

Veränderungsfähigkeit lernen: Initiative für eine Schule zur Kunst des Wandels

Ressourcenleicht, immissionsneutral und gerecht – das sind die Ziele der anstehenden großen Veränderungen, wenn wir die Belastungsgrenzen des Systems Erde, das Wohlergehen aller Menschen und die Idee einer globalen und generationenübergreifenden Gerechtigkeit ernst nehmen.

Wir wissen viel darüber, was sich ändern soll.

Allein, die Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit kommen nicht schnell genug voran. Deswegen müssen wir uns intensiver mit den Wegen für einen erfolgreichen Wandel beschäftigen.

Hans Jürgen Heinecke, Kora Kristof, Reinhard Pfriem,
Otto Smrekar, Wolfgang Stark

The Art of Change-Ability: Towards a New School of Responsible Change | GAIA 22/1 (2013): 34–38

Keywords: improvisation patterns, models of change, success factors for sustainability, tacit knowledge, transformative and transition research

Alle reden vom Wandel: *Change* ist einer der beliebtesten Begriffe der Beratungsbranche. Die Rhetorik der Innovation soll durch Formeln von der „Innovation der Innovation“ noch getoppt werden. Innovationen scheinen keine Probleme mehr zu bereiten, wenn sie als Nachhaltigkeitsinnovationen daherkommen. So wird der Schumpeter'sche Gedanke von der schöpferischen Zerstörung (Schumpeter 1993, S. 146f.) inzwischen inflationär in Anspruch genommen. Bei näherem Hinsehen sind die Innovationen in den meisten Fällen jedoch wenig schöpferisch, weil sie additiv an die bestehenden Produkte, Apparate und Strukturen angeschlossen werden, statt diese wirklich zu ersetzen. „Schneller und komplexer“ ist vielmehr oft die Devise statt „anders und besser“; die heute aber so notwendigen grundlegenden (radikalen) technischen und sozialen Innovationen, mit denen Herausforderungen neu gedacht und angegangen werden können, werden somit zu wenig gefördert. Durch Wachstumseffekte und die inzwischen vieldiskutierten Rebound-Effekte (Paech 2012, S. 71 ff.) werden die mit Maßnahmen zur Nachhaltigkeit erzielten Erfolge wieder aufgezehrt, und im Gesamteffekt werden Ressourcen und Senken absolut immer ärger „übernutzt“. Und wir sind meist blind für die großen ökologischen Rucksäcke, die an den Produkten hängen, die wir kaufen.

Vor dem Hintergrund der Ressourcenfrage, des Klimawandels und anderweitig problematischer Entwicklungen – *peak oil, peak time, peak everything* – reicht es nicht, mit derselben ökonomischen und gesellschaftlichen Logik die immer selben Fehler zu wiederholen. Eine Logik, die für alles technische und erwerbswirtschaftliche Lösungen sucht, ist selbst das Problem. Im Unterschied zu früheren Zeiten sind die meisten, die heute das Scheitern unserer Art zu wirtschaften und ergo zu leben konstatieren, weise genug, nicht den Anschein der fertigen Alternative zu erwecken. Es gibt auch nicht die einfache Alternative im Singular. Gleichwohl zeichnen sich aber einige Richtungen und interessante Perspektiven ab.

Die Zukunftsfähigkeit des Menschen hängt von der „Weisheit der Vielen“ und dem Finden erfolgreicher Wege zum Wandel als Vorbedingungen wirklicher Veränderungen ab. Wir finden dafür Anknüpfungspunkte sowohl in der Idee einer nachhaltigen Entwicklung und in neueren ökonomischen Diskussionen (wie die über gemeinschaftliche Selbstversorgung versus individuelle Fremdversorgung) als auch in Motiven der Architektur- und Softwareentwicklung (Alexander et al. 2010) sowie in der Grundidee des künstlerischen Denkens und Handelns (Bertram 2011). Die Frage nach der „Großen Transformation“ (WBGU 2011) und

Kontakt: Hans Jürgen Heinecke | TPO Consulting | Bad Zwischenahn | Deutschland | E-Mail: tpoheinecke@onlinehome.de

Dr. Kora Kristof | Umweltbundesamt | Grundsatzabteilung | Dessau | Deutschland | E-Mail: kora.kristof@uba.de

Prof. Dr. Reinhard Pfriem | Universität Oldenburg | Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik | Oldenburg | Deutschland | E-Mail: reinhard.pfriem@uni-oldenburg.de

Dr. Otto Smrekar | Mase (Mont-Noble) | Schweiz | E-Mail: otto.smrekar@unibas.ch

Prof. Dr. Wolfgang Stark | Universität Duisburg-Essen | Labor für Organisationsentwicklung | Steinbeis-Transferzentrum Innovation and Sustainable Leadership | Essen | Deutschland | E-Mail: wolfgang.stark@uni-due.de

© 2013 H. J. Heinecke et al.; licensee oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

BOX 1: Implizites Wissen für nachhaltige Entwicklung

Implizites Wissen ist in allen zivilgesellschaftlichen Prozessen die wertvolle individuelle und kollektive Erfahrung, die zur „Weisheit der Vielen“ wachsen kann. Es sorgt dafür, dass – oft expertenlastige – Pläne überhaupt in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden können. Dieses wertvolle Erfahrungswissen ist in der Nachhaltigkeitsdebatte bisher vernachlässigt worden, weil eine weithin technikfokussierte Diskussion den Mythos einer immerwährenden Planbarkeit vorgaukelt.

Der Architekt, Stadtplaner und Mathematiker Christopher Alexander nennt das Erfahrungswissen „quality without a name“ und hat es für Architektur und Stadtplanung in eine „Muster-Sprache“ gefasst (Alexander et al. 2010). Deren Prinzipien werden heute in verschiedenen Bereichen erfolgreich angewandt: agile Softwareentwicklung (so sind etwa Wikis danach aufgebaut), Stadt- und Regionalplanung, moderne Organisationen sowie Teile der Nachhaltigkeitsbewegung verwenden erfolgreich *patterns* und *pattern languages*, um das Erfahrungswissen von Einzelnen und Gruppen für das Ganze zu nutzen (ein Beispiel ist die weltweite Transition-Towns-Bewegung^a).

In Workshops können erfolgreiche Muster nachhaltiger gesellschaftlicher Entwicklung auf regionaler und überregionaler Ebene aufgedeckt und eine Muster-Sprache für Nachhaltigkeit entwickelt werden, die auf dem gemeinsamen Erfahrungswissen, der „Weisheit der Vielen“, beruht.

a <http://transitionculture.org/2010/06/04/rethinking-transition-as-a-pattern-language-an-introduction>

erfolgreichem Wandel (Kristof 2010 a, b) betrifft vor allem die Veränderung des ökonomischen Systems und der „Muster im Kopf“ (Box 1).

Die Möglichkeit wirklicher Veränderungen ergreifen

Wir fragen also nach den Befähigungen von Akteuren, an der Durchsetzung deutlich nachhaltigerer ökonomischer und gesellschaftlicher Praktiken mitzuwirken. Dabei hat uns der aus einem Millenniumsbericht der Vereinten Nationen (VN-Millenniums-Projekt 2005) abgeleitete Appell angetrieben: „Wir müssen endlich handeln, damit die Welt Ziele hat“.¹ Die tiefere Klugheit des Satzes wird in der Einsicht deutlich: Es ist nicht aus Nachhaltigkeitsgründen sowieso klar, wo es genau langgeht und wie dabei im Detail vorgegangen werden muss, sondern die für viele Menschen lebenswerte Zukunft muss sich aus dem Handeln vieler Menschen entwickeln. Das Potenzial und die Produktivkraft für eine Kehre hin zu nachhaltiger Entwicklung, für echte (radikale) Innovation, Veränderung und Wandel liegen in den Fähigkeiten der Menschen, ihr Dasein und die dazugehörigen Herausforderungen zu bewältigen.

¹ Die Idee zu diesem Text entstand im Rahmen der 3. Spiekerooger Klimagespräche im November 2011: www.spiekerooger-klimagespraech.de.

BOX 2: Ein Blick in die Praxis: Die Ergebnisse der Spiekerooger Klimagespräche mit Unternehmen kommunizieren

Holger Stark vom Dortmunder Pumpenhersteller WILLO SE formuliert es so: „Heute gewinnt man mit rein technischen Lösungen keinen Blumentopf mehr. Bei der Abwasserpolitik spielen soziokulturelle Faktoren wie ein anderer Umgang mit knapp werdendem Wasser eine wichtige Rolle.“ Der Satz fiel bei einer von insgesamt über 15 Veranstaltungen, welche die ecco Unternehmensberatung GmbH (der Universität Oldenburg angegliedert) seit 2011 bis zum Herbst 2013 in ganz verschiedenen deutschen Städten durchführt – in und mit mittelständischen Unternehmen, mit denen die Ergebnisse der jährlichen Spiekerooger Klimagespräche erörtert werden.

Unternehmen beschäftigen sich mit der Frage, was sie zur Sinnstiftung der Gesellschaft und zum Glück von Akteuren beitragen können – für die meisten ist eine solche Auseinandersetzung mit ihrer Rolle als gesellschaftlicher Akteur eine neue Herausforderung. So geben diese Veranstaltungen einen Anstoß, sich als Unternehmen neu zu erfinden und gewahr zu werden, dass es die Unternehmen sind, die in den modernen Wirtschaftsgesellschaften mehr als viele andere daran arbeiten, wie sich die gesellschaftlichen Zustände entwickeln. Und die Dialoge werden immer konkret: Was können die Unternehmen tun, wie müssen sie sich wandeln, um dieser Verantwortung besser gerecht zu werden?

WEITERE INFORMATIONEN zum DBU-Transferprojekt: www.spiekerooger-klimagespraech.de/node/67

Sich mit dem „Kennen, Können, Wollen und Dürfen“ (Pfriem et al. 2011, S. 256) in Bezug auf diese kulturelle Herausforderung zu beschäftigen, ist kein Privileg akademischer Kreise oder ausgewählter Kreativer. Seit Herbst 2011 werden mit Förderung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) die jährlichen Ergebnisse der *Spiekerooger Klimagespräche* auch über Veranstaltungen in mittelständischen Unternehmen kommuniziert (Box 2).

Den gesellschaftlichen Wandel unterstützen

Das Leitmotiv „Wir müssen endlich handeln, damit die Welt Ziele hat“ verbindet das „Was sich ändern soll“ und das „Wie Wandel erfolgreich sein kann“ und führt zu einer neuen Sichtweise gesellschaftlicher Transformation in Richtung Nachhaltigkeit, die längst überfällig ist. Für ein tieferes Verständnis der Muster von Veränderungsprozessen ist es hilfreich, die Lern- und Entwicklungsgeschichte der Akteure in ihrem komplexen und dynamischen Umfeld zu reflektieren.

Am Beispiel der deutschen Energiewende lässt sich das illustrieren: Veränderungen fangen meist mit wenigen an, sie gelingen aber nur mit vielen – der Ruf nach gesetzlichen Regelungen wird zunächst in der kleinen Gruppe laut. Normativer Zwang – das zeigt die Erfahrung aus zahlreichen Veränderungsprozessen – mobilisiert Widerstand. Entscheider(innen), zumal gewählte, scheuen diese Auseinandersetzung. Die überzeugte kleine Gruppe kann so keine umfassende Transformation anstoßen.

In unseren Diskussionen ist deutlich geworden, dass wir noch sehr viel mehr Wissen über die Muster und Erfolgsbedingungen von Veränderungsprozessen benötigen. Erst durch das Verständnis der Muster (*patterns*) kann es gelingen, wirksam und akteursorientiert Veränderungen zu gestalten. Nur wenn wir die zentralen Erfolgsfaktoren für gesellschaftlichen Wandel anwenden lernen, wird es uns möglich, individuelle Interessenlagen in einer kollektiven Bewegung zu bündeln (Box 3).

Der Siegeszug der Social Media zeigt, dass sich grundlegende Veränderungen oft beiläufig und beinahe mühelos vollziehen. Was können wir von solchen Selbstläufern lernen? Welche emergenten Muster erfolgreichen Wandels treten zutage? Ein überraschender Befund aus der Entwicklung der *social communities* ist jedoch schwer zu verdauen: Das „Was“ folgt dem „Wie“ – zuerst das Netz, dann die Inhalte. Was würde das etwa für den Veränderungsprozess bedeuten, der angesichts des Klimawandels sowie der Ressourcen- und der Gerechtigkeitsfrage notwendig ist? Uns scheinen genaues Hinsehen, tiefes Zuhören und ein achtsamer wie würdiger Umgang mit Widerständen essenzielle Komponenten erfolgreicher Veränderungsprozesse zu sein (Box 4).

Auch durch Irritation gleichsam eingebrannter Muster unserer Art zu leben, zu produzieren wie zu konsumieren, beginnen kollektive und individuelle Lernprozesse (Geißlinger und Raab 2007). Die Wirkung irritierender „Angriffe auf die Wirklichkeit“ ähnelt der einer Initialzündung (Box 5).

Den Wandel ermöglichen

Damit ein Wandel erfolgreich eingeleitet werden kann, muss ein hinreichendes Maß an Bereitschaft bestehen, voneinander zu lernen und hieraus einen erfolgreichen Veränderungsprozess aller zu gestalten. In konkreten Veränderungs- und Entscheidungssituationen werden wir aber immer improvisieren und vieles ganz neu denken müssen. Also, wie kann ein gemeinsamer Lern- und Veränderungsprozess gestaltet werden? Wie können Entscheidungsprozesse und -strukturen aussehen, die auf schnellen Wandel, Komplexität und Unsicherheit zu reagieren vermögen? Welche Musterbrüche sind erforderlich?

Die Kunst des Wandels soll, so schlagen wir vor, auf vier Ebenen gestaltet werden:

Inhalt, Idee und Vision der Veränderung. Welche Idee, welcher Inhalt soll durch den Veränderungsprozess vermittelt werden? Welche Vision und welche ersten Ansatzpunkte für deren Umsetzung bieten sich an? Illustriert am Beispiel der Energiewende: Brauchbare technologische Lösungen vorzugsweise zur Nutzung der Sonnenenergie, Erdwärme und derivativer erneuerbarer Energieformen sind vorhanden und werden immer weiter entwickelt. Jetzt geht es aber vor allem um organisatorische Lösungen sowie Veränderungen von Produktions- und Konsummustern. Wie sind die Eigentumsverhältnisse? In welchem Umfang will man mit dezentralen oder zentralen Lösungen arbeiten? Wird Energieeffizienz „gebührend“ berücksichtigt?

BOX 3:

Auf der Suche nach den Modellen zu Veränderungen in den Köpfen

Verantwortliche aus Politik, Unternehmen oder gesellschaftlichen Bewegungen scheitern oft mit ihren Veränderungsideen, weil wir in einer komplexen, unsicheren und dynamischen Welt leben. Um sich trotzdem in der unübersichtlichen Welt orientieren zu können, wollen Menschen verstehen, wie Veränderungsprozesse funktionieren und welche Einflüsse wirken. Und sie möchten Veränderungen erfolgreich mitgestalten können. Deshalb entwickeln die Wissenschaften, aber auch Menschen im Alltag Modelle. Sie helfen, aus der Flut von Informationen zu unterschiedlichen Veränderungsprozessen die immer wiederkehrenden Muster herauszufiltern und daran das eigene Handeln auszurichten. Modelle geben somit Orientierung in einer komplexen Welt. Die Modelle unterscheiden sich innerhalb und zwischen den einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen, aber auch von Mensch zu Mensch und zwischen Kulturen. Trotz aller Unterschiede ziehen sich durch die Modelle aus Wissenschaft und Praxis zentrale Erfolgsfaktoren für die Wege zum Wandel – auf der Ebene der Veränderungsidee, der Akteure, der Zeitaspekte, des Veränderungsprozesses sowie der Randbedingungen (Kristof 2010a, b). Nutzen Akteure, die gesellschaftliche Veränderungen voranbringen wollen, diese Erfolgsfaktoren und Zusammenhänge, wird ihr Erfolg wahrscheinlicher.

Hinter jeder Veränderungsidee liegen klare und messbare Ziele, die aber zeitlich und inhaltlich so variabel sein müssen, dass sie sich im Prozess weiterentwickeln und konkretisieren können. Der Schlüssel für das Gelingen liegt in der Entwicklung gemeinsamer Verfahren, die erfolgreichen Grundmustern und Werten folgen. Bereits vorgegebene Ziele in erreichbare Etappen „herunterzubrechen“ und so zu planen, entspricht eher einer industriellen Logik, deren Konsequenzen wir ja gerade vermeiden wollen. Schwierigkeiten machen auch normative, emotional aufgeladene Ziele: Sie erzeugen unnötige Widerstände. Normen verschleiern Veränderungserwartungen.

Der Prozess der Veränderung. Die „Ästhetik des Wandels“ (Keeney 1987) muss stärker in den Mittelpunkt gestellt werden: Wie wollen wir vorgehen, mit welchen Mikromustern arbeiten? Wie kann die Architektur eines Veränderungsprozesses anmuten? An welchen Stellen ist Improvisation hilfreich und notwendig? Im Kern geht es um den Prozess, inhaltliche Ideen mit der Alltagsrealität, mit den Haltungen und Überzeugungen der Akteure zu konfrontieren.

Die Akteure der Veränderung. Wie können möglichst unterschiedliche Akteure in den Prozess eingebunden und dafür gewonnen werden? Um nichtlineare Denkmuster und Lösungen zu befördern, brauchen wir Akteure aus verschiedenen Zielgruppen und Disziplinen sowie die Verbindung zwischen Wissenschaft und Kunst, die die Praxis beflügelt. Generell geht es immer um die Frage der Kommunikation und die Bildung von Gemeinschaften: Wie kann man den Prozess des Wandels so attraktiv gestalten, dass Menschen aus unterschiedlichsten Bereichen die Zielrichtung des Wandels aufnehmen und ihm Vorschub leisten?

BOX 4: Improvisationslabore – Ungewissheit und Komplexität kreativ gestalten

Unerwartete und komplexe Situationen erfassen, ihnen begegnen und sie fantasie reich nutzen – das Management des Unerwarteten zeigt, dass innovative Lösungen und kreative Prozesse viel weniger planbar sind als bisher gedacht. Die Kunst der Improvisation ist hier gefragt – ebenso wie die Fähigkeit, aus intuitivem Wissen und situativen Möglichkeiten zu schöpfen.

Diese Kompetenz ist im Jazz besonders ausgeprägt, deshalb lässt sich an dessen Improvisationsfertigkeit unser Orientierungssinn trainieren (Dell 2011, Stark und Dell 2012): Die Musizierenden begeben sich dort in eine Art von Hörraum, der es ermöglicht, das eigene Spiel auf dem Spiel anderer aufzubauen – ein sorgfältiges Hineinhören in die Welt der Anderen. Wie können Verfahrensweisen des Wandels gestaltet werden, in denen durch die Neuerschaltung erfolgreicher Muster und das Brechen alter und starrer Muster neue Optionen und Lösungsmöglichkeiten entstehen?

Improvisationslabore dienen dazu, aus dem alltäglichen Durchwursteln eine „Kunst des Wandels und der Improvisation“ zu machen, die uns individuell und kollektiv befähigt, mit komplexen und unerwarteten Situationen kreativ umzugehen. Gemeinsam mit Jazzmusikern erarbeiten wir die Grundmuster unseres impliziten Wissens, entdecken Improvisationsfelder in Organisationen und in der Gesellschaft und lernen, die herausgefundenen Muster zu verbinden – also den Prozess der Improvisation als Kunst des Wandels in sich schnell verändernden Situationen anzuwenden.

Die zeitliche Dimension der Veränderung. Wir brauchen einen aufgeklärten und professionellen Umgang mit dem Faktor Zeit. Zentral ist dabei das Timing in Veränderungsprozessen, ebenso aber die Erkenntnis, dass die Erfolgchancen für Wandel auch von der Vergangenheit geprägt sind und dass Entscheidungen heute die Entscheidungsoptionen von morgen maßgeblich mitbestimmen. Es braucht Zeit, die Menschen in den Veränderungsprozess einzubeziehen, sie zu überzeugen – Zeit, die wir angesichts der dramatischen klimatischen und anderen ökologischen sowie sozialen Veränderungen eigentlich nicht mehr haben.

Homo sapiens faber ludens, Protagonist der Koevolution

Wissen über Klimaveränderungen, Ressourcenknappheit und soziale Ungerechtigkeit ist vorhanden. Aber das ganze Wissen genügt nicht, um Tatkraft und die zum vorsorglichen Handeln erforderliche Einsatzbereitschaft zu erzeugen. Die Leistungsfähigkeit rationaler Planung wird überfordert und die Unzulänglichkeit menschlichen Strebens ist evident wie nie zuvor. Daher müssen wir uns darauf einstellen, mit wachsender Komplexität und Geschwindigkeit jenseits des menschlichen Maßes umzugehen. Im tätigen Bemühen um zeitgerechte Aufklärung wird ein lernender Umgang mit der Ungewissheit jenseits von Kontrolle und Ohnmacht notwendig. Ein tiefgreifender Wandel wird nur gelingen, wenn wir das nachhaltigkeitsorientierte Wissen sowie die Erfolgsfaktoren für erfolgreichen Wandel nutzen und

BOX 5: *ChangeLab* – Irritation als Ansatzpunkt für Veränderung

„Wir sind doch keine Regisseure!“ ist eine typische, meist etwas verstörte Reaktion der Teilnehmenden am *ChangeLab*, wenn sie über das Experiment „Feldexploration“ instruiert werden. Im *ChangeLab* treffen sich bei unserer Versuchsarbeit Entscheidungsträger(innen) und Querdenker(innen), um grundlegende Veränderungsprozesse in sozialen Systemen einzuleiten. Die Feldexploration ist ein Instrument, mit dem die Umweltbedingungen (das Change-Feld) für einen Veränderungsprozess besser zu begreifen sind.

Das Verstörende ist hier: Die Teilnehmer(innen) müssen einen Kurzfilm über einen bestimmten Aspekt oder eine definierte Zielgruppe des Change-Felds produzieren, etwa ein Portrait des Schnäppchenjägers oder eine Illustration des Konsumterrors. Die Versuchsgruppe bekommt Unterstützung von jungen Fachleuten einer Filmhochschule. Die Herausforderung dabei: Die Teilnehmenden müssen sich einlassen, mit den Protagonisten interagieren, erkunden, wie zentrale Aspekte funktionieren und wie man sie in die fokussierte Bildsprache und Erzähllogik eines Kurzfilms umsetzen kann. Sie müssen eine neue Sprache lernen. Ein Perspektivenwechsel ist unvermeidlich, allerdings mit der Chance, die Wirklichkeit aus einem anderen Blickwinkel wahrzunehmen. Eigene Annahmen werden infrage gestellt, so dass Irritation und Neugier entstehen. Verhaltensveränderung beginnt mit Irritation, selten mit Einsicht. Regisseure wissen das, deshalb ist Regieerfahrung für die Gestaltung von Veränderungsprozessen so anregend.

darüber hinaus mit dem impliziten Wissen der Erfahrung vieler Talente verbinden.

Eine progressive Schule zur Kunst des Wandels – wie sie uns vorschwebt – überwindet disziplinäre Grenzen und Denkbarrieren. Sie arbeitet nicht nur mit Sachverständigen aus Wissenschaft, Politik und Praxis zusammen, sondern auch mit Spürsinnbegabten aus den bildenden Künsten, Musik, Theater und Tanz, um neue Handlungsmuster zu generieren (vergleiche auch Rauschmayer und Omann 2012). Sie erforscht und verbreitet die erfolgreichen Muster des Wandels, die im Erfahrungsschatz von Praxis, Wissenschaft und Kunst verborgen sind. Sie nutzt das implizite Wissen, um im Handeln neuartige Wandel-Pfade zu erspüren.

Die Kunst des Wandels lernen

Uns interessiert, wie erfolgreicher Wandel funktioniert. Es geht darum, die Kunst des Veränderns zu erlernen, die frappierenden Muster des Wandels zu begreifen. In der Sprache des Theaters: Welches Stück soll aufgeführt werden? Wie können Menschen dazu eingeladen und beteiligt werden? Wie sieht eine überzeugende Dramaturgie und Regie aus? Welche Bedeutung haben Zeit und Timing? Welche Rollenbesetzung für die Akteure?

Die Initiative wendet sich an alle, denen der notwendige Wandel zu einer nachhaltigen, gerechten Welt am Herzen liegt und die eine derartige Vision in ihrer professionellen Praxis umsetzen wollen. Dies ist vor allem eine Einladung an junge Entscheidungsträger(innen) in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft so-

BOX 6:

Summer School 2013

Vom **23. bis 27. September 2013** wird an einem zur Inspiration einladenden Ort die **Schule für die Kunst des nachhaltigen Wandels – School of the Art of Sustainable Change** ihren Probetrieb beginnen. Wer Grenzüberschreitungen zwischen Disziplinen sowie das Wechselspiel von Rationalität und Emotionalität wagen will, ist hier zu eingeladen!

Bitte bekunden Sie uns Ihr Interesse mit einem **Bewerbungsbrief** oder einem **Video** sowie einer **Kurzinformation über Ihr berufliches und gesellschaftliches Engagement** bis zum **1. Mai 2013** per E-Mail an wolfgang.stark@uni-due.de.

Eine progressive Schule zur Kunst des Wandels überwindet disziplinäre Grenzen und Denkbarrieren.

wie an Nachwuchswissenschaftler(innen) mit Gestaltungswillen: Wagt den Versuch, eure Kompetenz mit unkonventionellen Methoden zu schulen für den unvermeidlichen Umgang mit Klimawandel, Ressourcenschonung und Verteilungsgerechtigkeit!

Die Schule wird mit einer verteilten Struktur arbeiten und findet da statt, wo sie gebraucht wird. Wir haben aus erfolgreichen Prozessen gelernt, dass ein Wechselspiel von Verändern und Reflexion der Veränderung entscheidend für Ästhetik und positive Wirkung des Wandels sind. Dies soll auch in der physischen Präsenz der Schule abgebildet werden. Es werden sich Orte für die reflexiven Phasen – wie die Insel Spiekeroog und Traditions-

„Veränderungsfähigkeit lernen“ entspricht dem Prinzip jedes höher entwickelten Immunsystems.

orte gesellschaftlicher Debatten – finden. Die Schule wird aber auch an den Brennpunkten akuten Wandels – in den Umbruchzonen und Ballungszentren – präsent sein. Sie sucht und prüft Kontakte in einem internationalen Netzwerk mit Einrichtungen, die partiell vergleichbare Ambitionen haben.²

Im Frühjahr 2013 wird eine Initiativgruppe den Fahrplan für den Aufbau der Schule und ihres Netzwerks beraten. Eine Lernreise in die Welt der Transformation – als Vademecum empfiehlt sich das zweite Buch aus dem „Homo-faber-Projekt“ Richard Sennetts, in der deutschen Übersetzung kurz *Zusammenarbeit* betitelt (Sennett 2012) – ist für den Sommer vorgesehen. Anschließend eröffnet die Schule den Probetrieb (Box 6).

2 ■ www.tiimiakatemia.fi/en
 ■ www.kaospilot.dk
 ■ www.innovationecology.com/FutureCenters/Start.html

■ www.hpi.uni-potsdam.de/d_school/home.html
 ■ <http://dschool.stanford.edu>
 ■ www.solonline.org

Literatur

- Alexander, C., S. Ishikawa, M. Silverstein. 2010. *Eine Muster-Sprache. Städte – Gebäude – Konstruktion*. Wien: Löcker.
- Bertram, U. 2011. Künstlerisches Denken und Handeln. In: *Kunstforschung als ästhetische Wissenschaft. Beiträge zur transdisziplinären Hybridisierung von Wissenschaft und Kunst*. Herausgegeben von M. Tröndle, J. Warmers. Bielefeld: transcript.
- Dell, C. 2011. *ReplayCity. Improvisation als urbane Praxis*. Berlin: Jovis.
- Geißlinger, H., S. Raab. 2007. *Strategische Inszenierung. Story-Dealing für Marketing und Management*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Keeney, B. P. 1987. *Ästhetik des Wandels*. Hamburg: International Society for Knowledge Organization (ISKO).
- Kristof, K. 2010 a. *Models of Change: Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive*. Zürich: vdf.
- Kristof, K. 2010 b. *Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können*. München: oekom.
- Paech, N. 2012. *Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie*. München: oekom.
- Pfriem, R., M. Beermann, H. Schattke. 2011. Nachhaltige Ernährungsverantwortung. Eine Herausforderung für Konsumenten und Unternehmen. In: *Eine neue Theorie der Unternehmung für eine neue Gesellschaft*. Herausgegeben von R. Pfriem. Marburg: metropolis. 243–271.
- Rauschmayer, F., I. Omann. 2012. Transition to sustainability: Not only big but deep. *GAIA* 21/4: 266–268.
- Schumpeter, J. A. 1993. *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. 7. Auflage. Tübingen: Francke.
- Sennett, R. 2012. *Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält*. München: Hanser.
- Stark, W., C. Dell. 2012. Organisationskultur revisited. Transdisziplinäre Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Kunst beim Versuch, das Ungenannte und Unerwartete in Organisationen zu erfassen. In: *Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht*. Herausgegeben von F. Böhle, S. Busch. Bielefeld: transcript.
- VN-Millenniums-Projekt. 2005. *In die Entwicklung investieren. Ein praktischer Plan zur Erreichung der Millenniums-Entwicklungsziele. Überblick*. New York: Vereinte Nationen.
- WBGU (Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen). 2011. *Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation*. Berlin: WBGU.

Eingegangen am 21. Januar 2013; überarbeitete Fassung angenommen am 15. Februar 2013.

DIE PUBLIKATION ZUM THEMA



Über dreißig namhafte Vertreter(innen) aus Sozial-, Kultur- und Geisteswissenschaften diskutierten anlässlich der 3. Spiekerooger Klimagespräche vom 17. bis 19. November 2011 über das Thema *Wir müssen endlich handeln, damit die Welt Ziele hat*. Die gleichnamige Publikation fasst die Beiträge zusammen.

Pfriem, R. (Hrsg.). 2012. *3. Spiekerooger Klimagespräche 2011*. Oldenburg: dbv. 138 S., 28,- EUR, ISBN 978-3-86622-034-8.