VERÄNDERUNGSBARRIEREN ANALYSIEREN:

Modelle zum Verständnis von individuellen und kollektiven Veränderungsprozessen

PHASE 3 - ORIENTIEREN

STAKEHOLDER MANAGEMENT

ISoGBW
Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg

RELEVANZ VON VERÄNDERUNGSBARRIEREN FÜR INTERSEKTORALE GOVERNANCE

Intersektorale Kooperationen, die sich mit gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungsprozessen beschäftigen, stoßen im Laufe des Governance Cycles immer wieder auf Veränderungsbarrieren und Hindernisse. Diese können die Kooperation intern betreffen, z.B. zu Beginn einer neuen Kooperation bei der Motivation zusätzlicher Akteure für die Beteiligung oder wenn sich im Zuge der Entwicklung von gemeinsamen Aktivitäten Meinungsunterschiede oder abweichende Einschätzungen zeigen. Spätestens bei der breiten Umsetzung von Maßnahmen werden Veränderungsbarrieren sichtbar, wenn sich Prozesse deutlich langsamer entwickeln als erwartet. Um mit Veränderungsbarrieren zielführend umzugehen, hilft ein besseres Verständnis individueller und kollektiver Veränderungsprozesse.

BACKGROUND UND EINBETTUNG

Der „Faktor Mensch" und die Einbettung von Individuen in soziale Netzwerke und den gesamtgesellschaftlichen Kontext wird im Design von Maßnahmen und deren Zusammenspiel oft zu wenig berücksichtigt. Die folgenden Modelle helfen dabei, den Blick stärker auf den „Faktor Mensch" zu richten:

- **Transtheoretisches Modell:** Zeigt auf, wie individuelle Verhaltensänderungen von einer ersten Absicht bis hin zum neuen Verhaltensmuster ablaufen und welche Unterstützung in den jeweiligen Phasen hilfreich ist (S.2).
- **Interventionslogik-Modell:** Bettet individuelle Verhaltensänderungen in soziale Normen und Strukturen, in soziale Gruppen und bestehende Rahmenbedingungen ein (S.4).

MEHRWERT FÜR DIE KOOPERATION

Die Arbeit mit beiden Modellen unterstützt die Entwicklung eines kollektiven Verständnisses zu Veränderungsprozessen und hilft dabei sowohl Umsetzungs- als auch Kommunikationsmaßnahmen der intersektoralen Kooperation zielgerichtet zu gestalten und neue Akteure zum Mitmachen zu motivieren.

Niveau:
Transtheoretisches Modell (TTM): mittel
Interventionslogik-Modell: mittel

Zeitrahmen:
Beide: Workshop ca. 3 - 4 Std.

Arbeitsweise/Formate:
Beide: Diskussion entlang von Leitfragen im Rahmen von co-kreativen Workshops

Begleitung:
Beide: ohne externe Unterstützung umsetzbar, ggf. kann eine Moderation hilfreich sein

Wer muss dabei sein?
Möglichst alle beteiligten Akteure. Wenn es um Veränderungsbarrieren bei der Umsetzung von Maßnahmen geht, sollten auch Umsetzungspartner:innen dabei sein.

INDIVIDUELLE VERHALTENSÄNDERUNGEN VERSTEHEN: SCHRITT-FÜR-SCHRITT

Transtheoretisches Modell: Veränderungsprozesse gezielt unterstützen und beschleunigen

Das Transtheoretische Modell wurde erstmals von den amerikanischen Psychologen Prochaska und DiClementi (1982) entwickelt, um Verhaltensänderungen im Kontext der Gesundheitsprävention (konkret der Rauchentwöhnung) zu analysieren. Es definiert sechs Veränderungsphasen, die auf dem Weg zu einer dauerhaften Verhaltensänderung von Individuen durchschritten werden. Das Modell ist auf eine Vielzahl von Themen übertragbar – insbesondere alle Themenfelder, die Bezug zu gesellschaftlichen Transformationsprozessen haben und Verhaltensänderungen mit sich bringen (z.B. klimabewusste Verhaltensweisen, Nutzung von digitalen Angeboten, Stärkung der individuellen Gesundheitsprävention, etc.).

Insbesondere wenn es darum geht, neue Stakeholder zum Mitmachen zu motivieren, ist es wichtig zu überlegen wo die jeweiligen Akteure im Veränderungsprozess stehen und welche Unterstützung sie in dieser Phase benötigen. So können Veränderungsprozesse beschleunigt und der Grad der Partizipation verbessert werden. Zudem wird das Konfliktpotential reduziert, da Akteure nicht mit unpassenden Maßnahmen bzw. Informationen adressiert werden.

Die sechs Phasen des Modells und der relevante Unterstützungsbedarf sind in der Arbeitshilfe rechts dargestellt (Absichtslosigkeit, Absichtsbildung, Vorbereitung, Handlung, Aufrechterhaltung, Stabilisierung).

1 Zuordnung der Zielgruppen in die jeweiligen Veränderungsphasen

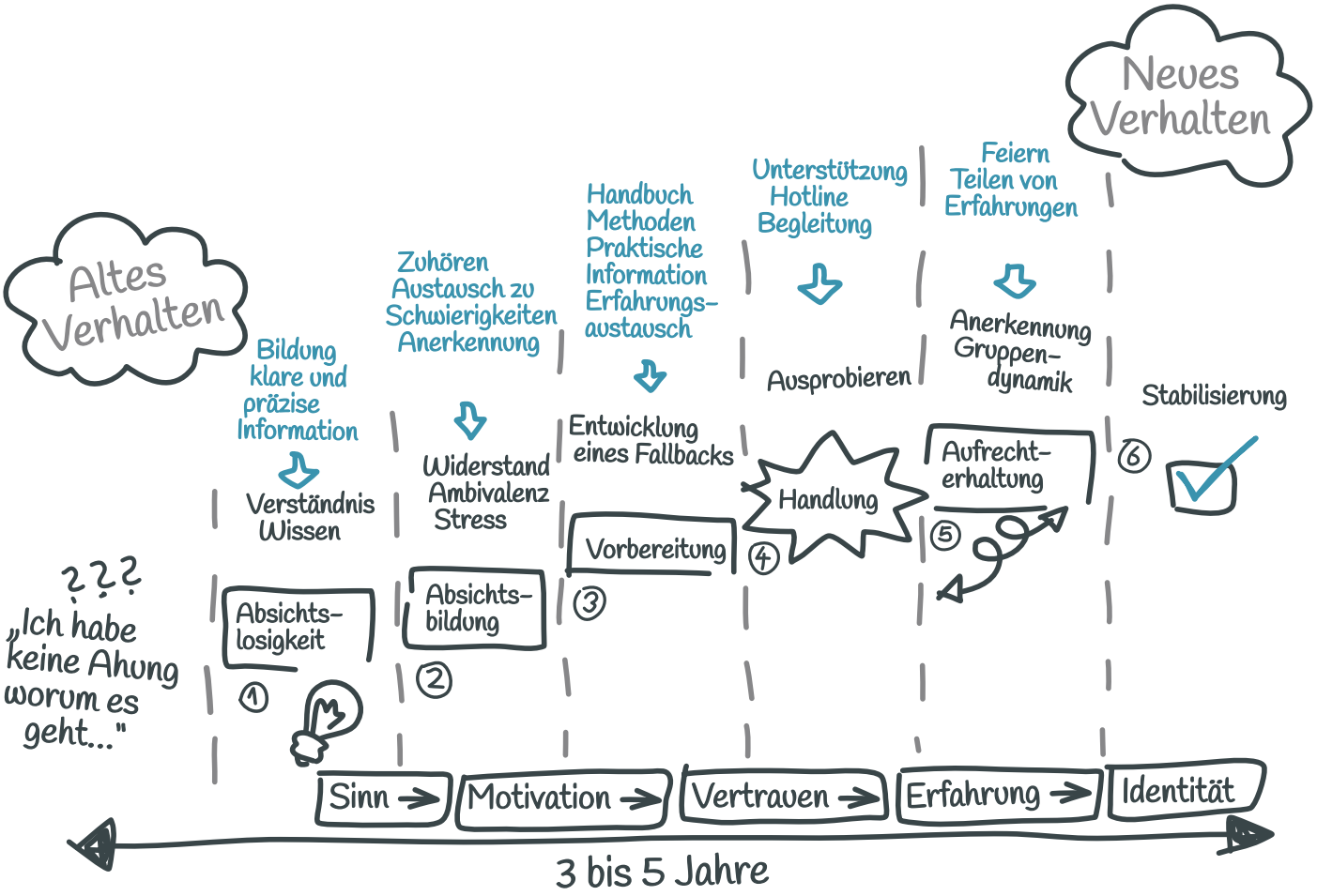
Zu Beginn der Analyse wird die genaue Fragestellung definiert und dokumentiert (z.B. „Wie können wir neue Akteure zur Teilnahme an der Kooperation als Umsetzungspartner:innen motivieren?“ oder „Welche Maßnahmen sollten wir in unserer Kampagne „Mit dem Rad zur Arbeit“ umsetzen?“). Dann wird gemeinsam festgelegt, wer die relevanten Zielgruppen sind (siehe auch Faktenblatt „Stakeholder-Analyse“). Für jede Zielgruppe wird dann analysiert, in welcher Veränderungsphase sie sich gerade befindet (z.B. hat die Zielgruppe der Kampagne „Mit dem Rad zur Arbeit“ schon an Informationsveranstaltungen zum Mobilitätsmanagement teilgenommen oder schon mal eine erste Aktion wie „Stadtradeln“ mitgemacht?).

2 Maßnahmen gezielt ausrichten

Auf Basis dieser Vorarbeiten können Aktivitäten einer intersektoralen Kooperation besser auf die Zielgruppe und ihre jeweiligen Bedürfnisse ausgerichtet werden. Aktivitäten haben somit Veränderungsbarrieren und Hemmnisse gezielt im Blick und versuchen konstruktiv mit diesen umzugehen oder sie wo nötig auch zuzulassen und sichtbar zu machen (z.B. bei der Kampagne „Mit dem Rad zur Arbeit“ können Schwierigkeiten in der Planung des Tagesablaufs thematisiert werden). Wenn Veränderungsprozesse schon weiter fortgeschritten sind, können Aktivitäten stärker auf die Aufrechterhaltung und Stabilisierung neuer Praktiken fokussieren und somit schon Beiträge zum Roll-out leisten (z.B. bei der Kampagne „Mit dem Rad zur Arbeit“ können bisher Aktive zu Rad-Coaches für weitere Kolleg:innen werden).

3 Reflexion der Erkenntnisse und Fokussierung

Aufbauend auf der Analyse mit dem TTM können gemeinsame Aktivitäten einer intersektoralen Kooperation nochmal reflektiert und bei Bedarf neu zugeschnitten werden. Dies betriff sowohl eigene Aktivitäten der Kooperation, Kommunikations- und Umsetzungsaktivitäten aber auch mögliche Follow-up Aktivitäten, die gemeinsam mit weiteren Akteuren umgesetzt werden sollen.



INTERSEKTORALER MEHRWERT IM FOKUS

Eine Analyse der relevanten Veränderungsprozesse mit dem TTM trägt auf mehreren Ebenen zu einem besseren kollektiven Verständnis innerhalb einer intersektoralen Kooperation bei:

- **Zielgruppen verstehen:** Relevante Zielgruppen werden bewusst in den Blick genommen und differenziert betrachtet. Dabei steht der „Faktor Mensch" im Vordergrund und es werden gezielt Maßnahmen entwickelt, die die Menschen dort abholen wo sie im Veränderungsprozess sehen.
- **Wirkung und Sichtbarkeit erhöhen:** Durch die gezielte Ausrichtung von Maßnahmen auf die jeweiligen Bedürfnisse der Zielgruppe steigt die Wirkung der intersektoralen Kooperation, die Dynamik nimmt zu und die Sichtbarkeit wird insgesamt verbessert. Dies führt bei allen Akteuren zu einem Erfolgserlebnis und steigert wiederum die Motivation.
- **Konfliktpotential minimieren:** Ein gemeinsames Verständnis von Veränderungsprozessen und möglichen Barrieren und Hemmnissen reduziert zudem das Konfliktpotential innerhalb der Kooperation. Es wird vermieden, dass falsche Erwartungen entstehen oder Teilnehmende frustriert sind, weil die Aktivitäten sich nicht so schnell umsetzen lassen wie erwartet.

VERÄNDERUNGSBARRIEREN ANALYSIEREN:

Modelle zum Verständnis von individuellen und kollektiven Veränderungsprozessen

STAKEHOLDER MANAGEMENT

DAS MODELL DER VIER INTERVENTIONSLOGIKEN

Die französische „Agence pour la transition éclogique" (Agentur für die ökologische Transformation) hat in einer breit angelegten Studie (2016) vier komplementäre „Interventionsformen" zur Unterstützung eines Transformationsprozesses identifiziert:

1. Individuelle Ebene (interne Verhaltensänderungsprozesse, siehe auch TTM): Hier können verschiedene Maßnahmen einen Beitrag leisten, um Menschen auf individueller Ebene zum Mitmachen zu motivieren: Bereitstellung von Informationen (z.B. in Form von Videos, Interviews, Broschüren), aktives Zuhören und Begleiten, finanzielle Anreize, etc.
2. Unterstützung durch Veränderung der Rahmenbedingungen/des Umfelds: Die Verfügbarkeit relevanter Infrastruktur, der Zugang zu passendem Material oder neuen Technologien trägt ebenso zu Veränderungsprozessen bei (z.B. Fahrradwege, Recycling-Möglichkeiten, Verfügbarkeit von Bioläden).
3. Unterstützung von Veränderungen in den sozialen Normen rund um das Thema der Veränderung (z. B. Berichterstattung in den Medien, Sichtbarkeit eines öffentlich geförderten Projekts, Kampagnen auf lokaler Ebene). Auch steuerliche und ordnungsrechtliche Maßnahmen tragen auf diese Weise bei.
4. Unterstützung durch Erzeugung einer Gruppendynamik rund um den Veränderungsprozess, z.B. durch peer-to-peer Kommunikation oder durch partizipative Prozesse mit relevanten Zielgruppen können Gruppendynamiken entstehen, die zu relevanten Kipppunkten führen.

ALTERNATIVE METHODEN

Social Diffusion Model

Das Social-Diffusion Model gibt ebenfalls Hinweise zur Verbreitung von Innovationen, Trends und Verhaltensmustern. Es zeigt, wie eine innovative Idee oder ein innovatives Konzept von Mitgliedern der sozialen Gruppe verbreitet wird (von den Innovatoren und „frühen Adaptoren" hin zu den Nachzüglern). Über schlaue Kommunikation und die Nutzung von Netzwerken kann der Diffusionsprozess beschleunigt werden.

WEITERE INFORMATIONEN

Unser Literaturtipp zum Vertiefen der Methode:
Künkel, P. et al. (2021): Leading Transformative Change Collectively – A Practicioner Guide to Realizing the SDGs

Weitere Literatur und Beispiele:

- Rogers, E.M. (2003): Diffusion of innovatons; 5th Edition, Free Press.
- ADEME (2016): Changer les comportements, faire évoluer les pratiques sociales vers plus de durabilité. L'apport des sciences humaines et sociales pour comprendre et agir.
- Transtheoretisches Modell: Von dem Berge, U. (2012): Zu Verhaltensänderungen motivieren, Psych. Pflege Heute.

mehr Infos und alle Links online