

Transition Management: Ein interessantes Modell für Deutschland?

Der Weg in die Nachhaltigkeit

In den Niederlanden steht der Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise im Mittelpunkt. Es besteht die weit verbreitete Ansicht, dass die derzeitige Ausrichtung auf die Nutzung fossiler Brennstoffe, intensiver Landwirtschaft und kfz-lastige Transporte nicht nachhaltig ist. Es gilt nun einerseits diese Abläufe nachhaltiger zu gestalten und andererseits, alternative Systeme zu finden, wie z. B. ein individuell angepasstes Verkehrskonzept mit vielfältigen Transportmethoden, die Nutzung erneuerbarer Energien und eine Präzisionslandwirtschaft.

Systeminnovationen

Die neuen Systeme sollen sowohl ökologisch als auch ökonomisch attraktiv sein - im Hinblick auf Arbeitsplätze, Einkommen, Produktverbesserungen und individuelle Dienstleistungen. Da abzusehen ist, dass diese Systeminnovationen auch nicht ausräumbare Nachteile haben, will die niederländische Regierung durch die gleichzeitige Erforschung vielfältiger Möglichkeiten und anpassungsfähiger Strategien schrittweise und interaktiv zu Entscheidungen kommen. Neue Systeme können nicht unmittelbar realisiert werden, sondern entwickeln sich gestützt auf Feedback und dezentralisierte Entscheidungsfindung allmählich.

Folgende Umstellungen werden in den Niederlanden untersucht:

- **Umstellung auf einen nachhaltigen Energiehaushalt**
Ziel: Entwicklung eines zuverlässigen und effizienten Energieversorgungssystems mit niedrigen Emissionswerten
- **Schutz der Artenvielfalt und nachhaltige Verwendung von natürlichen Ressourcen**
Ziel: Der Erhalt der Artenvielfalt ist insbesondere von Bedeutung für die Lebensmittelversorgung, die Fruchtbarkeit des Bodens, das Klima und die Förderung von Wiederverwendung und Recycling
- **Umstellung auf nachhaltige Anbaumethoden**
Ziel: Realisierung eines landwirtschaftlichen Systems mit minimaler Belastung der Umwelt und ohne Beeinträchtigung von Gesundheit, Landschaft und Tierwelt
- **Umstellung auf ein nachhaltiges Verkehrskonzept**
Ziel: Schaffung eines Transportsystems mit niedrigen Emissionen, geringer Lärmbelastung, guter Erreichbarkeit, Sicherheit und Erhalt der Lebensraumqualität

Transitions

Die Übergänge bzw. Umstellungen bedeuten in diesem Zusammenhang maßgebliche Veränderungen in den funktionalen Systemen. Sie finden auf verschiedenen Ebenen statt und verändern grundlegend die gesamte Gesellschaft oder wichtige Teile des gesellschaftlichen Systems.

Beispiele aus der Vergangenheit:

- Im Zeitraum von 1780 bis 1914 wurden Segelboote von Dampfschiffen abgelöst.
- In der 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts gab es einen demographischen Wandel von hohen zu niedrigen Geburten- und Sterberaten.
- Zwischen 1960 und 1975 wurde die Heizung von Kohle auf Gas umgestellt.

Diese Veränderungen wurden bisher durch das Zusammenwirken vieler Entwicklungen über den Zeitraum mindestens einer Generation (25 Jahre) ausgelöst. Diese fanden statt in den Bereichen Wirtschaft, Kultur, Regierung, Technik und Ökologie. Sie ebneten den Weg für eine Umstellung, beruhend auf neuen Methoden, aktuellem Wissensstand, sozialen Strukturen und neuen Richtlinien.

Der Weg in die Nachhaltigkeit ist wohl die größte Herausforderung unserer Zeit und obwohl die allgemeine Richtung mehr oder weniger klar ist, sind die Entscheidungen durch Unsicherheit und die Vielfalt der möglichen Wege geprägt. Es ist eine Reise in eine bessere Zukunft, aber für diese Reise gibt es keine Wegbeschreibung. Transition Management bietet Leitsätze, um diesen Weg zu meistern.

Was genau ist Transition Management?

Die neue Strategie des Transition Managements stützt sich auf die darwinistischen Prozesse der Variation und Selektion und nutzt von der Basis ausgehende Entwicklungen und langfristige Ziele auf nationaler und lokaler Ebene.

Lernen und institutionelle Veränderungen haben dabei eine Schlüsselfunktion: Dies bedeutet, dass Transition Management sich weniger mit den einzelnen Ergebnissen als mit den Voraussetzungen, die für die Änderungen erforderlich sind, befasst. Die grundsätzliche Philosophie ist die zielorientierte Modulation: die Verwendung laufender Entwicklungen für gesellschaftliche Ziele. Daher ist eine wichtige Frage, was die Menschen - aus der Sicht des Verbrauchers und des Bürgers - wirklich wollen.

Entscheidungen werden fortschreitend und unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Erfahrungswerte gemeinsam getroffen, wobei die Erhaltung der Flexibilität bei der Erforschung verschiedener Wege von großer Bedeutung ist. Das ist die Vorgehensweise eines Unternehmers, wenn er mit Faktoren wie Unsicherheit und Komplexität konfrontiert ist: Anstatt den Endzustand der Entwicklung zu definieren, schlägt er eine bestimmte Richtung ein und vermeidet so voreilige Entschlüsse.

Kreislauf des Transition Managements

Transition Management ist kein Stufenplan, aber es enthält geläufige Heuristiken, die in der folgenden Abbildung dargestellt sind:

- Festlegung einer Plattform für ein Themengebiet
- Entwicklung von langfristigen Visionen und Zielen
- Durchführung von Experimenten und Programmen zur Systeminnovation
- Überwachung und Auswertung der Versuche, Programme und Prozesse

Die Hauptelemente des Kreislaufs sind: Einschätzen, Lernen, Anpassen. Um eine gemeinsame Herangehensweise zu haben, werden anfangs die Probleme strukturiert und dann langfristige Visionen und Ziele entwickelt. Die Ziele werden im politischen Prozess und durch Beratungen auf der jeweiligen Plattform festgelegt. Die Regierung managt den Prozess, d. h. sie legt die gemeinsame Ausrichtung und die politische Umsetzung fest und ist verantwortlich für die Durchführung von Experimenten und Programmen zur Systeminnovation. Zum Transition Management gehört auch die Steuerung: Die allgemeinen Rahmenbedingungen müssen die wahren ökologischen Kosten widerspiegeln. Dies ist ein Thema für die Entscheidungsträger aus Regierung und Politik.

Transition Management will die nachhaltige Entwicklung in Schwung zu bringen. Nicht alle Firmen werden hierzu beitragen, aber wenn eine neue Entwicklung Formen annimmt, werden weitere Firmen - einschließlich der traditionell strukturierten - dem Beispiel folgen. Dies geschieht bereits auf dem Energiemarkt durch die Orientierung der Ölgesellschaften in Richtung erneuerbare Energien. Wenn der Änderungsprozess einmal in Gang ist, bekommt er eine Eigendynamik. Dies ist eine kritische Phase, in der auch ungewünschte Abhängigkeiten auftauchen. Die Gesellschaft muss über Bewertungskriterien ein Gespür für die Auswirkungen auf das System entwickeln. Transition Management verlangt ständige Einschätzung und Anpassung.

Einbindung der Politik

Die Einbindung von Wirtschafts- und Steuerpolitik sowie Innovationspolitik und -richtlinien auf nationaler und internationaler Ebene ist ein Teil des Transition Managements. Diese wichtige und schwierige Aufgabe wird durch die Verwendung von Agenden und Plattformen unterstützt. Durch einen offenen Ansatz, in dem Lernen institutionalisiert wird, wird die Einbindung der Politik erleichtert.

Was zeichnet Transition Management aus?

Es beruft sich nicht auf Pläne, sondern auf iterative Entscheidungsfindung, in deren Verlauf sich auch die Ziele ändern können. Entscheidungen werden auf der Basis von Erfahrungen und neuen Einsichten getroffen. Die Wahl der Strategie basiert mehr auf der langfristigen Attraktivität als auf kurzfristigen Lösungen. Langfristige Möglichkeiten werden unterstützt, müssen sich aber noch in der Gesellschaft beweisen. Auf diesem Weg erkennt die Gesellschaft selbst, was das Beste für sie ist.

Durch Transition Management wird Spielraum für Veränderungen geschaffen. Dieser sollte nicht zu knapp bemessen sein, damit die Gesellschaft nicht auf zweitrangige Lösungen festgelegt wird. Das wird durch die Anwendung des Portfolio Managements und laufend angepasste Steuerung vermieden.

Politik zur Umstellung auf einen nachhaltigen Energiehaushalt

Die niederländische Regierung strebt den Übergang zur Nutzung nachhaltiger Energien an. Die Umstellung orientiert sich an folgenden Zielen: sichere und zuverlässige Dienstleistungen, niedrige Preise, minimaler ökologischer Schaden und minimale negative Auswirkungen auf die Gesellschaft. Diese Ziele wurden nach einem Beratungsprozess der Interessenvertreter festgelegt.

Unter Berücksichtigung der Fachwissenschaft und der ökologischen Prioritäten wurden in den Niederlanden zur Erreichung dieser Ziele fünf Schwerpunkte ausgewählt: Biogas, eine effiziente Versorgungskette, Biorohstoffe, alternative Treibstoffe und nachhaltige Elektrizität. Insbesondere saubere fossile Brennstoffe, Biomasse und Offshore-Windanlagen sollen der niederländischen Wirtschaft Chancen bieten. Die beachtliche Summe von 35 Millionen Euro steht für die Erforschung der Umstellung auf nachhaltige Energien zur Verfügung. Dabei geht es nicht nur um technische Gesichtspunkte, sondern auch um die allgemeine Akzeptanz, den Bedarf der Konsumenten und die Märkte.

Offiziell ist eine neue Politik Teil der Umstellungsstrategie. Die niederländische Regierung will die Politik verbessern und die Zusammenarbeit verstärken. Sie hofft, durch den offenen, interaktiven Ansatz eine bessere Koordination von verschiedenen Politikbereichen zu erzielen.

Öffentliche Unterstützung für Transition Management

Transition Management wird von der niederländischen Gesellschaft gut angenommen und durch die Gremien (Sozialwirtschaftlicher Rat der Niederlande, Energierat und Rat für Bauwesen, Raumplanung und Umwelt) unterstützt. Es wurden Plattformen errichtet und neue Koalitionen gebildet. Die Umweltbewegung zeigt sich in einer solchen Koalition im Bereich der Biomasse. Dies zeigt, dass Transition Management auf Interessen und Bewegungen, d.h. Änderungsprozessen in der Gesellschaft aufbaut.

Bemerkenswert ist, dass sich das Wirtschaftsministerium für nachhaltige Energien einsetzt. Obwohl das Ministerium im Interesse der Unternehmen in der Vergangenheit gegen Umweltverordnungen gekämpft hat, verfehlt es nun die alternativen Energien. Der Grund: das Transition Management hilft dem Ministerium, mit den Unternehmen zusammenzuarbeiten und somit die Wirtschaft durch nachhaltige Innovationen voranzubringen. Dabei ist ein wichtiger Aspekt, dass in den Niederlanden das Wirtschaftsministerium für Energie und Innovation verantwortlich ist.

Das Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Fischerei ist ebenfalls sehr aktiv. Bereits in den 90er Jahren wurde dem Ministerium infolge von Tierkrankheiten, Lebensmittelkrisen und anhaltenden Schwierigkeiten mit Überdüngung und Wasserverschmutzung die Notwendigkeit der Systeminnovation bewusst. Das Ministerium für Verkehr und Wasserwirtschaft (verantwortlich für die Umstellung auf ein nachhaltiges Verkehrskonzept) und das Ministerium für Entwicklungszusammenarbeit (verantwortlich für die Biodiversität und die Umstellung auf natürliche Ressourcen) sind jedoch in diesem Bereich sehr wenig engagiert.

Auswirkungen

Die niederländische Regierung hat gerade erst mit Transition Management begonnen. Es sind daher noch keine Erfolge zu verzeichnen, jedoch werden in Kürze erste Ergebnisse bezüglich reduzierter Emissionen und neuer Wirtschaftsformen erwartet.

Die Erwartungen sind recht hoch, wobei Forschungsergebnisse (Geels, 2005) zeigen, dass sich Umstellungen in soziotechnischen Systemen der Lenkung und effektiven Kontrolle entziehen. Die Politik kann hier nur Wegbereiter für die Umstellung sein und die Merkmale festlegen. Dies geschieht beim Transition Management durch evolutionäre Lenkung, die sich an den Prozessen der Variation und Selektion orientiert. Durch Transition Management werden Einschätzungs-, Lern- und Forschungsprozesse institutionalisiert.

Die Bedingungen für Erfolg und Anwendung des Transition Managements: das Gefühl der Dringlichkeit, Führungskraft, Engagement, die Bereitschaft, die politische Landschaft anhand von kurzfristigen Zielen zu verändern, eine aktive Regierung, Beratung, Vertrauen und Investitionsbereitschaft (Rat für Bauwesen, Raumplanung und Umwelt sowie Allgemeiner Energierat).

Natürlich erfordert der Weg in die Nachhaltigkeit schwierige politische Entscheidungen (z. B. die Einführung von Ökosteuern und die allmähliche Abschaffung von nicht-nachhaltigen Methoden). Der Nachhaltigkeitsgedanke sollte helfen, diese Entscheidungen zu treffen, obwohl dies eher unwahrscheinlich ist. Transition Management ist kein Instrument, sondern der Rahmen für die Entscheidungen in Politik und Regierung.

Transition Management soll ein interessantes Modell für Politik und Regierung werden, um die Vorteile einer Reform der kleinen Schritte („machbare“ Schritte, die nicht sofort zum Erfolg führen) mit denen der Planung (Beschreibung der angestrebten Zukunft und Verwendung von Zielen) verbinden.

Eine Alternative für Deutschland?

Deutschland kann die Ergebnisse in den Niederlanden abwarten und daraus lernen, aber es kann sich auch selbst der Nachhaltigkeit verpflichten – und mit deutschen Problemen in einer spezifischeren und langfristigeren Weise umgehen. Deutschland ist mehr politisiert als die Niederlande mit ihren einvernehmlichen Strategien. Aber vielleicht sollte Deutschland das Transition Management oder Teile davon auch deshalb übernehmen, um an einer Umstellung des funktionalen Systems und an Regierungsreformen zu arbeiten.