TRANSFORMATIVE METHODEN:

Veränderungsprozesse durchleuchten und anstoßen

PHASE 2 - STARTEN

FÜHRUNG & PLANUNG

ISoGBW
Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg

TRANSFORMATIVE METHODEN IM KONTEXT INTERSEKTORALER GOVERNANCE

Intersektorale Kooperationen sind eng mit den wichtigen Transformationsprozessen verbunden, z.B. befassen sie sich mit Aspekten rund um Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Migration und Integration, etc. Diese Themenfelder haben einen Querschnittscharakter und haben systemische Auswirkungen auf unser Wirtschafts- und Gesellschaftssystem. In der Umsetzung sehen wir uns entsprechend mit Widerständen und Hürden konfrontiert, Akteur:innen gehen mit unterschiedliche Dynamiken an die Unterstützung der jeweiligen Prozesse.

BACKGROUND UND EINBETTUNG

Entsprechend ist es im Kontext von intersektoralen Kooperationen wichtig, die jeweiligen Transformationsprozesse genau zu durchleuchten, um große „Hebel" und relevante Mitstreiter:innen zu identifizieren, mit denen sich diese Hebel bewegen lassen. Da es um tiefgreifende Veränderungen geht, ist es zudem wichtig alle relevanten Prozesse so zu gestalten, dass die beteiligten Akteur:innen eigene Motivation finden und eine neue Rolle definieren können. In dieser Logik stellt dieses Faktenblatt die beiden folgenden Methoden vor:

- **Handabdruck für intersektorale Kooperationen:** Mit dem Konzept des Handabdrucks lassen sich zentrale Hebel für die Beschleunigung von Transformationsprozessen identifizieren.
- **Theorie U:** Der Ansatz der Theorie U hilft dabei, Transformationsprozesse besser zu begleiten. Die Theorie U ist sowohl ein transformatives Framework, als auch eine Haltung und eine Methodenschatzkiste für bewusste, tiefgreifende individuelle und kollektive Veränderungsprozesse.

MEHRWERT FÜR DIE KOOPERATION

Beide Ansätze unterstützen die Kooperation entlang der verschiedenen Phasen des Governance Cycles. Sie stellen jeweils einen Framework dar, der in Kombination mit anderen Methoden des Werkzeugkoffers die Begleitung von Transformationsprozessen ermöglicht.

Niveau:
Handabdruck: einfach
Theorie-U: je nach Methode einfach bis schwer

Zeitrahmen:
Handabdruck: Workshop, ca. 2 - 4 Stunden
Theorie-U: mind. Workshop von 1,5 Stunden bis hin zu mehrjährigen Prozessen

Arbeitsweise/Formate:
Handabdruck: ko-kreatives Workshop-Setting
Theorie-U: Workshops, Lernreisen, Interviews, Journalings, Dialoge, Social Presencing Theatre, Social Arts etc.

Begleitung:
Handabdruck: ohne externe Moderation umsetzbar
Theorie-U: einzelne Methoden sind gut ohne externe Begleitung möglich, bei längeren Prozessen bietet sich eine erfahrene Begleitung an

Wer muss dabei sein?
Handabdruck: Kernteam oder alle Beteiligten
Theorie-U: von einer einzelnen Person über das Kernteam bis zu allen Beteiligten

TRANSFORMATIONSPROZESSE DURCHLEUCHTEN UND BEGLEITEN: SCHRITT-FÜR SCHRITT

Den Handabdruck für intersektorale Kooperationen vergrößern

Den Wandel in Bewegung bringen – diese Idee steht hinter dem Konzept des Handabdrucks, das auch für intersektorale Kooperationen eine Hilfestellung bietet. Im Gegensatz zum Konzept des ökologischen Fußabdrucks zeigt der Handabdruck den positiven Impact von Personen und Organisationen, die über ihre Hebel andere für nachhaltiges Verhalten motivieren. Der Handabdruck misst entsprechend die positive Nachhaltigkeitswirkung. Dabei setzt er auf ein Durchleuchten der strukturellen Handlungsmöglichkeiten.

1 Hebel im System identifizieren

Basierend auf der Zielstellung der Kooperation (siehe Faktenblatt „Zielsetzungsmethoden") werden relevante Strukturen und Entscheidungsprozesse identifiziert, die einen starken Einfluss auf die Zielerreichung haben. Ein Blick kann dabei auch auf Strukturen gelenkt werden, die außerhalb des Spektrums der Kooperation liegen. Wo liegen die größten Hebel, um den Wandel zu gestalten?

Im Kontext der Circular Economy haben z.B. für eine höhere Recyclingquote von Verpackungen lokale Gastronomiebetriebe eine große Hebelwirkung.

2 Hebel in Bewegung setzen

Im nächsten Schritt geht es darum, Mechanismen zu identifizieren, wie die relevanten Hebel in Bewegung gebracht werden können. Dies kann z.B. die Bereitstellung von Trainings/Weiterbildungsprogrammen umfassen, um relevante Zielgruppen in ihrer Arbeit zu stärken, aber auch auf Änderungen der politischen Rahmenbedingungen, Standards, etc. hinzuwirken.

Im Fallbeispiel der Circular Economy würde dies z.B. Beratungsdienstleistungen für Gastrobetriebe oder auch neue Anreizmechanismen für die Verwendung von Mehrfach-Verpackungen umfassen.

3 Verbündete finden

Jetzt geht es darum, relevante Mitstreiter:innen zu finden. Welche Akteur:innen haben direkt oder indirekt Zugriff auf die relevanten Hebel und sind entsprechend Zielgruppen für weitere Aktivitäten?

4 Konkrete Schritte vereinbaren

Im letzten Schritt auf dem Handabdruck-Entscheidungspfad werden erste Schritte festgehalten.

Theorie-U: Die innere Haltung im Hinblick auf Transformationsprozesse finden

Das Framework der Theorie-U bietet ein methodisches Vorgehen für die Begleitung von Veränderungsprozessen. Der U-Prozess fokussiert in seiner Logik auf eine innere Haltung, er bringt Menschen zu ihrer persönlichen „Quelle der Kreativitität". Im Prozess finden Menschen für sich selbst eine Intention, um Veränderungen aktiv mitzugestalten und entwickeln eigene Ideen und Prototypen.

Der erste Raum – Raum der Bewusstwerdung

Im ersten Raum geht es darum, zunächst innezuhalten und sich von alten Denkmustern zu lösen (Unterbrechen des „Downloadings"). Anschließend betrachten Akteure die Realität mit neuen Augen und versuchen den Kern der gemeinsamen Herausforderung und die entsprechenden Fragestellungen ganzheitlich zu erfassen („Seeing"). Auf dieser Basis können die Beteiligten gemeinsam neue Quellen der Kreativität und Gestaltungskompetenzen erschließen und sich gemeinsam als ein kreatives Feld mit Entwicklungsperspektiven wahrnehmen („Sensing").

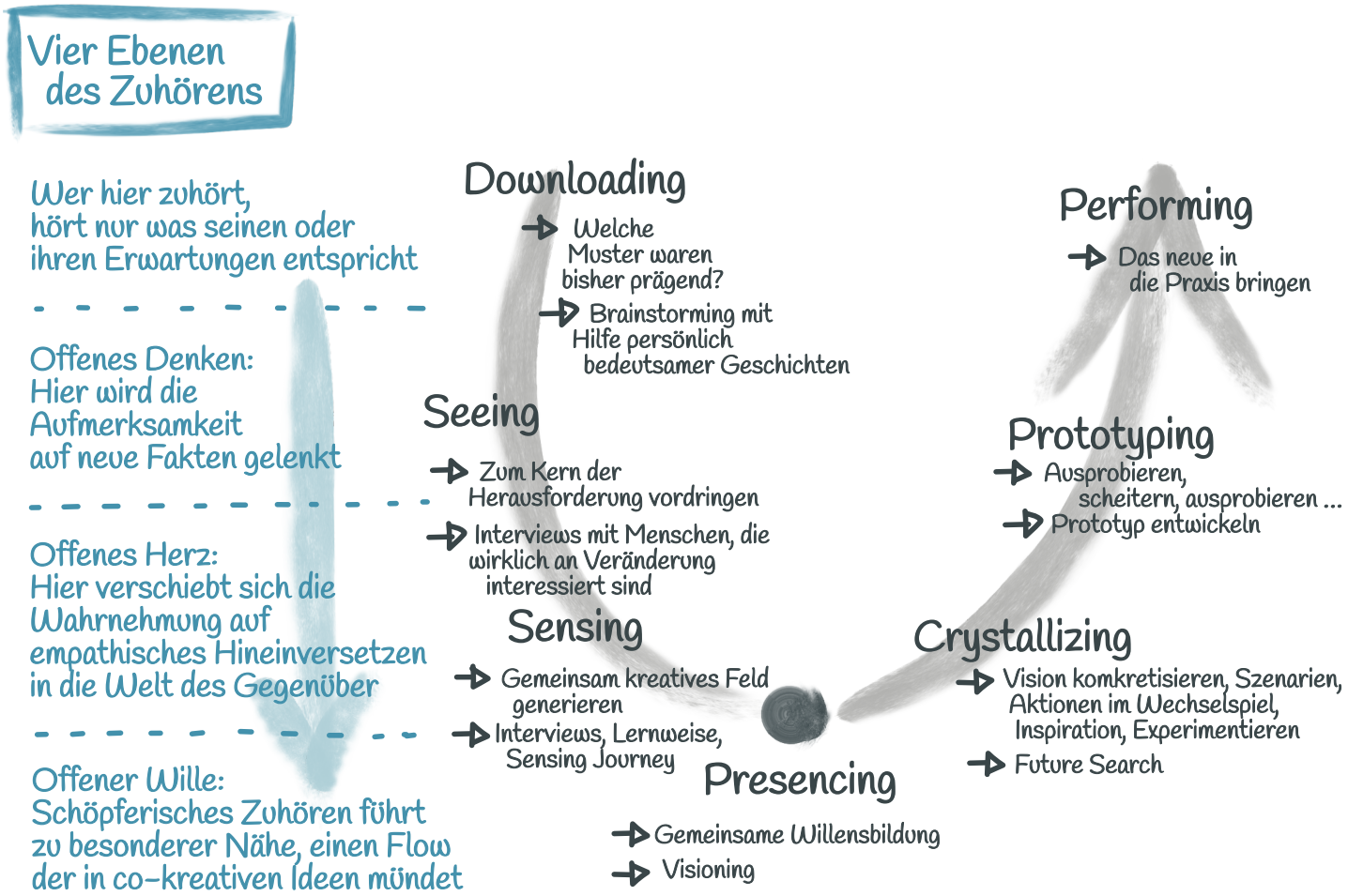
Der zweite Raum – die Zukunft und die inneren Quellen der Kreativität

Im zweiten Raum geht es darum, eine tiefere Verbindung zu sich selbst und zur entstehenden Zukunft zu finden. Wird der Prozess der Bewusstwerdung und des Loslassens erreicht, wird »das Nadelöhr« durchschritten. Man bekommt in diesem Zustand Zugriff auf die »inneren Quellen« der Kreativität („Presencing"). In einem Zustand der Stille und Reflexion wird der innerste Kern der entstehenden Möglichkeiten deutlich und die Verbindung zu den zukünftigen Potenzialen hergestellt.

Der dritte Raum – Raum der Verwirklichung

Nach dem tiefen Loslassen und dem Finden neuer Erkenntnisse geht es nun darum, diese in konkrete, innovative Handlungen und Prototypen umzusetzen und das Wissen schrittweise in die Praxis zu integrieren. Zuerst werden klare Visionen und Intentionen für die Zukunft herauskristallisiert („Crystallizing"). Danach geht es direkt ins Testen möglicher Lösungen („Prototyping") und in die gemeinsame Umsetzung („Performing").

Abbildung: Theorie-U: Leitfragen und Methoden für die Anwendung in intersektoralen Kooperationen und die Bedeutung der vier Ebenen des Zuhörens



INTERSEKTORALER MEHRWERT IM FOKUS

Beide vorgestellten Frameworks für transformative Methoden können in Kombination mit den anderen Methoden des Werkzeugkastens angewendet werden. Sie sind jeweils als eine „Grundlogik" für die Prozessgestaltung und Begleitung einer intersektoralen Kooperation zu verstehen.

- **Gemeinsames Verständnis schärfen:** Durch die Diskussion zu Transformationshebeln beim Handabdruck oder durch die gemeinsame Bewusstwerdung im ersten Raum der Theorie-U entsteht ein breiter Austausch zwischen den Akteuren. Was hat bisher gut funktioniert? Welche Schwierigkeiten gibt es in der Umsetzung? Wo liegen Barrieren?
- **Eigenmotivation / Selbstermächtigung stärken:** Beide Ansätze richten den Blick auf die eigene Motivation bzw. Haltung und die eigenen Ziele bzw. die Intention der beteiligten Akteur:innen. Was kann man selbst in seinem Kontext bewegen, wo liegen große Hebel zu denen man Zugang hat? Da intersektorale Kooperationen in einer Netzwerk-Logik organisiert sind, ist dieser Blick auf die Eigenmotivation der Akteure besonders wichtig.
- **Persönliche Geschichten in den Vordergrund rücken:** Beide Ansätze arbeiten häufig mit der Logik der persönlichen Geschichten. In der Theorie-U geht es immer um „first person stories", beim Handabdruck steht ebenfalls die persönliche Motivation stark im Vordergrund. Dieser Ansatz bringt immer wieder neue Motivation in die Gruppe.
- **Ziele bzw. Intention nachschärfen:** Beide Ansätze stellen zu Beginn jeweils die Frage nach den Zielen bzw. der Intention in den Mittelpunkt: welches Thema liegt den Beteiligten am Herzen, wo liegen die gemeinsamen Herausforderungen? Dies hilft dabei, die gemeinsamen Ziele über den Verlauf hinweg zu schärfen.

TRANSFORMATIVE METHODEN:

Veränderungsprozesse durchleuchten und anstoßen

FÜHRUNG & PLANUNG

PRAXISBEISPIEL THEORIE-U

Politisches Innovationslabor »Re:Think Austria«

Das Innovationslabor schafft einen Raum für junge Politiker:innen, um über Parteigrenzen hinweg einen respektvollen Dialog über die Zukunft zu führen. Mit dem Labor können Themen aufgegriffen werden, die langfristig von enormer Bedeutung sind, aber im politischen Alltag nicht genug Beachtung finden. Politische Führungskräfte, die selbst meist wenig Erfahrung mit neuen Formen der konstruktiven Zusammenarbeit mitbringen, bekommen im Kontext des Innovationslabors auch Methoden und Prozesskompetenz vermittelt. Dahinter steht die Überzeugung, dass Politiker:innen sich erst auf mehr Beteiligung einlassen können, wenn sie selbst positive Erfahrungen damit gemacht haben.

Das Innovationslabor orientiert sich am Ansatz der Theorie U und geht davon aus, dass neue Lösungen und Ansätze vor allem dann wirksam werden können, wenn die unterschiedlichen Stakeholder gemeinsam daran arbeiten. Im Zentrum des Dialogs geht es um ein wirkliches Zuhören und Eintauchen in die vielfältigen Perspektiven.

Quelle: Wegweiser Bürgergesellschaft, s.u.

ALTERNATIVE MODELLE

Reallabore als Experimentierräume für transformative Prozesse

Reallabore sind Experimentierräume, in denen nachhaltige und zukunftsfähige Lösungen entwickelt, erprobt und erforscht werden. Sie zeichnen sich durch einen Zusammenschluss von transformativer und transdisziplinärer Forschung mit Praxisakteuren aus, um Relevanz und Wirkung in spezifischen Anwendungsfeldern zu erproben. Reallabore verfolgen damit eine doppelte Zielsetzung, die Produktion von Erkenntnissen und neuem Wissen (Forschungsziele) und das Anstoßen von konkreten Transformationsprozessen (Praxisziele).

Projekte in einem Reallabor sind Realexperimente, bei denen in einem kooperativen Prozess Experimente geplant, durchgeführt und ausgewertet werden. Reallabore werden in verschiedenen Bereichen eingesetzt, darunter Stadtentwicklung, Klimaschutz und soziale Innovationen. Ein Beispiel ist die Entwicklung neuer Mobilitätskonzepte in urbanen Räumen, bei der Bürger:innen, Unternehmen und Verwaltung gemeinsam Lösungen erarbeiten und testen.

Reallabore bieten somit einen konkreten Framework für transformative Prozesse: sie schaffen Räume für gemeinsames Lernen und Reflexion und verbessern somit die Akzeptanz.

WEITERE INFORMATIONEN

Unser Literaturtipp zum Vertiefen:

Reif, A. und M. Heitfeld (2015): Wandel mit Hand und Fuß – Mit dem Germanwatch Hand print den Wandel politisch wirksam gestalten.

Scharmer, C. Otto (2022): Essentials der Theorie U - Grundprinzipien und Anwendungen, 2. Aufl., Carl-Auer Verlag.

Weitere Literatur und Beispiele:

- Reallabore: Wuppertal Institut (2019); In Brief:
  Reallabore – Perspektiven für ein Forschungsformat im Aufwind
- Vertiefung Reallabore: Defila, Rico; Di Giulio, Antonietta (Hg.) (2018): Transdisziplinär und transformativ forschen. Eine Methodensammlung. Wiesbaden: Springer VS
- Wegweiser Bürgergesellschaft: Weitere Infos und Beispiele zur Theorie U im Kontext von Bürgerbeteiligungsformaten.

mehr Infos und alle Links online