sozio-technisches Regime, Nischenniveau). Durch Veränderungen und Dynamiken in diesen Handlungsebenen und deren Interaktion entsteht der Möglichkeitsraum für Transformation.

Quelle: Grin et al., 2010

Bedingungen, Steuerungsoptionen und Akteurskonstellationen für die Große Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft

Analyse von vier Typen von historischen Transformationsprozessen mittlerer Reichweite:

- **Typ „Vision“:** visionärer Blick auf eine bessere, gerechtere bzw. friedlichere Zukunft (veränderte Wertvorstellungen) im Vordergrund, z.B. Europäische Integration
- **Typ „Krise“:** Krisenerfahrungen im Vordergrund, z.B. Strukturanpassungsprogramme des Internationalen Währungsfonds und der Weltbank
- **Typ „Wissen“:** Handeln der Staatengemeinschaft aufgrund theoretischer Überlegungen über Wirkungszusammenhänge unter Heranziehung des Vorsorgeprinzips (Benedick, 1999), z. B. Abkommen zum Verbot der FCKW
- **Typ „Technik“:** z. B. IT Revolution bzw. heute: Digitalisierung, Schlüsseltechnologie, die weite Bereiche des täglichen Lebens verändert (multi purpose technology)

➔ 6 Folgerungen: Was es für die Große Transformation braucht

1. kollektive Akte vorausschauender Pioniere
2. nur möglich mit Akzeptanz und Unterstützung gesellschaftlicher Akteure
3. der gestaltende Staat hat entscheidende Rolle für Prozessgestaltung.
4. unterschiedliche Geschwindigkeiten von Transformationsprozessen, (eine Dekade ➔ Basisstrukturen ➔ Dynamik; Eingriffstiefe in manifeste Strukturen ➔ Geschwindigkeit
5. Transformationsprozesse ⇔ „Häufigkeitsverdichtungen von Veränderungen“, die kontinuierlich oder diskontinuierlich, additiv oder kumulativ, reversibel oder irreversibel, mit stetigem oder wechselndem Tempo verlaufen können (Osterhammel, 2009), beeinflusst von einer Vielzahl von Akteursgruppen (mit durchaus unterschiedlichen Intentionen) und auf mehreren Handlungsebenen (lokal, regional, global) gleichzeitig.

Transformationsprozess zur klimaverträglichen Gesellschaft:

- **wissensbasiert** und auf einer **gemeinsamen Vision** beruhend, vom **Vorsorgeprinzip** geleitet
- stützt sich auf **Pioniere des Wandels**, die gesellschaftliche Akzeptanz erzeugen, deren Aktivitäten sich zu **transformativen Dynamiken verdichten**
- durch einen **gestaltenden Staat beschleunigt** werden, der entsprechende Freiräume schafft, fördert sowie die Rahmenbedingungen der fossilen Wirtschaft (high carbon economy) überwindet und eine klimaverträgliche Ordnung entwickelt
- setzt zudem die **Kooperation der internationalen Staatengemeinschaft** sowie den Aufbau Global-Governance-Strukturen als unerlässliche **Impulsgeber** für die intendierte Transformationsdynamik voraus

„Für die Große Transformation zur Nachhaltigkeit gibt es keine etablierten Vorbilder.“

Die Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft ist ein komplexer Prozess, der durch Unsicherheit gekennzeichnet bleiben wird. ... niemand kann wissen, wie eine klimaverträgliche Ordnung im Einzelnen aussehen wird und vor allem, wie politisch in einer Weise verfahren werden kann, die sich als effizient und im globalen Maßstab als legitim erweisen wird. Wer die Transformation gestalten will, betreibt Politik in der „Mehrebenenarchitektur“ der Global Governance, da die anstehenden Veränderungen sämtliche politische Handlungsebenen betreffen, von der lokalen über die nationale bis zur globalen Ebene, und eine Vielzahl staatlicher, zivilgesellschaftlicher und privatwirtschaftlicher Akteure mit unterschiedlichen Interessen, Überzeugungen und Ressourcen daran beteiligt ist. Hier geht es gleichermaßen um die Neuordnung der Märkte und die Umgestaltung institutioneller Ordnungen wie um „harte“ technologische Innovationen und „weichen“ soziokulturellen Mentalitätswandel.

Wie lassen sich politische Verfahren beschleunigen und legitimieren? Wie sieht ein geeigneter Policy-Mix aus, der systemische Strukturveränderungen einleiten, Pfadabhängigkeiten vermeiden und bestehende, hinderliche Strukturen aufbrechen kann?

Die hier berücksichtigten Transformationsstudien lassen sich grob in vier Gruppen unterteilen:

1. Studien zum Umbau der Energiesysteme mit dem primären Ziel der **Dekarbonisierung der Wirtschaft**, die eine pragmatische und eher funktionalistische Sichtweise auf die damit verbundenen Steuerungsprozesse aufweisen.
2. Studien, die die Vereinbarkeit von Wirtschaftswachstum und Dekarbonisierung (**green growth**) in den Vordergrund stellen und die potenziellen Gewinne aus einer Transformation betonen.
3. Studien, die von der Notwendigkeit eines **neuen Wirtschafts- und Wachstumsparadigma** ausgehen und Anregungen für eine Neuausrichtung des vorherrschenden Wirtschaftssystems geben.
4. Studien, die am Hebel der **politischen Steuerung** der Transformation **unter Einbeziehung aller gesellschaftlichen Gruppen** ansetzen. Hier werden Information und Kommunikation zwischen Regierung und Bürgern, die Einbeziehung aller Akteure in Veränderungsprozesse (Multi-Level/Multi-Actor Governance), einer ressortübergreifenden, systemorientierten Herangehensweise sowie von Innovationen und Lernprozessen hervorgehoben.

Fazit

Das politische Instrumentarium für die Gestaltung der Transformation liegt weitgehend vor. Der Policy-Mix sollte eine Bepreisung von CO₂ sowie weitere politische Maßnahmen zur Überwindung von Marktunvollkommenheiten und Transformationsbarrieren in den drei Transformationsfeldern (Energiesysteme, Urbanisierung, Landnutzungssysteme) umfassen.

Der Policy-Mix muss **Innovationen fördern, Investitions-, Produktions- und Konsumententscheidungen lenken** und das Angebot öffentlicher Güter sicherstellen.

Aufgrund des Zeitdrucks bei der Transformation kommt es darauf an, dass die verschiedenen politischen Instrumente gebündelt und rasch eingesetzt werden, so dass die Transformation simultan in allen Märkten und Transformationsfeldern angestoßen werden kann. Dabei sollte durch die Berücksichtigung langfristiger Ziele Planungssicherheit für die Marktakteure geschaffen werden.

Der großen Transformation stehen wirkungsmächtige gesellschaftliche Kräfte und **Widerstände** sowie institutionelle Hemmnisse entgegen, die veränderungswillige Akteure abschrecken, frustrieren und ins Leere laufen lassen. Der WBGU identifiziert diese **Blockaden vor allem im Politics-Bereich, d.h. auf der Ebene der politischen Auseinandersetzung, Interessenvermittlung und Implementierung**. Die Transformation zu einer klimaverträglichen Gesellschaft ⇔ globale Aufgabe, bei der Nationalstaaten eine zentrale Rolle spielen. Politik ist in demokratisch verfassten Rechtsstaaten auf einen kollektiven Willen gestützt, der wesentlich auf nationaler Vergesellschaftung beruht, aber einer transnationalen Perspektive bedarf .. Die Gestaltungsspielräume liegen zu einem großen Teil auf nationaler Ebene.

4 Faktoren, die auf der politischen Ebene blockieren:

- **Kurzfristorientierung** und verzögerte Politik im bewährten Modus inkrementeller und dilatorischer Politik des „Durchwurschtelns“
- **Pfadabhängigkeiten** insbesondere durch **Lobbies und Interessengruppen** (Öl, Kohle Automobilwirtschaft), Intransparenz des Zusammenspiels von Ministerial- und Kommunalbürokratie mit mächtigen Verbänden, Korruption, „postdemokratische“ direkte politische Einflussnahme von Unternehmen/ Konzernen, aber auch durch politisch-ideologische Formationen und Verzicht-bedrohter Konsumentengruppen.
- **Institutionelle Fragmentierung, mangelnde Kohärenz und Koordination.**
- **Repräsentationsdefizit und mangelnde Akzeptanz.** Partizipation (als Modus von „Input- Legitimation“) ⇔ normative Grundlage und praktische Voraussetzung demokratischer Gemeinwesen, die dafür die strukturellen Voraussetzungen bereitstellen müssen.

Kernelement der Demokratie ist die Kongruenz von Herrschern und Beherrschten – Demokratie ist nach einem berühmten Diktum Abraham Lincolns „**Herrschaft des Volkes durch das Volk und für das Volk**“. Ihre wichtigste Errungenschaft ist somit die **Legitimationsnotwendigkeit aller Herrschaftsakte**, die in demokratischen Systemen durch die politische Gleichheit aller (Inklusion) gewährleistet wird ... Die Rationalität und der komparative Vorzug und Vorteil von Demokratien besteht in der besseren Bündelung von Präferenzen und Interessen, in der bestmöglichen Nutzung verteilter Intelligenz und in der höchsten „Input-Legitimation“ politischer Systeme.

Gemeint ist damit, dass Bürger an der Gestaltung und Ausrichtung von staatlichen Leistungen souverän mitwirken. Insofern reagieren moderne Demokratien auf die generelle Entkopplung moderner Gesellschaften von Hierarchien und die nachweislichen **moralischen Effekte öffentlicher Diskussion und Deliberation**; beides sorgt für eine relativ starke Orientierung jedes Einzelnen am (fiktiven) Gemeinwohl bei gleichzeitiger Chance, individuelle Interessen zu verfolgen und durchzusetzen.

Die These einer „**postdemokratischen**“ Entwicklung liberaler Systeme mit langer demokratischer Tradition: **3 problematische Faktoren**:

- die **wachsende soziale Ungleichheit** vieler entwickelter Gesellschaften, die sich negativ auf Partizipationsmöglichkeiten und -bereitschaft auswirkt,
- die **Entmutigung bürgerschaftlicher Aktivität** durch Setzungen der **globalen Ökonomie**, die mit Anreizen individuellen Wettbewerbs die zivile Kultur der Kooperation, Verantwortung und Solidarität unterminiert,
- die empirische Verkopplung **wohlfahrtsstaatlicher Systeme mit dem Paradigma wirtschaftlichen Wachstums**, das mit unangemessenem Ressourcenverbrauch die natürlichen Grundlagen demokratischer Gesellschaften aushöhlt.

Ungeachtet solcher durchaus schwer wiegender Krisentendenzen hält der Generaltrend der Demokratisierung über die westlichen Kernländer hinaus weltweit an. Die **Demokratie hätte sich dann als weltweites Ordnungsmodell etabliert** und sie müsste ihre Leistungsfähigkeit im Blick auf die anstehende Große Transformation erweisen.

Für die Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft mangelt es nicht an politischer Programmatik (policies, Politikfelder), **die Probleme liegen im politischen Prozess** (politics, politischer Wettbewerb und Machtkampf).

Trotz des Wissens um die gravierenden Folgen der Erderwärmung fehlen die übergreifenden politischen Koalitionen und raschen Entscheidungsprozesse. Dies nährt die Demokratieskepsis und den Glauben an eine vermeintlich höhere Effizienz autokratischer oder expertokratischer Systeme. Wenn auf langwierige parlamentarische Verfahren und individuelle Rechte keine Rücksicht mehr genommen werden muss, so heißt es, kann dies staatliches Handeln erheblich beschleunigen. Deshalb sind außergewöhnliche Rechtsbefugnisse wie z.B. Notstandsgesetze zur Bewältigung existenzieller Krisen auch in Demokratien verbreitet. Sie stellen eine regulierte und zeitlich begrenzte Kompetenzerweiterung der Exekutive dar. Auch die Politik des „New Deal“ unter US-Präsident Roosevelt bediente sich in ihrer Anfangsphase in den 1930er Jahren einer beispiellosen Ausdehnung der Kompetenzen der Bundesregierung gegenüber den Einzelstaaten und in neuen Politikfeldern, um die staatliche Handlungsfähigkeit auszuweiten.

Der Einsatz des Notstandsrechts oder anderweitiger dirigistischer Maßnahmen zur beschleunigten Umsteuerung kann jedoch kaum demokratische Legitimation beanspruchen.

Die Große Transformation ist ein Test für die Zukunftsfähigkeit der Demokratie.

Die Anerkennung und Umsetzung der **planetarischen Leitplanken** zur Erhaltung der Lebensgrundlagen im politisch-wirtschaftlichen System kann daher nicht über autoritäre Ordnungspolitik erfolgen, sondern **muss sich langfristig auf breite öffentliche Zustimmung stützen**. Die Problemlösungsfähigkeit autoritärer Systeme bzw. Verfahren im Rahmen der erforderlichen Transformation keineswegs empirisch gesichert. Die Große Transformation kann nur gelingen, wenn die Systeme innovative Lösungen hervorbringen und sich möglichst viele Akteure aus allen gesellschaftlichen Bereichen an ihr beteiligen. Sie ist auf aktive, interessierte und verantwortungsbewusste Bürger angewiesen. Nur eine offene, demokratische Gesellschaft ist in der Lage, die Art von Kreativität und Innovation zu entwickeln, die die Transformation erfordert. Es geht also **nicht darum ob, sondern wie** die Transformation demokratisch gelöst wird. **Die Hauptprobleme liegen im Zeitdruck und im grenzüberschreitenden Charakter der Großen Transformation.**

Die großen Herausforderungen für die Politik:

- Beschleunigung der politisch-administrativen Prozeduren und Abläufe,
- bessere Umsetzung von Langfristorientierungen,
- Überwindung von Pfadabhängigkeiten,
- Aktivierung und Einbeziehung der Zivilgesellschaft,
- Ausweitung internationaler Kooperation.

Weltweit wächst das Problembewusstsein, aber nationale Entscheidungsträger schwanken weiterhin zwischen hilflosem Inkrementalismus, symbolträchtigem Weltmanagement- Großereignissen begrenzter Reichweite und Wirkung (siehe G20), blankem Fatalismus und Rückfällen in nationalstaatliche Macht- und Interessenpolitik.

↔ Kooperationsparadoxon, dem die Staatenwelt ebenso hilf- wie ratlos gegenübersteht. Um diese Kooperationsparadoxon zu überwinden, bedarf weltweit eines Entwicklungsschubs der vergleichbar wäre mit der Ablösung der Feudalgesellschaften durch demokratisch verfasste Rechtsstaaten im Verlauf des 18. und 19. Jahrhunderts.

Die Rolle des Staates muss sich grundlegend ändern: vom moderierenden, nachsorgenden zum **„gestaltenden“ Staat**, der eine proaktive Transformationspolitik betreibt. Dieses **„Mehr“ an Staatlichkeit** muss in einer Art **neuem Gesellschaftsvertrag** durch ein **„Mehr“ an bürgerschaftlichem Engagement** ausbalanciert werden. Kern dieses (fiktiven) Vertrags ist, dass er staatliche und zivilgesellschaftliche Akteure im Blick auf **Gemeinwohlziele und globale Kollektivgüter in ökologischer Zukunftsverantwortung** mit Rechten und Pflichten versieht.

Aufgaben des gestaltenden Staates:

- die Politikfelder Klima-, Umwelt- und Energiepolitik → Zentrum einer neu verstandenen Wohlfahrtsstaatlichkeit,
- inner- und zwischenstaatliche klimapolitische Zielsetzungen, ins Grundgesetz aufnehmen
- Macroordnung durch rechtliches Instrumentarium,
- Policy-Mix zwischen öffentlichen, halbstaatlichen und privaten Akteuren,
- Transparenz im Zusammenspiel zwischen Akteuren
- Spiel- und Experimentierräume schaffen, innovationsfreundliche Regulierung,
- Akteure mobilisieren
- Hemmnisse beseitigen

Studien zur „Politikverdrossenheit“ indizieren eine wachsende Enttäuschung über die Leistungs- und Steuerungsfähigkeit demokratischer Systeme.

Es mangelt an Vertrauen in die Effektivität von Regierungshandeln und an Glaubwürdigkeit des politisch-administrativen Systems. Das Ansehen der (partei-)politischen Eliten, ist gesunken, die generelle Zustimmung zum demokratischen Prozess und System erodiert. In allen OECD-Ländern wurden in den letzten drei Jahrzehnten die klassischen Instrumente demokratischer Beteiligung und Kontrolle von einer Mehrheit der Bevölkerung signifikant weniger wahrgenommen.

Zudem ist die demokratische Legitimation staatlicher Steuerung und Planung zunehmend Gegenstand politikwissenschaftlicher Debatten.

Als **legitim/iert** gelten politische Entscheidungen in repräsentativen Demokratien erstens **durch den Input bürgerlicher Beteiligung** – der neben Wahlen und Abstimmungen diverse außerparlamentarische Formate von der Unterschriftenliste bis zu Demonstrationen umfasst – und zweitens **durch den Output, also die Performanz** und Qualität einer auf dieser Grundlage getroffenen **Entscheidungen**.

Es braucht eine **Selbstmodernisierung demokratischer und zivilgesellschaftlicher Akteure**. Die Herausforderung ist dabei, zur **Gewinnung von zusätzlicher Legitimation mehr formale Beteiligungschancen** zu institutionalisieren, diese zugleich aber an einen inhaltlichen Wertekonsens nachhaltiger Politik zu binden, damit „mehr Partizipation“ im Ergebnis nicht zu „weniger Nachhaltigkeit“ führt.

→ 2 Ansatzpunkte:

- **Förderung vorpolitischer Räume:** Parteien, Verbände bündeln politische Interessen (Aggregation), spitzen sie programmatisch zu und integrieren auseinander driftende Gruppen ↔ intermediäre Gruppen zwischen Staat und Zivilgesellschaft. Diese Gruppen müssen responsiver werden, das Agenda-Setting von den (elektronischen) Medien zurückholen und durch programmatische Klarheit wieder an Reputation gewinnen.
- Mit der wachsenden Entfremdung zum Betrieb der Berufs- und Parteipolitik ist die Bereitschaft der Bevölkerung gewachsen, „von unten“ selbst tätig zu werden. Was fehlt ist eine „**Verbürgerschaftlichung**“ (**citizenation**) dieses Engagements, d.h. die adäquate Bündelung und Vertretung auf der **parlamentarischen Ebene oder in alternativen Arenen**, damit dieses Engagement der Bürgerinnen und Bürger produktiv eingebracht werden kann.

Die Debatte über Klimapolitik polarisiert entlang gängiger Muster von Links und Rechts, und wird beherrscht von Themen wie Naturgefahren, Verlust biologischer Vielfalt und Klimawandel.

Ein Verständnis der Notwendigkeit einer tiefgreifenden Transformation zur Wahrung der Zukunftschancen und einer fairen globalen Lastenverteilung sollte sich in allen Teilen der Gesellschaft ausformen. Es sollte eine gesellschaftliche Grundstimmung befördert werden, die das Thema ernst nimmt und ein Nichthandeln oder „weiter so wie bisher“ immer weniger akzeptabel macht. So kann die hinreichende Unterstützung aus den als zentral angesehenen gesellschaftlichen Schichten erfolgen.

Je stärker eine **Diskurshegemonie des Deutungsmusters** „Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft ist notwendig und machbar, Transformation erhält unseren Wohlstand“ ausgeprägt ist, desto eher können potenzielle gesellschaftliche Widerstände und mächtige Vetospieler im politischen Raum überwunden und politische sowie wirtschaftliche Eliten vom Handeln überzeugt werden **Nur mit Hilfe dieses deliberativen Diskurses können die notwendigen Weichenstellungen vorgenommen werden.**

Aufgabe der Politik: den **breiten gesellschaftlichen Dialog** über Klimawandel, Lebensstile, Dekarbonisierung und Transformation initiieren und auf unterschiedlichsten Ebenen (global, national, regional, lokal), mit unterschiedlichen Mitteln (Konferenzen, Kampagnen, Bildungsangeboten usw.) unter Beteiligung aller maßgeblichen Akteure aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Verbänden, Medien, die wissenschaftliche und gesellschaftliche Debatte in allen Facetten, Sichtweisen und Einschätzungen zu führen und kooperativ Lösungsmöglichkeiten bzw. -korridore zu erarbeiten.

Deliberative Beteiligungsverfahren, die den politischen Willen ermitteln, den Bürger nach gründlicher Information, Reflexion und Dialog haben, können sein:

- **„Planungszellen“** oder **„Deliberative Opinion Polls“:** repräsentative Gruppe, die gegen Aufwandentschädigung über ein politisches Thema berät, sich sachkundig macht und Entscheidungsempfehlungen erarbeitet.
- Loskammern **„House of Lots“**, deliberative Zukunftskammer für die Empfehlung, Beratung oder auch Entscheidung klimapolitischer Fragen. (Dahl, USA) 300-500 über Losverfahren ermittelte Bürger, Wochenende.
- **Minipopulus**, etwa 1000 Bürger, die über längeren Zeitraum über verschiedene Themen beraten und Optionen entwickeln, (nach van Reybrock: Zugehörigkeitsdauer z.B. 2 Jahre mit Phasing in und Phasing out, so dass zu jedem Zeitpunkt Erfahrung und „frisches Blut“ im Minipopulus sind)
- **Konsensuskonferenzen**, Szenarioworkshops (Dänemark)

Anmerkung aus Sicht der systemischen Organisationsberatung: Warum Partizipation? Was wirkt dabei wie? Wie vollzieht sich tiefgreifender, kollektiver Einstellungswandel?

Kurt Lewin: Action Research: Prozesse sozialer Bedeutungsgebung

Chikagoer Schule des symbolischen Interaktionismus: Menschen handeln gegenüber Dingen auf der Grundlage der Bedeutungen, die diese Dinge für sie besitzen; die Bedeutungen der Dinge werden in Interpretationsprozessen im Zuge sozialer Interaktionen vereinbart.

Will man soziale Handlungsmuster geplant und gezielt verändern, muss man dazu zweckmäßige interaktive Sinngabungs-Prozesse zwischen den Betroffenen organisieren.

Prinzipien für die Gestaltung sozialer Interaktionsprozesse, in denen die Betroffenen neue Handlungsorientierungen und -Optionen entwickeln:

Face-to-face Interaktion

Im Angesicht der Anderen, im Ansehen und Gesehen-Werden selbst, liegt das Potenzial, Sinn zu erfahren und Dingen Sinn verleihen zu können.

Gruppen und Feedback als Hebel

Gruppen sind die sozialen Orte der Erwachsenen-Sozialisation.

Unterschiede machen, die einen Unterschied machen

Neue Informationen entstehen, wenn neue Unterscheidungen entstehen: im Austausch in Gruppen, die zu einem Thema sozial divers und multiperspektivisch zusammengesetzt sind.

Mikro-Ebene der Interaktion, Meso-Ebene des Gruppensettings, Meta-Ebene der Architektur des Change-Prozesses.

Vertrauen bilden

Vertrauen entsteht durch wechselseitiges Geben und Nehmen von sozialer Aufmerksamkeit mit einem gemeinsamen Aufmerksamkeitsfokus. Vertrauen ist die wirksamste Methode, Komplexität zu binden.



WBGU: „Für das Gelingen einer Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft ist die Verbreitung entsprechender Einstellungen und Präferenzen unabdingbare Voraussetzung.“

Diese Formen von Bürger-Beteiligungsverfahren ⇔ democratic innovations; Studien belegen: deutliche Veränderungen der Meinungen bei den Beteiligten. Auf individueller Ebene: „political learning“ mit kognitiv ausgereiften neuen Positionen, die auf Faktenwissen beruhen, logisch schlüssiger sind, der Komplexität der Problemstellung Rechnung tragen und mit den eigenen Wertefundamenten konsistent sind.

Eine offene, unter demokratietheoretischen wie verfassungspolitischen Gesichtspunkten aufzurollende Frage ist: Darf oder soll in einem gestaltenden Staat mit **erweiterter Partizipation die Repräsentation der Bürgerschaft verändert** werden durch die Aufnahme von „**Zukunftsquoren**“? Diese würden vermutete Interessenlagen künftiger Generationen in konsultativen Gremien oder zusätzlichen Kammern im laufenden Entscheidungsprozess antizipieren und ihnen eine (virtuelle oder vikarische) Stimme geben.

- Z.B. die **direkte oder indirekte Repräsentation von Kindern und Jugendlichen** in Wahlverfahren
- Überlegungen zu Kinderwahlrecht, Familienwahlrecht und stellvertretendes Elternwahlrecht

Weitere Schwerpunkte der Politik für die Diskursinitiative zur Großen Transformation

- **Klimapolitisches Mainstreaming in Regierung** (Ressortübergreifend) und **Parlament** z.B. durch Regierungsverantwortung für Querschnittsressort, obligatorische Klimaverträglichkeitsprüfung von Gesetzesvorhaben
- Langfristig sollte ein partieller Umbau des derzeitigen Ressortzuschnitts, etwa durch **Bildung eines Umwelt-, Klima- und Energieministeriums**, geprüft werden.
- Die Themen Dekarbonisierung der Energiesysteme, Möglichkeiten zur Minderung der Treibhausgasemissionen aus der Landnutzung sowie klimaverträgliche Urbanisierung sollten zu **Leitthemen im Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung im Bundeskanzleramt** werden.
- Zudem sollte die **Rolle dieses Staatssekretärsausschusses als eigenständiges Gremium** gestärkt werden. Alle Bundesministerien sollten Strategien für die klimaverträgliche Transformation entwickeln und die klimapolitische Verantwortung des Staates in der Verwaltungsorganisation und im Verwaltungsverfahren systematisch festsetzen.

Handlungsmöglichkeiten gegenüber Mitgliedsstaaten:

- EU-klimapolitisches Mainstreaming, institutionelle Verankerung der Transformation
- Gemeinsame Energiepolitik als Chance
- Ausbau erneuerbarer Energien
- Errichtung kontinentweiter Energienetze und EU-weiter Netzzugang
- Ausweitung der EU-Kompetenzen

Internationale Handlungsmöglichkeiten:

- EU-Außenkompetenz erweitern
- Kooperation mit Anrainern fördern, Energiepartnerschaften mit Nordafrika für erneuerbare Energien

Global Governance durch internationale Kooperation, transformative Kooperationsrevolution

- Internationales Machtvakuum managen
- Transformative Prioritätensetzung
- Glaubwürdig Gerechtigkeit anstreben
- Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale Kooperation verbessern

EU-Global Governance in den Transformationsfeldern

- Governance der Energiewende
- Energie-Governance im Mehrebenensystem
- Transformative Governance der Urbanisierung
- Transformative Governance der Landnutzung
- Transformative Governance der Infrastrukturentwicklung

Akteure der Transformation fördern und vervielfachen

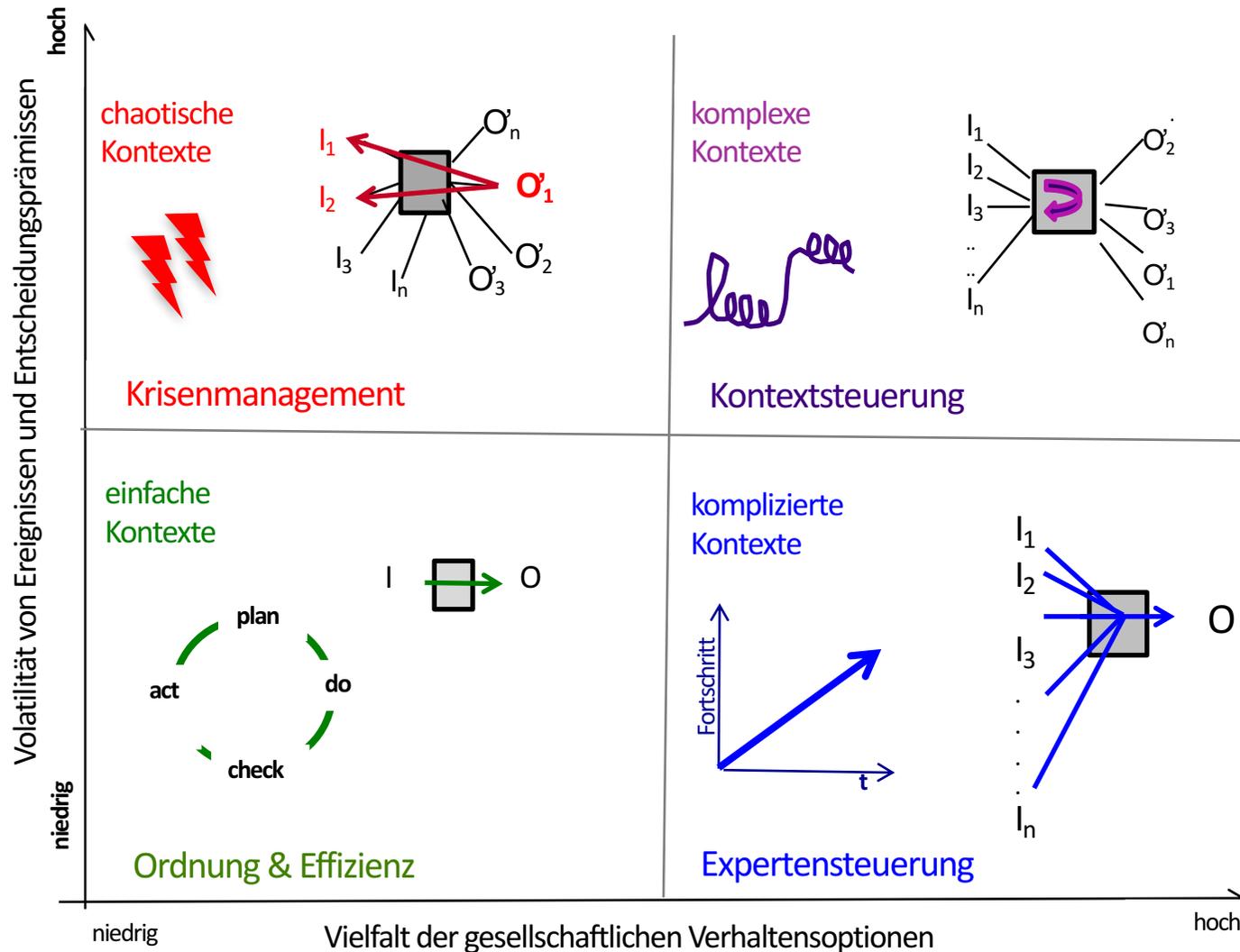
- Das Konzept der Change Agents – Pioniere des Wandels: Definition, Typologie und Rollen
- Beispiele für erfolgreiche Klimainitiativen
- Mobilität
- Landnutzung
- Rolle der Verbraucher
- NGOs als Pioniere internationaler Politik

 Das Promotorenmodell: Erfolgssteigernde Rollen für die Pioniere des Wandels.
 Quelle: nach Kristof, 2010

Promotorenrolle	Kompetenzen	Hauptaufgabe
Fachpromotoren	Fachkompetenz und objektspezifisches Fachwissen	Initiierung, Identifikation von Alternativen, Problemlösung, Implementierung
Prozesspromotoren	Kombination von Fach- und Führungskompetenz	Problemdefinition, Prozessgestaltung, Kommunikation
Machtpromotoren	Führungskompetenz, hierarchisches Potenzial, Verfügung über (materielle) Ressourcen	Initiierung von Veränderungsprozessen und Förderung ihres Erfolgs
Beziehungspromotoren	Beziehungskompetenz, Netzwerkkenntnis, Interaktionspotenzial, Konfliktmanagement	Unterstützung der Prozesspromotoren in Interaktionsprozessen

Anmerkung aus Sicht der systemischen Organisationsberatung:
Wie lassen sich hochkomplexe, dynamische Systeme steuern?

Handlungskontexte und Steuerungsparadigmen



Matrix nach Jarmaj, in Anlehnung an Luhmann, bearbeitet von Krizanits



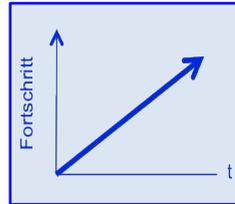
„Die Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft bedeutet nichts weniger als einen Paradigmenwechsel von der fossilen zur postfossilen Gesellschaft, der als offener Suchprozess gestaltet werden muss.“

Anmerkung aus Sicht der systemischen Organisationsberatung: Die spezifischen Merkmale und Dynamiken hochkomplexer Systeme

komplizierte, technische Systeme

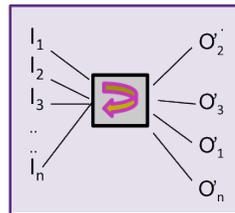
- stabile, kausale Input-Output-Relationen.
- berechenbare, technische Maschine.

Beispiele: Autopilot, HKL-Anlage, Computer, Smartphone, Herzschrittmacher ...



komplexe, organische Systeme

- Rekursive Operationen \leftrightarrow stetiges Systemverhalten \rightarrow Aufschaukeln von kleinen Abweichungen \rightarrow Turbulenzen \rightarrow Chaos \rightarrow neue Funktionsmuster.
- Systemverhalten zum Zeitpunkt t_n ist pfad-abhängig.
- nicht kausale Input-Output-Relationen; derselbe Input bringt zu verschiedenen Zeiten unterschiedliche Outputs hervor; ein Output wird durch verschiedene Inputs ausgelöst.
- Systemgrenze verändert sich über die Zeit.
- Systemverhalten ist ergebnisoffen, nicht determinierbar.



Beispiele: Lawine, Erdbeben, Tsunami, Wetter, El Nino, Klimawandel, Finanzmarktregulierung, Migration, Atomenergie ...

Merkmale hochkomplexer Wirkungsgefüge: unerwartete Turbulenzen und Chaos-Phasen, extreme Pfadabhängigkeit, sprunghafte Veränderungen der Systemgrenzen, hohe Ergebnisoffenheit bezüglich zukünftiger Funktionsmuster.

Zur Steuerung hochkomplexer Systeme:

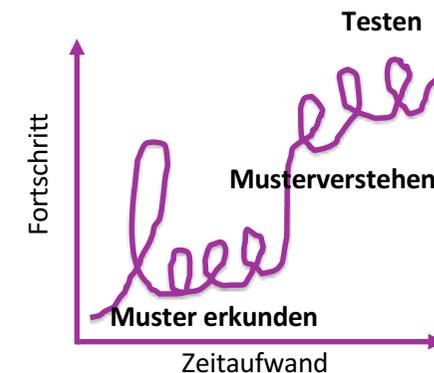
- Mustererkennung im gegebenen Kontext nach Methode des Schleifengangs; Flughöhe, Denken und Kommunikation lenken, Mobile-Prinzip, Herz-Hirn-Bauch Zugang ...
- Auswirkungen auf andere Systeme bedenken, Freiheitsgrade und Reversibilität weitestmöglich erhalten

Komplizierte und komplexe Systeme haben gemeinsame Merkmale: viele Variablen, Verknüpfungsalgorithmen, Rückkopplungen, Vernetzung, Funktionsmuster die sich daraus ergeben, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Phasenweise weisen komplizierte und komplexe Systeme ähnliche Dynamiken auf, weshalb man beide Typen oft verwechselt. Sie sind aber grundlegend verschieden - wie Steine und Äpfel.



„unhaltbare Zustände können auf dramatische Weise kollabieren. Ferner sind die Kräfte der Transformation oft lange unter der Oberfläche verborgen. Dies zeigt sich heute nicht zuletzt beim messbaren globalen Wertewandel in Richtung Nachhaltigkeit.“

Die Kunst des Schleifengangs – wie man sich richtig im Kreis dreht



Anmerkung aus Sicht der systemischen Organisationsberatung: Die mentalen Modelle, die unser Steuern und Entscheiden leiten

Der **Glaube an den starken Mann**: In chaotischen Situationen braucht es eine starke Hand, die Ordnung schafft.

Der **Rationalitätsglaube**: Unser Leben und Handeln sind nicht schicksalsbestimmt, sondern von uns selbst zweckmäßig und planvoll zu setzen, so steuern wir den Gang der Dinge.

Der **Nachhaltigkeitsglaube** für komplexe Kontexte ist als mentales Modell erst im Entstehen begriffen.

Der **Fortschrittsglaube**: Durch ständig wachsende Expertise kommen wir mit der Zeit zu immer besseren Entwicklungen; Fortschritt lässt sich nicht aufhalten.

Tatsächlich prozessieren wir gegenwärtig komplexe Problemstellungen meist im Denkraum eines der anderen drei mentalen Modelle nach dem Motti: Komplexität rausnehmen, vereinfachen! Oder: die richtigen Experten müssen her! Oder: da muss eine starke Hand Ordnung machen!

Entscheidungen werden in Organisationen getroffen. Heute bilden alle Systeme und Entscheidungsprogramme in Organisationen – MbO, strategische Planung und Budgetierung ... - die mentalen Modelle des Rationalitäts- und Fortschrittsglaubens ab; Leadership Konzepte stellen noch immer auf Charisma und den "starken Mann" ab.

In den Jahren des Neoliberalismus und Finanzkapitalismus haben sich Organisationen aller gesellschaftlichen Funktionsbereiche nach dem Rollenmodell der börsennotierenden Wirtschaftsorganisation transformiert. Das ist für die Große Transformation Fluch, kann aber auch Segen sein:

- der Fluch: In dem Maß, in dem Organisationen an Varietät verloren haben, hat auch die Gesellschaft an Fähigkeit eingebüßt, Komplexität abzubilden und zu prozessieren.
- der mögliche Segen: So wie in kurzer Zeit ein Mainstreaming auf Neoliberalismus möglich war, so müsste es auch möglich sein, das Nachhaltigkeitsprinzip in die DNA von Organisationen zu bringen.

Alle gesellschaftliche Transformationen sollten am Hebel der Organisation ansetzen: Als Stakeholder muss die Gesellschaft klare Forderungen an deren Zielsetzungen und Gebaren stellen: Um Freiheitsgrade für zukünftige Generationen zu sichern und um mehr Teilhabe und Engagement für die Zivilgesellschaft zu erwirken.

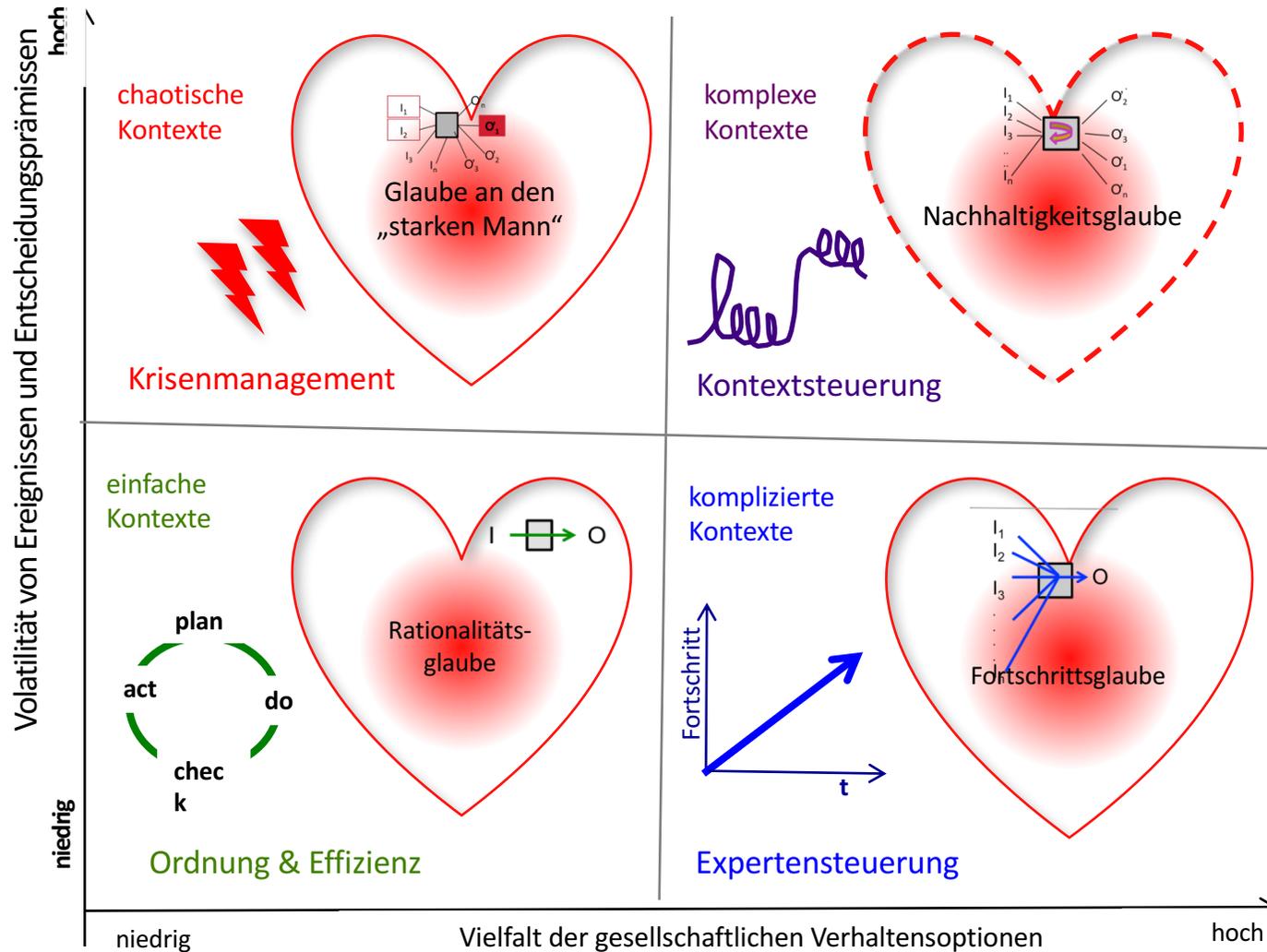


Der WBGU hat ... vier Faktoren erkannt, die den Problemhorizont staatlicher Akteure ... verdunkeln: den enormen Zeitdruck, unter dem vor allem der Klimawandel den bewährten Modus inkrementeller und dilatorischer Politik des „Durchwurschtelns“ und „Auf-die-lange-Bank-Schiebens“ gestellt hat, bestehende Pfadabhängigkeiten und die Vetomacht von Interessenkartellen aus dem High-carbon-Regime, die Unangemessenheit einer kooperativ-modernisierenden Staatsorganisation für die neuen Problemlagen und ein Repräsentationsdefizit.

„Die Verwaltungen auf Bundes-, Landes- sowie kommunaler Ebene sollten ein klimapolitisches Mainstreaming durchlaufen.“

Anmerkung aus Sicht der systemischen Organisationsberatung:
Hinterlegte mentale Modelle für Steuern und Entscheiden

Handlungskontexte, Steuerungsparadigmen und mentale Modelle



„Die Schwierigkeit ist nicht, neue Ideen zu finden, sondern den alten zu entkommen.“ (John Maynard Keynes)

Mentale Modelle sind paradigmatische Wirklichkeitszugänge, gesellschaftlich verankerte und tradierte, hochwirksame, unbewusste Überzeugungen darüber, wie die Welt zu sehen ist, was die Natur von Problemen ist, wie dieser zu begegnen ist, d.h. wie zu steuern und wie zu handeln ist.

Anmerkung aus Sicht der systemischen Organisationsberatung: Wie lassen sich hochkomplexe, dynamische Systeme steuern?

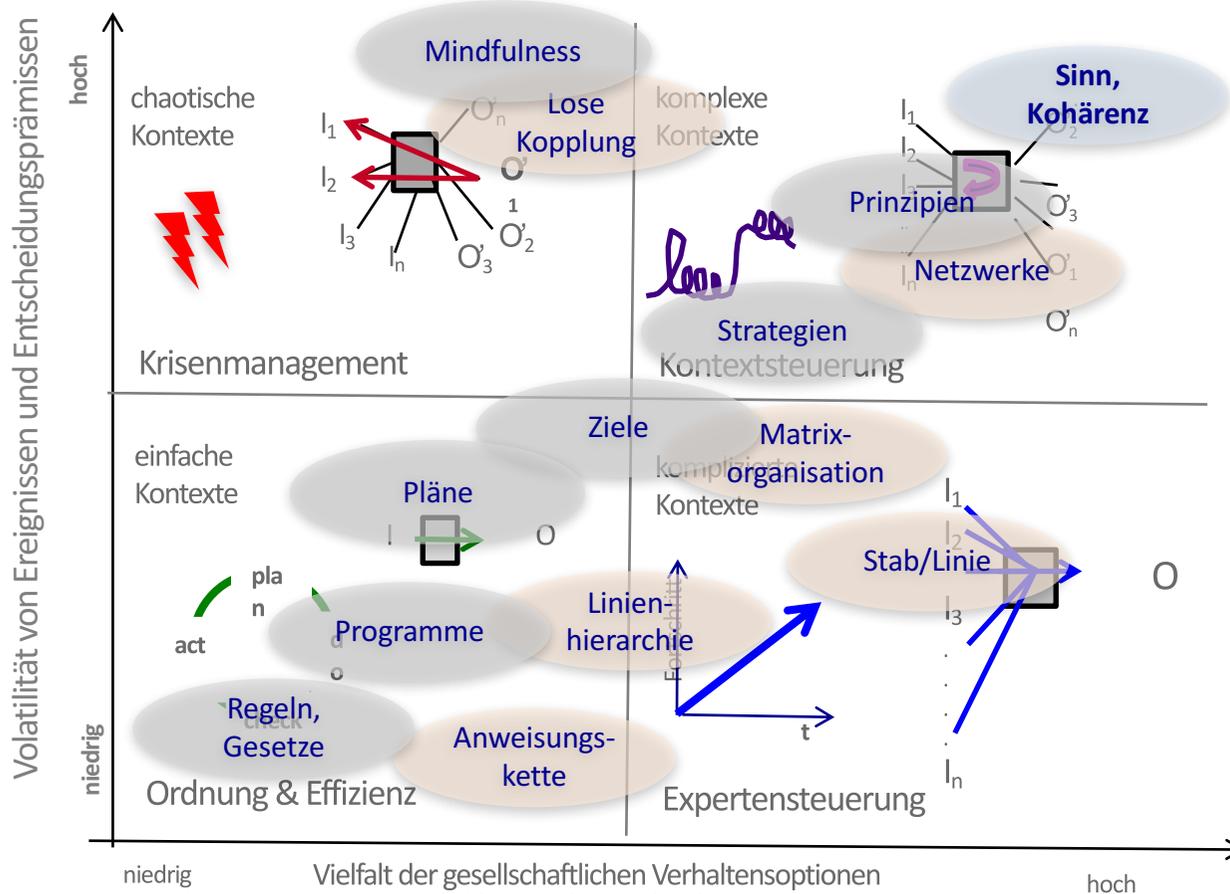
In Organisationen, die resilient gegenüber Störungen mit einem hohen Gefahrenpotenzial sind, haben Akteure vor Ort nach dem Prinzip der losen Kopplung hohe Freiheitsgrade, autonom zu handeln; sie zeigen Mindfulness – hohe Präsenz – und reagieren umgehend auf kleine Abweichungen (Karl Weick).

Kontextsteuerung in komplexen Kontexten setzt auf gesinnungsbasierte Netzwerke, die ihr Handeln über Strategien, Prinzipien, Sinn, Kohärenz steuern. Entscheidungsprogramme und –Strukturen, in denen zentrale Instanzen Verhaltensalgorithmen vorgeben, können Komplexität nicht hinreichend absorbieren, weil diese Algorithmen immer auf stetigen Musterfortschreibungen basieren.



„Neue Architekturen des Regierens: Die Steuerung von demokratischen politischen Systemen im 21. Jahrhundert findet zunehmend in komplexen polyzentrischen und grenzüberschreitenden Akteurskonstellationen und Regelsystemen statt, die die Entwicklung neuer Formen der Aushandlung politischer Entscheidungen und einen Wandel von Staatsaufgaben nach sich ziehen.“ (BMBF Foresight Zyklus II)

Entscheidungsprogramme und -strukturen

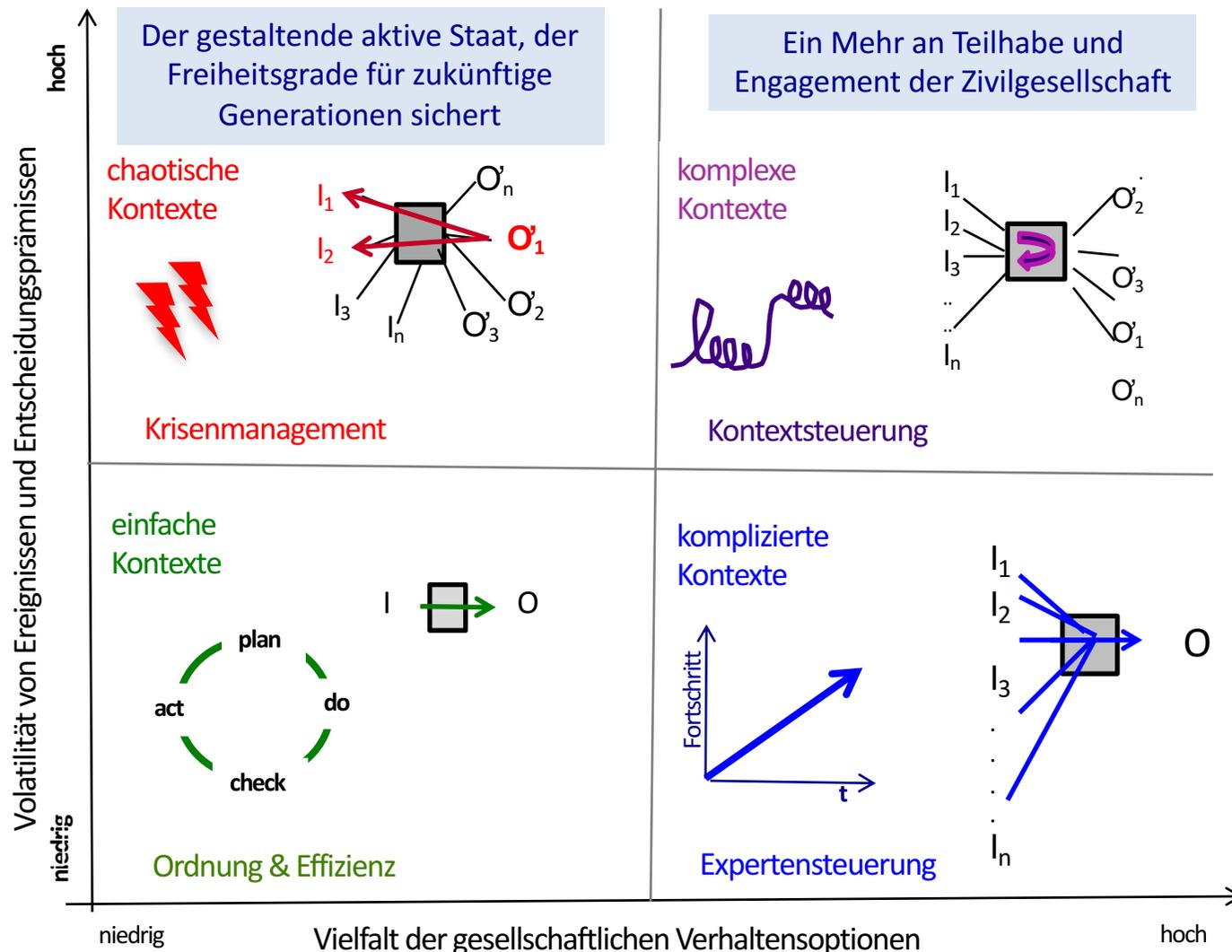


Matrix nach Jarraj, bearbeitet von Krizanits in Anlehnung an Luhmann und Weick

Anmerkung aus Sicht der systemischen Organisationsberatung:
Wie lassen sich hochkomplexe, dynamische Systeme steuern?



Die Empfehlungen des WBGU für eine neues Selbstverständnis der Staates



„Ohne ... die Risiken einer interventionistischen Politik zu unterschätzen und ohne einer ... Steuerungsillusion anzuhängen, regt der WBGU eine Weiterentwicklung des moderierenden zum „gestaltenden“ Staat an, der selbst eine proaktive Transformationspolitik betreibt. Dieses „Mehr“ an Staatlichkeit muss in einer Art neuem Gesellschaftsvertrag durch ein „Mehr“ an bürgerschaftlichem Engagement ausbalanciert werden. Kern dieses (fiktiven) Vertrags ist, dass er staatliche und zivilgesellschaftliche Akteure im Blick auf Gemeinwohlziele und globale Kollektivgüter in ökologischer Zukunftsverantwortung mit Rechten und Pflichten versieht.“

Anmerkung aus Sicht der systemischen Organisationsberatung:
Wo stehen wir im Prozess der Großen Transformation?

These: Hinsichtlich der Großen Transformation sind wir in der Defreeze-Phase fortgeschritten und teilweise am Beginn der Move-Phase



„Der anthropogene Klimawandel ist in den letzten Jahren in der Mitte des gesellschaftlichen Diskurses angekommen.“

Defreeze ----- **Move** ----- Freeze

Das Auftauen von Wahrnehmungs- und Deutungsmustern

Emergenz neuer Wahrnehmungen, neuer kollektiver Wahrnehmungs- und Deutungsmuster, neue Optionen

Stabilisieren, „Bahnen“ von selektierten Wahrnehmungs- und Deutungsmustern



Neue Zeiten, neue Ideen brauchen neue Begriffe, neue Bilder, neue Narrative, die die Leitideen vermitteln; das ist die wahre Funktion der viel strapazierten „Visionen“. Die große Vision Einzelner führt zu Polarisierungen; eine Vielfalt von Narrativen mit gemeinsamem Fokus beschleunigt den Einstellungswandel.

Vielfältige positive Bilder und Narrative bringen das emotionale Erfahrungsgedächtnis vieler Menschen in Zustimmung, Annäherungshaltung, Handlungsorientierung. Bedrohungsszenarien führen in einer Stressreaktion zu Flucht, Kampf oder Lähmung.

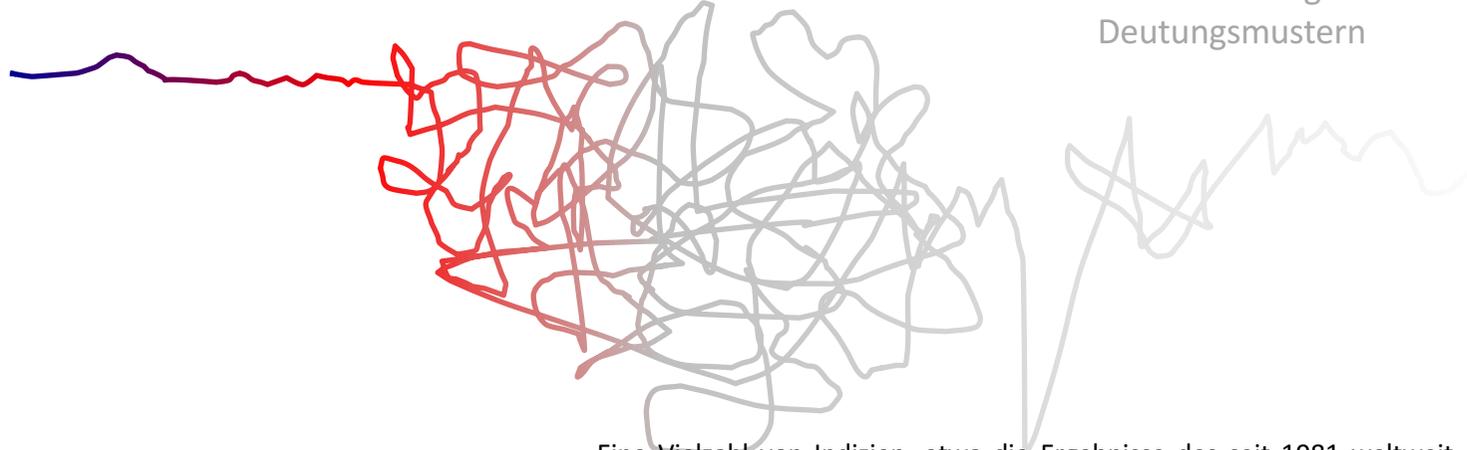
„Narrative reduzieren Komplexität, schaffen Orientierung für aktuelle und zukunftsorientierte Handlungsstrategien, sind Grundlage der Kooperation zwischen Akteuren und fördern Erwartungssicherheit.“

„Diese soziale und politische Mobilisierung kann ... nicht ... auf ... Verzichtsziele setzen, die ... Zukunftsängste und Verlustaversionen auslösen. Sie muss im Einklang stehen mit Vorstellungen eines guten und gelungenen Lebens, die ... Menschen weltweit in großer Zahl ohnehin anstreben.“

**Das Auftauen von
Wahrnehmungs- und
Deutungsmustern**

**Emergenz neuer Wahrnehmungen,
neuer kollektiver Wahrnehmungs- und
Deutungsmuster, neue Optionen**

Stabilisieren, „Bahnen“
von selektierten
Wahrnehmungs- und
Deutungsmustern



„Längsschnittuntersuchungen zu Wertemustern weisen darauf hin, dass sich die Einstellungen jüngerer Menschen in zahlreichen europäischen Ländern immer mehr in Richtung globaler Empathie verschieben.... Empathie erstreckt sich gerade bei Jüngeren zunehmend nicht mehr nur auf die Kernfamilie, das engere soziale Umfeld und Mitbürger, sondern potenziell auf alle Menschen (unabhängig von deren Herkunft, Leistungsfähigkeit, Behinderung, religiöser oder politischer Anschauung etc.).“

(BMBF Foresight Zyklus II)

„Eine Vielzahl von Indizien, etwa die Ergebnisse des seit 1981 weltweit durchgeführten World Values Survey oder die Debatte über Alternativen zum Bruttoinlandsprodukt als Wohlfahrtsindikator, legen nahe, dass in großen Teilen der Weltbevölkerung Werthaltungen vorliegen, die dem Schutz der natürlichen Umwelt einen zentralen Stellenwert einräumen. Es gibt einen relativ breiten, kulturübergreifenden Konsens, die vorherrschende Wirtschaftsweise zu transformieren und in den nachhaltigen Umgang mit der Umwelt einzubetten. Politische Optionen, die an postmateriellen Werthaltungen und Nachhaltigkeitsorientierungen anknüpfen, stehen somit nicht im Widerspruch zu den Mehrheiten industrialisierter Gesellschaften und sind auch in Schwellenländern, die auf nachholende Entwicklung setzen, unter Meinungsführern verbreitet. Aus den genannten Gründen wird deutlich, dass die Politik bei Entscheidungen für den Klimaschutz mehr Courage zeigen kann. In der Bevölkerung ist die Bereitschaft dafür bereits viel größer als weithin vermutet.“



„Nicht zuletzt stimmt den WBGU optimistisch, dass in wachsenden Teilen der Weltbevölkerung Werthaltungen entstehen oder an Bedeutung gewinnen, die dem Schutz der natürlichen Umwelt einen zentralen Stellenwert einräumen. Die Politik sollte dies anerkennen und bei Entscheidungen zugunsten des Klimaschutzes deutlich mehr Courage zeigen.“

Anmerkung aus Sicht der systemischen Organisationsberatung:
Vorschau auf die nächste Phase

Defreeze ————— Move ————— Freeze

Das Auftauen von
Wahrnehmungs- und
Deutungsmustern

**Emergenz neuer Wahrnehmungen, neuer
kollektiver Wahrnehmungs- und
Deutungsmuster, neue Optionen**

Stabilisieren, „Bahnen“
von selektierten
Wahrnehmungs- und
Deutungsmustern



Prinzipien, um die Move-Phase von Transformationen zu gestalten:

- Quick-Wins fördern, die „anstecken“ und Eigendynamik auslösen,
- Personen als Werte-Träger und Akteure des Wandels sichtbar machen,
- Projektstrukturen aufzusetzen, in denen Problemlösungen erarbeitet werden,
- Parallel zur Regelkommunikation des Tagesgeschäftes Räume für „Vollkommunikation“ in Form von Workshops und Großveranstaltungen anlegen,
- Eigene Transformations-Gremien anlegen: Change-Teams, Steuergruppen, Resonanzforen, Projektgruppen usw.
- die Entwicklungen laufend zu beobachten, Optionen zu identifizieren und Feedback ins System herzustellen
- und mit dem Ansatz rollierender Planung jeweils die nächsten Schritte anzugehen.



„Diese Phase ist nicht durch lineare Veränderungsprozesse gekennzeichnet, sondern durch schwierige Umstrukturierungsprozesse, durch die Notwendigkeit beschleunigter und breitenwirksamer Reformen, um Pfadabhängigkeiten zu überwinden, durch chaotische und unsichere Veränderungen sowie Dynamiken in unterschiedlichen Handlungsfeldern, die sowohl positive als auch negative Rückkopplungsschleifen auslösen können.“

„Personen und Einrichtungen, die im Einvernehmen mit einem Großteil ihrer Werte agieren, kommt dabei als sogenannte Change Agents oder Pioniere des Wandels großes strategisches Gewicht zu.“