



# SOZIOKULTUR UND NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Ziele, Potenziale, Herausforderungen –  
über den Beitrag der Soziokulturellen  
Animation zum Wandel hin zu einer  
zukunftsfähigen Gesellschaft

.....  
Isabelle Albisser & Ursina Anesini

## Urheberrechtliche Hinweise zur Nutzung Elektronischer Bachelor-Arbeiten

Die auf dem Dokumentenserver der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB) gespeicherten und via Katalog IDS Luzern zugänglichen elektronischen Bachelor-Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit dienen ausschliesslich der wissenschaftlichen und persönlichen Information.

Die öffentlich zugänglichen Dokumente (einschliesslich damit zusammenhängender Daten) sind urheberrechtlich gemäss Urheberrechtsgesetz geschützt. Rechtsinhaber ist in der Regel<sup>1</sup> die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Der Benutzer ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich.

Die Nutzungsrechte sind:

- Sie dürfen dieses Werk vervielfältigen, verbreiten, mittels Link darauf verweisen. Nicht erlaubt ist hingegen das öffentlich zugänglich machen, z.B. dass Dritte berechtigt sind, über das Setzen eines Linkes hinaus die Bachelor-Arbeit auf der eigenen Homepage zu veröffentlichen (Online-Publikation).
- Namensnennung: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers bzw. der Autorin/Rechteinhaberin in der von ihm/ihr festgelegten Weise nennen.
- Keine kommerzielle Nutzung. Alle Rechte zur kommerziellen Nutzung liegen bei der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, soweit sie von dieser nicht an den Autor bzw. die Autorin zurück übertragen wurden.
- Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Allfällige abweichende oder zusätzliche Regelungen entnehmen Sie bitte dem urheberrechtlichen Hinweis in der Bachelor-Arbeit selbst. Sowohl die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als auch die ZHB übernehmen keine Gewähr für Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der publizierten Inhalte. Sie übernehmen keine Haftung für Schäden, welche sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben. Die Wiedergabe von Namen und Marken sowie die öffentlich zugänglich gemachten Dokumente berechtigen ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne des Wettbewerbs- und Markenrechts als frei zu betrachten sind und von jedermann genutzt werden können.

Luzern, 16. Juni 2010

Hochschule Luzern  
Soziale Arbeit



Dr. Walter Schmid  
Rektor

---

<sup>1</sup> Ausnahmsweise überträgt die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit das Urheberrecht an Studierende zurück. In diesem Fall ist der/die Studierende Rechtsinhaber/in.

**Die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit**

**empfiehlt diese Bachelor-Arbeit**

**besonders zur Lektüre!**

**Bachelor-Arbeit**

Ausbildungsgang **Soziokultur**

Kurs VZ 10-01 2010 - 2014

**Isabelle Albisser & Ursina Anesini**

**Soziokultur und nachhaltige Entwicklung**

**Ziele, Potenziale, Herausforderungen – über den Beitrag der Soziokulturellen Animation zum Wandel hin zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft**

Diese Bachelor-Arbeit wurde eingereicht im Juni 2014 in 4 Exemplaren zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für Soziokultur.

---

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

---

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

---

Reg. Nr.:

---

## **Vorwort der Schulleitung**

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Soziokulturell-animatorisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im Juni 2014

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit  
Leitung Bachelor

## **ABSTRACT**

Die Arbeit „Soziokultur und nachhaltige Entwicklung. Ziele, Potentiale, Herausforderungen – über den Beitrag der Soziokulturellen Animation zum Wandel hin zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft“ von Isabelle Albisser und Ursina Anesini zeigt auf, warum Nachhaltigkeit auch ein zentrales Thema der Sozialen Arbeit ist und was die Soziokultur zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen kann. Nach einem kurzen Abriss der geschichtlichen Entwicklung des Nachhaltigkeits-Diskurses wird Nachhaltigkeit mittels der Theorie starker Nachhaltigkeit von Konrad Ott und Ralf Döring theoretisch und ethisch begründet. Es wird gezeigt, dass mit nachhaltigem Handeln Ziele der Gerechtigkeit und Menschenwürde im Zentrum stehen. Diese Argumentation macht Nachhaltigkeit auch für die Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession zu einem zentralen Orientierungsrahmen.

Das daraus folgende Konzept starker Nachhaltigkeit zeigt, dass sozialer Wandel hin zu Nachhaltigkeit zwingend nötig ist. Eine wichtige Forschung zur Förderung von Veränderungsprozessen leistete Kora Kristof. Ihr Veränderungsmodell und die daraus hervorgehenden Erfolgsbedingungen für soziale Innovationen werden dargestellt und diskutiert. Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren, tätig an Schnittstellen, wo Wandel geschieht, sind prädestiniert, sich für zukunftsfähige Ideen stark zu machen. Die Erkenntnisse der ersten Kapitel werden mit der Projektmethodik, einem zentralen Instrument soziokulturellen Schaffens, verbunden. So steht den Professionellen der Soziokulturellen Animation, die Veränderungsprozesse Richtung Nachhaltigkeit begleiten (möchten), ein Instrument zur Verfügung, diese Prozesse erfolgreich zu unterstützen.

# INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	12
Vorwort	13
<b>1. Einleitung</b>	<b>14</b>
1.1. Die Zukunft beginnt heute	14
1.2. Fragestellungen und Ziele der Arbeit	16
1.3. Struktur der Arbeit	17
<b>2. Der Nachhaltigkeits-Diskurs</b>	<b>18</b>
2.1. Ein historischer Abriss	18
2.1.1. Die Ursprünge des Nachhaltigkeitsbegriffs	18
2.1.2. Vom Club of Rome, der Agenda21 und Rio+20	18
2.1.3. Nachhaltige Entwicklung als politisches Konzept	20
2.1.4. Situation in der Schweiz	21
2.2. Unterschiedliche Konzepte von Nachhaltigkeit	22
2.2.1. Mehr-Säulen-Modelle der Nachhaltigkeit	22
2.2.2. Das HGF-Nachhaltigkeits-Konzept	23
2.3. Fazit: Es braucht ein theoretisch abgestütztes Konzept von Nachhaltigkeit	24
<b>3. Die Wertebasis der Nachhaltigkeit</b>	<b>26</b>
3.1. Die normative Basis der Nachhaltigkeitsdebatte	27
3.2. Verpflichtungen gegenüber kommenden Generationen	28
3.3. Gerechtigkeitsgrundlagen der Nachhaltigkeit	29
3.3.1. Der Gerechtigkeitsbegriff	29
3.3.2. Konsistenz und Kohärenz von Gerechtigkeitstheorien	30

3.4.	Gerechtigkeitsstandards der intra- und intergenerationellen Gerechtigkeit	31
3.4.1.	Mindestbedingungen für ein gutes Leben	31
3.4.2.	Der Fähigkeitsansatz von Martha C. Nussbaum	32
3.4.3.	Gleichverteilung	34
3.4.4.	Intergenerationelle Gleichverteilung	35
3.5.	Verpflichtungen für heute lebende Menschen	36
3.5.1.	Schwache Nachhaltigkeit	36
3.5.2.	Starke Nachhaltigkeit	38
3.5.3.	Wahl eines Konzeptes	38
3.5.4.	Leitlinien für die Praxis – Effizienz, Suffizienz, Resilienz	39
3.5.5.	Definition nachhaltiger Entwicklung	40
3.6.	Soziale Arbeit und Nachhaltigkeit	41
3.6.1.	Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession	41
3.6.2.	Die Weltgesellschaft als Bezugsrahmen	42
3.7.	Fazit: Soziale Arbeit muss sich für Veränderungen hin zu Nachhaltigkeit einsetzen	43
<hr/>		
4.	<b>Wege zur Veränderung</b>	<b>45</b>
<hr/>		
4.1.	Sozialer Wandel hin zu Nachhaltigkeit	45
4.1.1.	Der Begriff des sozialen Wandels	45
4.1.2.	Die Bedeutung sozialer Innovationen	46
4.1.3.	Sozialer Wandel als Veränderung von Struktur und Praxis	47
4.2.	Grundlegendes zu Veränderungsprozessen	49
4.2.1.	Anwendungsbereich des Veränderungsmodells	51
4.2.2.	Die Phasen des Veränderungsprozesses	51
4.2.3.	Die Erfolgsfaktoren und ihre Bestandteile	53
4.3.	Die Akteurinnen und Akteure	54
4.3.1.	Psychologische Veränderungsschritte	54
4.3.2.	Die Rolle der Change Agents	56

4.4. Herausforderungen	59
4.4.1. Typische Spannungsfelder in partizipativen Prozessen	59
4.4.2. Keine Angst vor Widerständen	60
4.4.3. Der Faktor Zeit	61
4.4.4. Gute Ideen sind das Herzstück	62
4.5. Zusammenfassendes über Veränderungsprozesse	62
4.6. Fazit: Gesellschaftliche Veränderungen hin zu Nachhaltigkeit sind möglich	63
<hr/>	
<b>5. Nachhaltigkeit als weiteres Kernthema der Soziokulturellen Animation</b>	<b>65</b>
<hr/>	
5.1. Soziokulturelle Animation im Feld der Veränderungsprozesse	65
5.1.1. Geschichte im Zeichen gesellschaftlicher Veränderungen	65
5.1.2. Funktionen Soziokultureller Animation	67
5.1.3. Eine gesellschaftliche Verortung	68
5.2. Nachhaltigkeit als Ziel	69
5.3. Soziokulturelle Projekte als Veränderungsprozesse Richtung Nachhaltigkeit	70
5.3.1. Projektarbeit als Grundlage soziokulturellen Schaffens	71
5.3.2. Der Projektbegriff in der Soziokulturellen Animation	72
5.3.3. Die Vorprojektphase	73
5.3.4. Die Konzeptionsphase	74
5.3.5. Die Umsetzungsphase	78
5.3.6. Die Abschluss- und die Nachprojektphase	79
5.4. Fazit: Eine zukunftsfähige Gesellschaft braucht Soziokultur	80
<hr/>	
<b>6. Schlussfolgerungen und Ausblick</b>	<b>82</b>
<hr/>	
6.1. Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellungen	82
6.2. Weiterführende Themen und Fragen	85
<hr/>	
<b>7. Quellenverzeichnis</b>	<b>87</b>
<hr/>	

*Die Autorinnen haben alle Kapitel gemeinsam verfasst.*

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Struktur und Handeln nach Anthony Giddens	41
Abb. 2:	Überblick über das neue Veränderungsmodell – die Struktur	43
Abb. 3:	Phasenmodell zur Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderung.	45
Abb. 4:	Zentrale Erfolgsfaktoren zur Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen	46
Abb. 5:	Sechs typische Spannungsfelder bei der Umsetzung kommunaler partizipativer Klimaschutzprozesse	52

# TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Die zentralen menschlichen Fähigkeiten	27
Tabelle 2:	Die sechs Phasen des Wuppertaler <i>Models of Change</i> - Ansatzes	45
Tabelle 3:	Die verschiedenen Promotorinnen- und Promotorenrollen	49
Tabelle 4:	Anforderungen an Promotorinnen und Promotoren	51
Tabelle 5:	Eigenschaften von veränderungsintelligenten Akteurinnen und Akteuren	51
Tabelle 6:	Funktionen Soziokultureller Animation	60
Tabelle 7:	Die Vorprojektphase eines Veränderungsprozesses Richtung Nachhaltigkeit	65
Tabelle 8:	Die Konzeptionsphase eines Veränderungsprozesses Richtung Nachhaltigkeit	68
Tabelle 9:	Die Umsetzungsphase eines Veränderungsprozesses Richtung Nachhaltigkeit	69
Tabelle 10:	Die Abschlussphase eines Veränderungsprozesses Richtung Nachhaltigkeit	70
Tabelle 11:	Die Nachprojektphase eines Veränderungsprozesses Richtung Nachhaltigkeit	70

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

.....  
**Verzeichnisse**

Abb.	Abbildung
ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BSF	Bundesamt für Statistik
BSP	Bruttosozialprodukt
BV	Bundesverfassung
HGF	Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren
H.i.O.	Hervorhebung im Original
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
i.w.S	im weiteren Sinne
SKA	Soziokulturelle Animation
SRU	Rat von Sachverständigen für Umweltfragen
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNO	United Nations Organization
WBGU	Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen

# VORWORT UND DANKE!

13

.....  
Vorwort

Schon seit langer Zeit setzen wir uns privat und beruflich mit Themen der Nachhaltigkeit auseinander und sind uns je länger desto mehr bewusst, dass die heutige Gesellschaft nicht einfach so weitermachen kann wie bisher. Wir haben uns vor und auch während der Arbeit breit mit dem Thema auseinandergesetzt, was die Umsetzung dieser nicht immer ganz einfach machte, verloren wir uns doch ab und zu in den Weiten der Nachhaltigkeits-Diskussion. Eigentlich zu viele Themen, die sich unter einem Begriff vereinen: Es geht um Umweltschutz und Ökologie, um Armut und Reichtum, um nachhaltigen und fairen Konsum, um die Umgestaltung von Gemeinwesen, um die Auseinandersetzung mit Themen der Postwachstums-gesellschaft, um die Abkehr von fossiler Energie, um Urban-Gardening-Projekte und Projekte lokaler Ökonomie, um Tauschen statt Kaufen und um grundsätzlich andere Formen des Wirtschaftens, Arbeitens, Wohnens, usw., um neue Wege der Freizeitgestaltung und um neue Modelle von Wohlstand...

Mit der Überzeugung, dass es doch Lösungen geben muss, sind wir auf die Suche gegangen. Die Suche ist mit und nach dieser Arbeit nicht abgeschlossen. Es wurde uns bewusst, dass diese oftmals zuerst noch kreierte werden müssen. Gezeigt hat die Auseinandersetzung auch, dass sich viele Denkerinnen und Denker, Aktivistinnen und Aktivisten, dass sich unzählige mit der Kreation dieser Lösungen auseinandersetzen und sich für eine zukunftsfähige Gesellschaft engagieren. Das macht Hoffnung und gibt Mut dranzubleiben, weiterzumachen und die Auseinandersetzung in die Mitte der Gesellschaft zu tragen. Die Ideen müssen entwickelt, verbreitet und umgesetzt werden. Weiterdenken ist angesagt!

Wir danken Andrea Winiger und Sebastian Aebi für das Lektorat, die kritischen Diskussionen und Anregungen sowie die Zeit und Energie, die sie uns für das Erstellen dieser Arbeit geschenkt haben.

Wir danken Rahel El-Maawi, Beatrice Durrer Eggerswiler, Gregor Husi und Martina Schilliger für die interessanten und hilfreichen Fachpool- und Coaching-Gespräche.

Wir danken unseren Familien und allen Freundinnen und Freunden, die uns in irgendeiner Form während des Arbeitsprozesses unterstützt haben.

Wir danken Silvan Anesini für das Layout.

# 1. EINLEITUNG

## 1.1. Die Zukunft beginnt heute

Seit dem 9. Mai dieses Jahres lebt die Schweiz auf Pump, d. h. die Schweizer Bevölkerung hat vor der Hälfte des Jahres bereits alle natürlichen Ressourcen verbraucht, die ihr bis zum 31. Dezember zustehen würden. Dabei handelt es sich um Ressourcen, welche sich innerhalb eines Jahres erneuern können. Würde es die gesamte Weltbevölkerung der Schweiz gleich tun, wären 2,8 Erden nötig, um den Ressourcenbedarf zu decken. (Cristina Bürgi, ohne Datum, News, ¶ 9) Konsum, Ernährung, Wohnen, Mobilität gehören zu den Gründen für den hohen Ressourcenverbrauch, der Ruf nach Nachhaltigkeit wird ob solcher Tatsachen laut. „Ein radikales ökosoziales Umsteuern ist die einzige Möglichkeit, Verluste an Menschenleben zu reduzieren“ wird von Susanne Elsen in ihrem Buch ‚Ökosoziale Transformation‘ gefordert (2011, S.9). Die Auseinandersetzung mit Formen einer Postwachstumsgesellschaft, die Forderung von neuen Wohlstandsmodellen und die Entwicklung und Etablierung sozialer Bewegungen Richtung zukunftsfähige Gesellschaft wird von unterschiedlichen Seiten gefordert und vorangetrieben.<sup>1</sup>

Bereits seit gut 30 Jahren dreht sich auch auf der Ebene der Weltpolitik die Diskussion um Nachhaltigkeit und um die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft. Das bedeutet auch, dass Nachhaltigkeit vor allem ein politisches Konzept ist, welches normative Richtlinien vorgibt. Denn bei der Auseinandersetzung mit dieser komplexen Thematik wird erstaunlicherweise bald klar, dass eine theoretische und ethische Begründung trotz der unzähligen Verhandlungen und Dokumente wenig fortgeschritten ist. Und wenn die theoretische Grundlage fehlt, gehen auch die Politansätze umso mehr auseinander. So wird trotz all der Forderungen und Denkansätze unter dem Gütesiegel der Nachhaltigkeit oftmals weitergemacht wie bisher. Teil der Problematik ist dabei auch das weltweit beachtete Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit unter dem für die Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales separate Ziele definiert werden, die sich oftmals widersprechen. Das führt dazu, dass auch die Konzepte nach denen ‚nachhaltig‘ gehandelt wird, sehr unterschiedlich sind und jede und jeder heute fast alles im Zeichen der Nachhaltigkeit tun kann. Mit der Auseinandersetzung auf theoretischer und ethischer Ebene wird jedoch schnell klar, dass dies nicht reicht und grosse gesellschaftliche Veränderungen gefragt sind. Auch der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen Deutschlands (WBGU) hat 2011 ein Papier herausgegeben, worin er aufzeigt, wie die technische und wirtschaftliche Machbarkeit einer grossen Transformation der Gesellschaft hin zu Klimaverträglichkeit und Nachhaltigkeit zu bewerkstelligen ist. (2011, S. 8) Diese Veränderung beschreibt der WBGU als „Grosse Transformation“ hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft, welche „innerhalb der planetarischen Leitplanken der Nachhaltigkeit verlaufen muss“ (ib., S. 1). Er vergleicht diese grosse Transformation mit dem Übergang der Menschheit zu Ackerbau und Viehzucht oder der industriellen Revolution in der früheren gesellschaftlichen Entwicklung (ib., S. 5). Mit diesen Bildern wird klar, dass Veränderungen und ein Wandel hin zu einer wirklich nachhaltigen Gesellschaft dringend nötig sind. Die Herausforderung liegt für Hellmuth Lange (2008) darin, dass die grosse Transformation, der Wandel, präventiv, also vor der

<sup>1</sup> vgl. z.B. Jackson, Tim (2009). *Wohlstand ohne Wachstum. Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt*. München: oekom-Verlag.

Seidl, Irmi & Zahrnt, Angelika (2010) Postwachstumsgesellschaft: Konzepte für die Zukunft. *Ökologie und Wirtschaftsforschung* (Band 87). Marburg: Metropolis-Verlag.

Welzer, Harald (2013). *Selbst denken: eine Anleitung zum Widerstand*. Frankfurt a.M.: S. Fischer.

Katastrophe geschehen soll (S. 26). Ein Aushandlungs- und Lernprozess in der Gesellschaft ist also angezeigt, geht es doch um die „zukünftige Gestalt gesellschaftlicher Entwicklung“. Erstaunlicherweise haben sich die Sozialwissenschaften jedoch erst Ende der 1990er Jahre dem Thema Nachhaltigkeit angenommen. (Karl-Werner Brand, 1997, S. 7; 11) Lange (2008) konstatiert, dass sich die sozialwissenschaftliche Nachhaltigkeitsforschung schwer tut damit, den Herausforderungen eines geforderten radikalen Wandels anzunehmen. Im Grunde geht es um ein „sozialwissenschaftliches Kernthema, wenn nicht sogar um das zentrale Thema der Sozialwissenschaften überhaupt“ (ib., S. 21). Michael Schwarz und Jürgen Howaldt (2013) schreiben dazu, dass die Sozialwissenschaften eine wichtige Rolle einnehmen können, „bei der Entwicklung und Durchsetzung von sozialen Innovationen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung“. (S. 66) Heute ist eines der massgebenden Zentren für transdisziplinärer Forschung und Wissenschaft zu den Übergängen hin zu einer nachhaltigen Entwicklung das Wuppertal-Institut in Deutschland.<sup>2</sup> Die Forschung am Institut bildete die Grundlage für die Habilitationsschrift von Kora Kristof, welche Veränderungsprozesse untersucht und systematisch analysiert. Auch auf europäischer Ebene beschäftigen sich WissenschaftlerInnen mit der Erforschung der grossen Transformation, die der heutigen Gesellschaft bevorsteht, d.h. wie Veränderung passiert und wie diese beeinflusst werden kann. Daran arbeitet das *Dutch Knowledge Network on Systems Innovation and Transition (KSI) Project*, und das neu gegründete *European network on Sustainability Transitions*, welchem WissenschaftlerInnen aus ganz Europa angehören.<sup>3</sup> Auf wissenschaftlicher Ebene wird die Forschung zur nötigen grossen Transformation also dennoch vorangetrieben.

Den Bezugsdisziplinen der Sozialwissenschaften steht die Soziale Arbeit nahe und Erkenntnisse dieser beeinflussen die Praxis Sozialer Arbeit. Trotzdem ist Nachhaltigkeit als ganzheitliches Konzept kaum ein Thema. Es scheint, als verschliesse die Soziale Arbeit die Augen vor der Interdisziplinarität der Thematik und beschäftigt sich mit den sozialen Themen ohne anzuerkennen, dass diese eng mit wirtschaftlichen und ökologischen Themen verflochten sind.<sup>4</sup> Gerade Soziale Arbeit befindet sich am Brennpunkt, wenn es um die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft geht, die Definition bezeichnet sie sogar als Fördererin des sozialen Wandels (International Federation of Social Workers (IFSW), 2000). Da erstaunt es umso mehr, dass sich nur einzelne Professionelle der Thematik annehmen.<sup>5</sup>

Soziokulturelle Animation wird zwar oftmals als das Berufsfeld Sozialer Arbeit bezeichnet, das zum Ziel hat, Veränderungen zu bewirken (Heinz Moser, Emanuel Müller, Heinz Wettstein, & Alex Willener, 1999), aber auch da fehlt die theoretische Auseinandersetzung ob und wie das möglich ist. Es wird zwar klar, dass Soziokultur an einer Schnittstelle agiert, die für den Anstoss von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen prädestiniert ist. Trotzdem findet Nachhaltigkeit nur als Randthema Platz in der Grundlagenliteratur der Soziokulturellen Animation in der Schweiz. Oftmals reicht es hier von Nachhaltigkeit zu sprechen, wenn damit die längerfristige Wirkung eines Projektes gemeint ist (vgl. Alex Willener, 2007, S. 100f). Ausserhalb der Schweiz wird Nachhaltigkeit in Feldern der Soziokulturellen Animation, wie dem *community development*, interessanterweise zu einem zentralen Thema. So beschreibt z.B. Jim Ife (2002) aus australischer Perspektive ökologische Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit als Basis

<sup>2</sup> vgl. [www.wupperinst.org](http://www.wupperinst.org)

<sup>3</sup> vgl. Grin, John; Rotmans, Jan & Schot, Johan (2010). *Transitions to sustainable development: new directions in the study of long term transformative change. Routledge studies in sustainability transitions*. New York: Routledge.

<sup>4</sup> Eine detaillierte Diskussion der ‚sozialen Nachhaltigkeit‘ wird an dieser Stelle nicht geführt, vgl. dazu z.B. Empacher Claudia & Wehling, Peter (2002). *Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit. Theoretische Grundlagen und Indikatoren. ISOE-Studientexte* (11). Frankfurt a. M.: Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE) GmbH.

<sup>5</sup> vgl. z.B. Elsen (2011)

für *community development*, welches für ihn sechs Dimensionen – die soziale, die ökonomische, die politische, die kulturelle, die ökologische und die spirituelle – umfasst und welche somit für die Entwicklung eines Gemeinwesens zentral sind. (S. 161) Und auch in den USA und Kanada gehen die Entwicklungen Richtung *sustainable community development* und das Thema Nachhaltigkeit nimmt einen grösseren Stellenwert ein.<sup>6</sup> In der Schweiz ist das Thema Nachhaltigkeit vereinzelt immer wieder in Projekten der Soziokultur anzutreffen.<sup>7</sup> Dies beruht aber meist auf persönlichem Engagement der Professionellen und ist nicht auf ein Selbstverständnis Soziokultureller Animatorinnen und Animatoren als Fachleute für nachhaltige Gemeinwesenentwicklung zurückzuführen. Die Grundlage dazu fehlt, deshalb ist an dieser Stelle weitere Theoriearbeit gefragt.

## 1.2. Fragestellungen und Ziele der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es dementsprechend die Grundlagen der Nachhaltigkeitsdebatte zu erörtern, politisch sowie theoretisch und daraus die Bedeutung für die Soziale Arbeit sowie für die Soziokulturelle Animation abzuleiten. Aufgrund dieser Erkenntnisse stehen als zweiter Schritt Veränderungsprozesse im Fokus. Erfolgsfaktoren für die gelingende Initiierung, Begleitung und Unterstützung von Veränderungsprozessen Richtung Nachhaltigkeit werden herausgearbeitet. Die Erkenntnisse werden schliesslich für die Soziokulturelle Animation als Berufsfeld an der Schnittstelle von Veränderungsprozessen fruchtbar gemacht. Mit diesem Wissen soll es Professionellen zukünftig gelingen, Veränderungsprozesse hin zu Nachhaltigkeit erfolgreich zu unterstützen.

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an folgenden Fragestellungen:

---

Wie hat sich der Diskurs um Nachhaltigkeit entwickelt, welches Nachhaltigkeitskonzept ist darin vorherrschend und welche Schwierigkeiten ergeben sich daraus?

---

Wie lässt sich Nachhaltigkeit theoretisch und ethisch begründen, welches Konzept folgt daraus und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das Handeln von Professionellen der Sozialen Arbeit?

---

Was sind nach dem Veränderungsmodell von Kora Kristof Erfolgsbedingungen, um einen Wandel hin zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft zu fördern?

---

An welchen Handlungsleitsätzen müssen sich Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren orientieren, wenn sie einen Veränderungsprozess Richtung Nachhaltigkeit unterstützen wollen?

---

<sup>6</sup> vgl. z.B. [www.sfu.ca](http://www.sfu.ca)

<sup>7</sup> z.B. Kleidertauschbörse ‚Walk in closet‘: <http://www.infoklick.ch/walkincloset>

Die Arbeit richtet sich an Professionelle der Sozialen Arbeit im Allgemeinen und insbesondere an Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren in der Schweiz. Daneben richtet sie sich an alle weiteren interessierten Personen, die sich mit dem Thema der Nachhaltigkeit auseinandersetzen und/oder einen Veränderungsprozess Richtung Nachhaltigkeit fördern möchten.

### 1.3. Struktur der Arbeit

Den vorgestellten Fragestellungen folgend gibt das [Kapitel 2](#) einen Überblick über die Entwicklung des Nachhaltigkeitsdiskurses auf internationaler und nationaler Ebene und stellt unterschiedliche Konzepte von Nachhaltigkeit vor. Es werden Schwierigkeiten von Mehr-Säulen-Modellen herausgearbeitet und aufgezeigt, dass es für eine professionelle Orientierung an Nachhaltigkeit einer theoretischen und ethischen Erörterung des Themas bedarf.

So widmet sich das [Kapitel 3](#) der Frage wie Nachhaltigkeit ethisch begründet werden kann. Diskutiert werden anhand der Theorie starker Nachhaltigkeit von Konrad Ott und Ralf Döring die gerechtigkeitstheoretischen Grundlagen der Nachhaltigkeit. Schwache und starke Nachhaltigkeitskonzepte werden einander gegenübergestellt und es wird für ein Konzept starker Nachhaltigkeit argumentiert. Zum Schluss des Kapitels wird erläutert, wie mit der Grundlage der Gerechtigkeit Nachhaltigkeit für die Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession zum zentralen Thema wird und es wird klar, dass für die Erreichung starker Nachhaltigkeit gesellschaftliche Veränderungen unabdingbar sind.

Aufgrund dessen widmet sich das [Kapitel 4](#) der Frage, wie sozialer Wandel hin zu Nachhaltigkeit möglich ist. Mit der Strukturierungstheorie von Anthony Giddens wird dargestellt, dass soziale Praxis offen ist für Veränderung und mit dieser auch Veränderung der Struktur eintreten kann. Kora Kristofs Veränderungsmodell dient im Anschluss dazu, aufzuzeigen welche Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren Veränderungsprozesse begünstigen.

Im [Kapitel 5](#) werden schliesslich die zentralen Erkenntnisse der Kapitel 3 und 4 mit der Soziokulturellen Animation verknüpft. Dies geschieht anhand einer gesellschaftlichen Verortung Soziokultureller Animation in der Schweiz und der Projektmethodik als Handwerk Soziokultureller Animation. Die gewonnen Erkenntnisse für erfolgreiche gesellschaftliche Veränderung werden in die Projektmethodik der Soziokultur integriert um Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren ein Hilfsmittel zu bieten, wenn sie Veränderungsprozesse Richtung Nachhaltigkeit unterstützen.

Das Kapitel 6 beantwortet schliesslich nochmals zusammenfassend die Fragestellungen, stellt wichtige Erkenntnisse dar und unterzieht diese einer kritischen Würdigung. Die Autorinnen geben einen Ausblick, d.h. einen Überblick über noch offene Fragen sowie Empfehlungen und zeigen weiteren Handlungsbedarf auf.

## 2. DER NACHHALTIGKEITS-DISKURS

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Nachhaltigkeits-Begriff und dem historischen und aktuellen Diskurs. Folgende Fragestellung liegt diesem Kapitel zugrunde: **Wie hat sich der Diskurs um Nachhaltigkeit entwickelt, welches Nachhaltigkeitskonzept ist darin vorherrschend und welche Schwierigkeiten ergeben sich daraus?** Im Kapitel 2.1. wird der Nachhaltigkeits-Begriff historisch hergeleitet und die internationale und nationale Auseinandersetzung dargestellt. Das Kapitel 2.2. zeigt dann unterschiedliche Konzepte von Nachhaltigkeit auf und beleuchtet diese kritisch.

### 2.1. Ein historischer Abriss

#### 2.1.1. Die Ursprünge des Nachhaltigkeitsbegriffs

Trotz des häufigen Gebrauchs des Nachhaltigkeits-Begriffs, besteht bisher keine verbindliche Definition (Ulrich Grober, 2013, S. 13). Als Ursprung des heutigen Nachhaltigkeitsdenkens kann ein Denkmodell der frühen christlichen Theologie, „die Lehre von der *providentia* – der göttlichen Vorsehung“, betrachtet werden. Dabei geht es um die Handlung und die Fähigkeit, in die Zukunft zu denken. Die religiöse Komponente ist im Laufe der Jahrhunderte weniger geworden, die inhaltliche Aspekte sind jedoch im heutigen Nachhaltigkeitsdiskurs wiederzufinden. (ib., S. 16 - 17, H.i.O.) Der Begriff der Nachhaltigkeit in der heutigen Form wurde das erste Mal im 18. Jahrhundert von Hans Carl von Carlowitz, einem sächsischen Europäer, in Bezug auf die Forstwirtschaft verwendet (ib., S. 19). Der Nachhaltigkeitsbegriff kommt vom Wort *Nachhalt*: Gegen den Raubbau am Wald formulierte von Carlowitz die Regel, dass nur so viel Holz verwendet und so viel wieder angebaut werden sollte, dass eine nachhaltige Nutzung gewährleistet ist und das Land nicht kollabiert. Zwei Kerngedanken ziehen sich durch erste Erwähnungen von ‚*sustainability*‘ und ‚Nachhaltigkeit‘ bis heute: die Generationengerechtigkeit und die Beachtung der Tragfähigkeit der Ökosysteme. (ib., S. 21)

#### 2.1.2. Vom Club of Rome, der Agenda21 und Rio+20

Anfang der 1970er Jahre machten die Autoren und Autorinnen des Club of Rome (Dennis Meadows, Donella Meadows & Jorgen Randers, 1973) in ihrem Buch ‚Grenzen des Wachstums‘ auf die endlichen Ressourcen unseres Planeten aufmerksam und im Speziellen darauf, dass ein unbegrenztes wirtschaftliches Wachstum in einem Kollaps des Systems mündet. (zit. in Armin Grunwald & Jürgen Kopfmüller, 2012, S. 20f) Mittlerweile wird mit *Peak Oil* in den nächsten zehn Jahren gerechnet. D.h. die Maximalmenge an förderbarem Öl wird erreicht sein, Öl wird weniger und damit teurer, aufwändiger zu fördern und umweltschädlicher werden. Zusätzlich werden auch andere Rohstoffe wie Kupfer, Zinn, Silber, Chrom, Zink und etliche weitere Mineralien knapp. Bei einem weltweiten Verbrauch der dem der USA gleichkommen würde, wären diese in weniger als 20 Jahren erschöpft, bei einigen Seltenen Erden wird dies bereits in den nächsten zehn Jahren der Fall sein. (Jackson, 2009, S. 30-31) In seiner heutigen

Bedeutung verwendete der Club of Rome im oben genannten Buch das Wort *sustainable* zum ersten Mal (Grober, 2013, S. 14). Dabei geht es um ein Modell, das gegen einen „plötzlichen und unkontrollierten Kollaps“ gesichert ist. Der Begriff *sustainable* bezeichnet in verschiedenen Sprachen „die Strukturen, die halten, die tragfähig sind“. (ib., S.15, H.i.O.) Die gängige Definition von Nachhaltigkeit geht auf den Brundtland-Bericht der Vereinten Nationen (UNO) von 1987 zurück: „*Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*“ (United Nations (UN), 1987, Part I, Kapitel 3, Nr. 27). Es werden vier Problem-bereiche herausgearbeitet: „Raubbau an den natürlichen Lebensgrundlagen, wachsende Ungleichheit in den Einkommens- und Vermögensverteilungen, zunehmende Anzahl in absoluter Armut lebender Menschen sowie Bedrohung von Frieden und Sicherheit“. Nachhaltigkeit soll zur Überwindung der genannten Probleme beitragen: „Bewahrung der Umwelt, Herstellung sozialer Gerechtigkeit und Gewährleistung von politischer Partizipation“. Der Brundtland-Bericht brachte somit explizit eine ethische Perspektive in die Diskussion ein. (Hauff 1987, S. 32ff. zit. in Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 24) Allerdings impliziert der Begriff Entwicklung im Brundtland-Bericht ein ständiges Wirtschaftswachstum: „*But technology and social organization can be both managed and improved to make way for a new era of economic growth.*“ (UN, 1987, Part I, Kapitel 3, Nr. 27). Allgemein kann zum Brundtland-Bericht angemerkt werden, dass sehr viel Spielraum offen gelassen wird. Jedoch hat der Bericht die Diskussion lanciert und die Thematik hat in der breiten Öffentlichkeit Einzug gehalten (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 24f). Anders als der Entwicklungsbegriff im Brundtland-Bericht beschreiben Grunwald und Kopfmüller (2012) nachhaltige Entwicklung als den Prozess der gesellschaftlichen Veränderung hin zur Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit wiederum stellt für sie das Ziel dieses Prozesses dar. (S. 11) Von dieser Unterscheidung gehen auch die Autorinnen in der vorliegenden Arbeit aus.

Auf Vorschlag der Brundtland-Kommission wurde 1992 der Weltgipfel der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED) in Rio zur nachhaltigen Entwicklung abgehalten.<sup>8</sup> Damals herrschte Aufbruchstimmung, der politische Druck auf die EntscheidungsträgerInnen war gross und am Ende wurden fünf Dokumente, u.a. die Agenda 21 verabschiedet.<sup>9</sup> (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 26ff) Alex Willener (2007) beschreibt, dass die Agenda 21 mit der Willensbekundung zu nachhaltiger Entwicklung und dem Slogan «Global denken - lokal Handeln» in vielen Gemeinden und Städten handlungsleitend geworden ist. Dies weil viele globale Probleme am besten lokal gelöst werden können. In der Schweiz arbeiten schon mehr als 150 Gemeinden mit einer Lokalen Agenda 21. (S. 28) Grunwald und Kopfmüller (2012) beschreiben die lokale Agenda 21 als ein Aktionsprogramm, welches Gemeinden und Städten ein Instrument mit Zielen und Massnahmen zur Umsetzung eines Leitbildes für die jeweilige Gemeinde zur Verfügung stellt. Dabei werden unterschiedliche Schwerpunkte für Industrie- und Entwicklungsländer gesetzt (weil die Industriestaaten die Hauptverursacher der Umweltprobleme sind). Die Lokale Agenda 21 beschäftigt sich mit sozioökonomischen Fragen, der Perspektive von Zielgruppen und Akteurinnen und Akteuren sowie mit Fragen geeigneter Umsetzungsinstrumente. (S. 25 - 26)

<sup>8</sup> vgl. <http://www.uncsd2012.org/index.html>

<sup>9</sup> für Informationen zu den weiteren Dokumenten vgl. [www.nachhaltigkeit.info](http://www.nachhaltigkeit.info)

Nach der Konferenz wurde ein Folgeprozess initiiert, in dem „das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung auf verschiedenen Ebenen in Politik und gesellschaftliches Handeln umgesetzt“ werden sollte (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 27). Es folgten verschiedene internationale Gipfel und Konferenzen, an denen Abkommen und Konventionen diskutiert und abgeschlossen wurden. Weil aufgrund von grossen Meinungsverschiedenheiten keine Einigung gefunden werden konnte, widersprechen sich die Dokumente oder sind oft unklar formuliert, was die Umsetzung umso schwieriger macht. Alle Dokumente, welche im Rahmen der Konferenzen verabschiedet wurden, sind völkerrechtlich nicht verpflichtend. Noch immer ist es eine Herausforderung, auf globaler Ebene gemeinsam eine Strategie im Umgang mit dem Klimawandel zu finden. Oft werden die einzelnen Punkte bis zum Schluss der Verhandlungen so verwässert und unverbindlich gehalten, sodass sie auf nationaler Ebene sehr unterschiedlich umgesetzt werden. Der Optimismus, welcher in Rio geweht hat, ist heute verschwunden. (ib., S. 27) Im Jahr 2012 fand die Folgekonferenz Rio+20 statt und das Resultat ist das Dokument *„The Future we want“*. Darin wird der Gang in eine grüne Wirtschaft beschrieben.<sup>10</sup> (Grunwald und Kopfmüller, 2012, S. 28ff)

### 2.1.3. Nachhaltige Entwicklung als politisches Konzept

Im Weiteren wird auf die politische Komponente der Nachhaltigkeit eingegangen. Wichtig erscheint den Autorinnen festzuhalten, dass Nachhaltigkeit ein politisches und nicht ein wissenschaftliches Konzept ist. Lange (2008) führt aus, dass mit der Nord-Süd-Kommission von 1977 die UN vor allem erreichen wollte, dass der in den siebziger Jahren fast ins Stocken geratene politische Nord-Süd Dialog wieder aufgenommen wird. Es ging darum, welche Akteurinnen und Akteure heute und in Zukunft über welche Ressourcen verfügen werden. Damit auch die Länder des Südens eine Chance auf Entwicklung haben, wurde diskutiert, wie die Ressourcen verteilt werden sollen. Weil eine Einigung praktisch unmöglich war und ist, stellen die internationalen Dokumente vor allem einen „entwicklungspolitischen Kompromiss“ dar. In den Zukunftsszenarien des Club of Rome ging es um die Endlichkeit der Ressourcen unseres Planeten. Daraufhin wurden wissenschaftliche Arbeiten zur Erforschung der Ressourcen in Auftrag gegeben. Die beiden Ansätze, der politische Dialog und die wissenschaftlichen Arbeiten, wurden in der Brundtland-Kommission sowie in der lokalen Agenda 21 integriert. Da die verabschiedeten Dokumente ein Resultat von politischen Verhandlungen sind, rückten die wissenschaftlichen Arbeiten in den Hintergrund. (ib., S. 13f)

Die Sozialwissenschaften sind in diesem Diskurs erst ab Ende der 1990er Jahre aktiv geworden. Lange (2008) schreibt über den damit verbundenen Prozess, dass es einen „relativ systematischen Vorlauf in naturwissenschaftlicher Hinsicht“ gegeben hat in Bezug auf die Klimakonferenz in Rio. Eine solche Vorbereitung hat es in sozialwissenschaftlicher Hinsicht nicht gegeben. (S. 14) Die Sozialwissenschaften haben sich mit den Herausforderungen der Agenda 21, wie auch bei der ökologischen Frage schwer getan (Brand zit. in ib., S. 17). Es hätte eine frühere und spezifischere Auseinandersetzung mit dem Thema des radikalen Wandels gebraucht. (Lange, 2008, S. 17) Lange konstatiert, dass sich die Sozialwissenschaften mit „der Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen einer Umsetzung der Agenda 21 erst mit deut-

<sup>10</sup> vgl. The Future we want: <http://sustainabledevelopment.un.org/futurewewant.html>

licher Verzögerung zugewandt“ haben. Es bleibt die Frage offen, weshalb sich die Sozialwissenschaft so schwer tut den notwendigen radikalen Wandel und die damit einhergehenden gesellschaftlichen Veränderungen als ein Kernthema zu besetzen. (2008, S. 21)

#### 1.1.4. Situation in der Schweiz

Der Blick wird nun auf die Schweiz gelenkt. Die Bundesverfassung (BV) Art. 2 (Zweck) erklärt die nachhaltige Entwicklung zu einem Staatsziel, und in Art. 73 (Nachhaltigkeit) fordert sie Bund und Kantone dazu auf, „ein auf Dauer ausgewogenes Verhältnis zwischen der Natur und ihrer Erneuerungsfähigkeit einerseits und ihrer Beanspruchung durch den Menschen andererseits“ anzustreben (BV, Art. 2). Die verantwortliche Instanz um diesen Prozess auf nationaler und kantonaler Ebene umzusetzen, ist das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE). Auf verschiedenen Ebenen existieren Initiativen, welche die Lokale Agenda 21 als Basis haben. Die Hoheit der Umsetzung liegt bei den Kantonen und Gemeinden, das ARE steht aber beratend zur Seite. Das Bundesamt macht auch (freiwillige) Untersuchungen anhand von Indikatoren (Cercle indicateurs). Diese werden als Monitoring genutzt um Fort- bzw. Rückschritte der Kantone und Städte aufzuzeigen (ARE, ohne Datum, Themen, Nachhaltige Entwicklung, Nachhaltige Entwicklung messen, ¶ 2). Das ARE geht von einem Dreidimensionen-Konzept aus.<sup>11</sup> (ARE, ohne Datum, Themen, Nachhaltige Entwicklung, Nachhaltigkeitsverständnis, ¶ 1) Dominierend sind v.a. die ökologischen Prozesse (z.B. Umweltschutz). Ausserdem wird in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Statistik (BFS) und dem Bundesamt für Umwelt (BAFU) eine weitere Erhebung mit Indikatoren durchgeführt. Dieses Messsystem (MONET) besteht aus etwa 75 Indikatoren und zeigt den aktuellen Stand und den Verlauf der nachhaltigen Entwicklung in der Schweiz auf. (ARE, ohne Datum, Themen, Nachhaltige Entwicklung, Nachhaltige Entwicklung messen, ¶ 1) Der Bundesrat hat einen ‚Zwischenbericht zur Umsetzung Strategie nachhaltige Entwicklung 2012-2015‘ verabschiedet. Darin werden die verschiedenen Dimensionen als gleichwertig beschrieben, eine Politik der grünen Wirtschaft und des *Corporate Social Responsibility*<sup>12</sup> verfolgt. Als Schlüsselherausforderung Nr. 4 wird genannt: „Die wirtschaftliche Produktivität bei gleichzeitiger Entkoppelung von Ressourcen- und Energieverbrauch steigern und den Konsum auf die Nachhaltige Entwicklung ausrichten.“ (Der Bundesrat, 2013, S. 4) Es fällt auf, dass ein Zielkonflikt aus der Haltung des Bundesrates, welcher sich am Dokument der Rio+20 Konferenz (*We want change*) orientiert, resultiert: Gleichzeitig weiter wachsen zu können und weniger Ressourcen zu verbrauchen (*Green Economy*).

<sup>11</sup> Nach Renn et al. (2007) beschreibt das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit die drei Lebensbereiche Ökologie, Ökonomie und Soziales gleichwertig. Siehe Kapitel 2.2.1.

<sup>12</sup> Dabei sollen Unternehmen freiwillig dazu aufgefordert werden, verantwortungsvoll zu handeln und zu wirtschaften.

## 2.2. Unterschiedliche Konzepte von Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit stellt heute ein normatives Konzept dar. Es herrscht weltweite Übereinstimmung, dass Nachhaltigkeit das Leitbild für die „gerechte Verteilung von Lebenschancen für die jetzt lebende Bevölkerung wie für die künftigen Generationen darstellt“ (Korff, 1995, S. 282f; Knaus & Renn, 1998, S.29ff zit. in Ortwin Renn, Jürgen Deuschle, Alexander Jäger & Wolfgang Weimer-Jehle, 2007, S. 9). Einigkeit darüber, wie die konkrete Umsetzung und eine gerechte Verteilung aussieht, gibt es aber nicht (Renn et al., 2007, S. 9f). Es ist jedoch „eine kulturelle Aufgabe, genauer zu bestimmen und zu begründen, welche Eingriffe in Natur, Gesellschaft und Kultur aus heutiger Sicht gerechtfertigt und welche besser zu unterlassen sind“. Verschiedene Nachhaltigkeitskonzepte, insbesondere das weltweit beachtete 3-Säulen-Modell, werden dieser Anforderung kaum gerecht. (ib., S. 12) Dieses und die aus diesen Umsetzungsstrategien resultierenden Schwierigkeiten werden im folgenden Kapitel vorgestellt. Es bestehen auch Ansätze für eine Weiterentwicklung des ‚Säulen-Denkens‘. Klar werden soll dabei, dass es heute, wie Marius Christen (2011) beschreibt, der theoretischen Grundlage um die Normativität von Nachhaltigkeit fehlt und dass es für die Weiterentwicklung der Diskussion und die konkrete Umsetzung von Nachhaltigkeit ein solch theoretisch abgestütztes Konzept braucht (S. 34).

### 2.2.1. Mehr-Säulen-Modelle der Nachhaltigkeit

Wie vorgängig angesprochen, gibt es heute verschiedene Konzepte, die Nachhaltigkeit beschreiben und eine Umsetzung implizieren. Renn et al. (2007) zeigen in einer Übersicht, welche bisherigen Konzepte bestehen. Dabei werden Ein-/Drei-/Vier-/oder Mehr-Säulen-Konzepte unterschieden. Mit den Säulen sind immer spezifische „*Bereiche der menschlichen Lebenswelt*“ gemeint. So beispielsweise die Wirtschaft, die Gesellschaft und die natürliche Umwelt als drei Säulen. In den Anfängen des Diskurses um nachhaltige Entwicklung stand die Ökologie im Zentrum und wurde im Laufe der Zeit durch andere Lebensbereiche ergänzt. (S. 26, H.i.O.)

Nach Renn et al. beschreibt das Drei-Säulen-Modell die drei Lebensbereiche Ökologie, Ökonomie und Soziales als eigenständig und gleichwertig und zielt auf den „langfristigen Funktionserhalt“ in jedem Bereich (ib.). Wie oben gezeigt wurde, orientiert sich der heutige Diskurs um nachhaltige Entwicklung (u.a. in der Schweiz) v.a. an diesem Modell. Nach Armin Grunwald und Jürgen Kopfmüller (2012) sprechen vor allem die Umsetzung des Gerechtigkeitspostulats und die Wahrnehmung von Verantwortung sowie die ethischen Fragen über die Hinterlassenschaft für kommende Generationen für eine gleichwertige Behandlung der verschiedenen Säulen (S. 57). So werden neben der Umwelt auch soziale, kulturelle und ökonomische Ressourcen an die kommende Generation weitergegeben und bilden die Grundlage für die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse. Die Vier-Säulen-Konzepte nehmen zusätzlich zu den genannten noch die kulturelle oder institutionelle Dimension hinzu. (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 57)

Die genannten Modelle beziehen sich auf verschiedene konkrete Lebensbereiche der Menschen. Die Schwierigkeit besteht darin, dass die einzelnen Säulen explizit ausformuliert und voneinander getrennt werden müssen, damit die Klarheit erhöht und Überschneidungen ver-

mieden werden. (ib.) Eine Ausweitung der Konzepte, beispielsweise auf mehr Säulen, kann zu einer „Verwässerung“ der Nachhaltigkeitskonzeption führen, vor allem wenn Uneinigkeit besteht, wie die Bereiche genau voneinander zu trennen sind (Renn et al., 2007, S. 27f). Die grösste Schwierigkeit besteht darin, dass unklar ist, wie Nachhaltigkeit in den einzelnen Bereichen festgestellt wird. Jede Konzeption von Nachhaltigkeit enthält eine Vorstellung darüber, wie der angestrebte Zustand aussehen sollte. Wird diese Zielvorstellung nicht erarbeitet, können verschiedene Probleme entstehen. Beispielsweise wird unklar, was genau gemeint ist, wenn von Nachhaltigkeit gesprochen wird. (ib., S. 27) Aufgrund der Gleichrangigkeit der Säulen wird Nachhaltigkeit nach Grunwald und Kopfmüller (2012) meist für jede Dimension separat definiert. Diese einzelnen Systeme gilt es dann für zukünftige Generationen zu erhalten (S. 59). Es besteht nach Renn et al. (2007) so die Gefahr, dass Zielkonflikte zwischen den verschiedenen Bereichen einfach übergangen werden oder dass sich der Massstab für Nachhaltigkeit in einem Bereich so stark verändert, dass das Gesamtkonzept inkonsistent und Nachhaltigkeit zur „Leerformel“ wird. (S. 27) So widersprechen sich oft die Ziele zwischen der ökologischen und ökonomischen Dimension oder zwischen der ökonomischen und sozialen Dimension nachhaltiger Entwicklung (Armin Grunwald & Jürgen Kopfmüller, 2012, S. 54). Die Betrachtung und Definition von einzelnen Säulen fördert die Wahrnehmung, dass sich soziale, ökologische oder ökonomische Nachhaltigkeit unabhängig voneinander realisieren liessen (ib., S. 59). So bleibt offen, wie die Säulen zusammengeführt und eine dreidimensionale Perspektive entwickelt werden kann. Bei widersprechenden Zielen muss ein Kompromiss gefunden oder Prioritäten festgelegt werden, welche Dimension im Konfliktfall als wichtiger zu betrachten ist. (ib., S. 58) Dies kann ein Mehr-Säulen-Konzept allerdings nicht leisten, sodass „Beliebigkeitsspielräume und Intransparenzen“ eröffnet werden (Kopfmüller et al., 2001, S. 118ff zit. in ib., S. 60). Diese Problematik möchten ganzheitlichere Nachhaltigkeitskonzepte überwinden. Eines dieser Konzepte wird im Folgenden dargestellt.

### 2.2.2. Das HGF-Nachhaltigkeits-Konzept

Obwohl das Drei-Säulen-Modell nach wie vor in der Diskussion um Nachhaltigkeit dominant ist, bestehen verschiedene Konzepte, die versuchen Nachhaltigkeit integrativ zu fassen. Diese reagieren auf die beschriebene Kritik und werden verfasst, weil die Normen Zukunftsverantwortung und Verteilungsgerechtigkeit, die die Grundlage der Nachhaltigkeitsidee bilden, Dimensionen übergreifend betrachtet werden müssen (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S.60). Nachhaltigkeitsprobleme und Lösungsansätze müssen somit integrativ untersucht werden (Kopfmüller et al., 2001 zit. in ib.).

Zwischen 1998 und 2003 wurde von der Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF) das Projekt ‚Global zukunftsfähige Entwicklung – Perspektiven für Deutschland‘ durchgeführt, um die Umsetzung des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung zu konkretisieren (Renn et al., 2007, S. 34). Bis dahin fehlte ein integratives Konzept, welches die Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales in gegenseitige Abhängigkeit setzt. Dabei wird von einem Nachhaltigkeitskonzept mit vier Dimensionen ausgegangen (die ökologische, die soziale, die ökonomische und die institutionell-politische), welche alle als gleichrangig betrach-

tet werden. (HGF, 2000, S. 4f) Normativität erhält Nachhaltigkeit in diesem Konzept aufgrund der bisherigen Nachhaltigkeitsdiskurse sowie den vorhandenen (inter)nationalen Vereinbarungen. Als konstitutiv für das Leitbild der Nachhaltigkeit werden die intra- und intergenerative Gerechtigkeit, die globale Orientierung und der anthropozentrische Ansatz bestimmt.

Die intra- und intergenerative Gerechtigkeit meint in erster Linie die gerechte Verteilung von „Rechte[n] und Pflichten, Naturressourcen, Wirtschaftsgüter[n] und soziale[n] Positionen“. Intergenerativ meint dabei die Verpflichtung gegenüber zukünftigen Generationen, intragenerativ die gerechte Verteilung unter heute lebenden Menschen. (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 61) Wenn nachhaltig Handeln bedeutet, sich an Gerechtigkeit zu orientieren, ist gemäss den Autorinnen und Autoren dieses Konzepts ein integrativer Ansatz unabdingbar, da Gerechtigkeit nicht „auf einzelne Aspekte oder Räume eingegrenzt werden kann“. (Renn et al., 2007, S. 35) Es wird „die Sicherung der *Mindestbedingungen menschenwürdigen Lebens* zum Ziel gesetzt“. Das Konzept orientiert sich weiter an einem „aufgeklärten Anthropozentrismus“: Die natürliche Umwelt soll aufgrund der Bedürfnisse der Menschen geschützt werden. Diskussionen um den allfälligen Selbstwert nicht-menschlichen Lebens werden nicht als Bestandteil der Nachhaltigkeits-Diskussion betrachtet. (ib., H.i.O.) Ausgehend davon werden „drei generelle dimensionsübergreifende Nachhaltigkeitsziele“ formuliert: „Die Sicherung der menschlichen Existenz, die Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials und die Bewahrung von Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten.“ (HGF, 2000, S. 6) Dazu stellt das Konzept instrumentelle Anforderungen vor, mit denen die Ziele erreicht werden sollen, beispielsweise Internalisierung der ökologischen und sozialen Folgekosten, Begrenzung der Verschuldung, faire weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen, Selbstorganisation und weitere (Renn et al., 2007, S. 35f). Dazu werden Erläuterungen gemacht und 120 Schlüsselindikatoren und weitere Indikatoren definiert um die Einhaltung der Ziele und Regeln zu messen (ib.).

Der HGF-Ansatz liefert somit ein ganzheitliches Konzept, das es erlaubt, vom Denken in einzelnen Nachhaltigkeits-Säulen wegzukommen. Dennoch geht es von einem, wie Marius Christen (2011) schreibt, „Einverständnis zur Nachhaltigkeit aus, und konzentriert sich auf die Operationalisierungs- und Umsetzungsebene“ (S. 42). Das heisst, wieso Nachhaltigkeit als normative Grundlage gelten soll, wird theoretisch nicht erörtert.

### 2.3. Fazit: Es braucht ein theoretisch abgestütztes Konzept von Nachhaltigkeit

Wie ersichtlich wurde, ist die Diskussion um nachhaltige Entwicklung vor allem eine politische, die sich auf die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien bezieht. Trotz der grossen Fülle an Literatur, Forschungsvorhaben, Nachhaltigkeitsstrategien und Leitlinien ist der theoretische Diskurs um die normative Begründung von Nachhaltigkeit klein (Christen, 2011, S. 36). Nach Armin Grunwald (2013) müsste es in einer Theorie der nachhaltigen Entwicklung darum gehen „was diese begrifflich, normativ, konzeptionell und operativ ausmachen würde“ (S.27). Denn was nachhaltige Entwicklung ist, wird meist als geklärt vorausgesetzt, es besteht aber ein Bedarf an Theorieentwicklung. Dies vor allem aufgrund der Vielfalt an Nachhaltigkeitskonzepten, in Bezug auf die unklare Bedeutung des Nachhaltigkeitsbegriffs und die Überführung

in praktisches Handeln. (ib., S. 29f) So werden je nach Situation und ohne argumentative Legitimation unterschiedliche Nachhaltigkeitskonzepte gewählt. Handlungsorientierungen wären aber gerade zentral, „da Nachhaltigkeit letztlich auf ein Handeln in den unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen zielt“. (Grunwald, 2013, S. 31) Die Diskussion um Nachhaltigkeit befindet sich so in der Nähe eines naturalistischen Fehlschlusses, aufgrund des Seins wird auf ein Sollen geschlossen. (ib., S. 34) D. h., dass aufgrund des Ziels der nachhaltigen Entwicklung, nachhaltige Entwicklung als Ziel definiert wird. Dies genügt dem professionellen Anspruch der Sozialen Arbeit aus Sicht der Autorinnen nicht. Die theoretische Begründung von Nachhaltigkeit sehen sie als zentral, wenn ein fachlicher Bezug zur Sozialen Arbeit hergestellt werden soll. Als Professionelle der Sozialen Arbeit ist es wichtig, sich auf Modelle zu beziehen, deren Grundlagen theoretisch begründet sind.

Grunwald (2013) beschreibt den politischen Konsens, dass in Richtung Nachhaltigkeit gehandelt werden müsse, als Grundvoraussetzung für einen Diskurs um eine Theorie der Nachhaltigkeit (S. 38f). Es geht aber „nicht um eine Theorie zu einer laufenden Praxis, sondern um theoretische Anleitungen, welche – vor allem durch die genannten Auswahlentscheidungen zwischen konkurrierenden Nachhaltigkeitskonzeptionen – Einfluss auf die Praxis haben, welche sodann wiederum theoretisch zu reflektieren sind“ (ib., S. 41). Daher wird im Folgenden eine Theorie der Nachhaltigkeit sowie die daraus hervorgehende Nachhaltigkeitsdefinition vorgestellt, auf welche sich die Autorinnen im zweiten Teil der Arbeit beziehen.

### 3. DIE WERTEBASIS DER NACHHALTIGKEIT

Wie im Kapitel 2 ersichtlich wurde, ist es zentral Nachhaltigkeit integrativ zu bestimmen. Integrativ meint eine ganzheitliche Sicht von Nachhaltigkeit, die die verschiedenen Dimensionen (Ökologie, Gesellschaft, Ökonomie, Politik, Kultur, etc.) in gegenseitiger Abhängigkeit sieht. Oder wie dies Marius Christen (2013) ausdrückt: „(...) dass die Gesellschaft in Abhängigkeit steht von einer beschränkten und fragilen Natur. Diese Natur bildet demnach die Rahmenbedingungen, unter denen gesellschaftliche Entwicklung stattfinden kann“ (S. 46).

Im Folgenden wird die Theorie starker Nachhaltigkeit von Konrad Ott und Ralf Döring vorgestellt.<sup>13</sup> Diese will die Kernidee von Nachhaltigkeit theoretisch fassen, sodass sich die Praxis der Nachhaltigkeit an dieser orientieren kann und somit wekommt von Willkür und Inhaltsleere (2011, S. 19ff). Folgende Definition von Nachhaltigkeit wird im Folgenden hergeleitet.

„Nachhaltige Entwicklung ist Entwicklung hin zu Nachhaltigkeit“, sie geht konzeptionell

- von einem egalitären humanistischen Standard, also dem Fähigkeitenansatz, aus,
- bezieht die Zukunftsverantwortung im Sinne der Gleichheit der Generationen mit ein,
- orientiert sich am Erhalt des natürlichen Kapitals
- und den drei Leitlinien der Resilienz, Effizienz und Suffizienz
- und anerkennt den moralischen Status empfindungsfähiger Mitgeschöpfe an.<sup>14</sup> (Ott & Döring, 2011, S. 178)

Die Herleitung erfolgt als erstes durch die Begründung von intra- und intergenerationaler Gerechtigkeit als Ziel der nachhaltigen Entwicklung.

Nachdem im Kapitel 3.1. nochmals dargestellt wurde, dass die Diskussion um Nachhaltigkeit per se eine ethische ist, wird im Kapitel 3.2. argumentiert, dass Ansprüche von zukünftigen Personen an heute lebende Menschen gerechtfertigt sind. Im Kapitel 3.3. werden dann einzelne wichtige Grundbegriffe der Gerechtigkeitstheorie, die im Hinblick auf Nachhaltigkeit zentral sind, dargestellt. Dabei geht es auch um die Verbindung von inter- und intragenerationeller Gerechtigkeit. Das Kapitel 3.4. widmet sich der Frage, welche Ansprüche von zukünftigen Generationen an die heute Lebenden gerechtfertigt sind. Dies geschieht mittels einer ethischen Konzeption des ‚Guten Lebens‘, das allen heutigen und zukünftigen Menschen zustehen soll. Dafür wird der Fähigkeitenansatz von Martha Nussbaum dargestellt, der grundlegende menschliche Fähigkeiten beschreibt, deren Ermöglichung für ein menschenwürdiges Dasein zentral ist. Weiter geht es im zweiten Teil des Kapitels 3.4. darum für intergenerationalle Gleichverteilung zu argumentieren. D.h. darzustellen, wieso es Verpflichtungen gibt, nachkommenden Generationen so viel zu hinterlassen, damit für diese kein weniger gutes Leben als für heute Lebende möglich ist. Als zweiter Schritt gilt es anschliessend festzulegen, was es dafür braucht, damit alle Menschen die Chance auf ein solch gutes Leben erhalten. Dies ge-

<sup>13</sup> Weiterentwicklung und Kritik u.a. in „Beiträge zur Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit“ Band 1 – 5, Marburg: Metropolis-Verlag

<sup>14</sup> Diesen letzten Punkt der Definition werden wir in der vorliegenden Arbeit nicht weiter diskutieren, da wir die Arbeit aus Perspektive der Sozialen Arbeit schreiben. Trotzdem ist dieser Teil der Nachhaltigkeitsdefinition nach Ott und Döring.

schieht im Kapitel 3.5. indem aufgrund vorangegangener Ausführungen für das Konzept starker Nachhaltigkeit argumentiert wird. Aufgrund dessen ergeben sich Verpflichtungen für heute lebende Menschen und es lässt sich bestimmen, was nachhaltiges Handeln bedeutet. Dieses wird anhand von Leitlinien (Resilienz, Effizienz, Suffizienz) für die Praxis bestimmt.

Im Kapitel 3.6. wird dargestellt, dass der Gerechtigkeitsbegriff auch in der Sozialen Arbeit zentral ist. Kann dieser als grundlegend für eine nachhaltige Entwicklung herausgearbeitet werden, kann in einem weiteren Schritt die Bedeutung der Nachhaltigkeitsidee für die Soziale Arbeit aufgezeigt werden. Somit lautet die Fragestellung, an welcher sich die Darstellung des Kapitels 3 orientiert folgendermassen: **Wie lässt sich Nachhaltigkeit theoretisch und ethisch begründen, welches Konzept lässt sich daraus ableiten und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das Handeln von Professionellen der Sozialen Arbeit?**

### 3.1. Die normative Basis der Nachhaltigkeitsdebatte

Als erstes wird die normative Basis des Nachhaltigkeitsbegriffs nochmals verdeutlicht. Diese bildet die Grundlage der (politischen) Nachhaltigkeitsdebatte, es fehlt jedoch grösstenteils, wie oben beschrieben, die theoretische Auseinandersetzung mit den normativen Leitlinien. Ott und Döring (2011) weisen den „Nachhalt“-Begriff von Beginn an als normativ aus, da er sich auf Schranken für die Nutzung von natürlichen Ressourcen bezieht (S. 23). Nachhaltigkeit wurde im Laufe des politischen Prozesses, wie dies Jürgen Kopfmüller (2013) beschreibt, zu einem Leitbild, an dem sich die menschliche Entwicklung orientieren soll (S. 162). Dieses Leitbild machen drei Kernpunkte aus:

- die inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit,
- die globale Perspektive
- und ein anthropozentrischer Ansatz, der den Naturschutz aus Eigeninteresse des Menschen begründet (Kopfmüller et al., 2001, zit. in Kopfmüller, 2013, S. 163).

Der Nachhaltigkeitsdebatte ist also der Gerechtigkeitsbegriff immanent. Auch die globale Perspektive rückt ethische Aspekte ins Zentrum, im Brundtland-Bericht wird diese als „globale Ethik für das menschliche Überleben und Wohlergehen“ definiert (Hauff, 1987, S. 302 zit. in Kopfmüller, 2013, S. 163). Weiter stellt der Anthropozentrismus den Menschen ins Zentrum der Betrachtung. Alle drei Punkte, welche auf grundlegende ethische Probleme verweisen, werden in der Nachhaltigkeitsdebatte vorausgesetzt, jedoch kaum diskutiert. Im Folgenden werden diese mittels diskursethischer Argumentation erörtert. Das heisst, wenn

alle möglicherweise Betroffenen als Teilnehmer (sic!) rationaler Diskurse den darin gefassten Handlungsnormen (...) zustimmen und (...) die Folgen und Nebenwirkungen der Befolgung derselben von allen zwanglos akzeptiert werden [können] (...), dann ist die Norm als gültig und begründet zu erachten. Dies gilt auch für Normen, welche zukünftige Generationen betreffen. Diese werden advokatorisch (...) vertreten (...) (Christen, 2011, S. 38).

Geht es um Nachhaltigkeit und somit auch um den Schutz von natürlichen Ressourcen, liegt eine Verbindung zur Umweltethik nahe. Verschiedene Umweltethiken befassen sich mit dem Selbstwert der Natur oder natürlicher Lebewesen (Sentientismus, Biozentrik, Ökozentrismus, Holismus, etc.). Ott und Döring (2011) sind diesen Positionen gegenüber grundsätzlich offen eingestellt und sind überzeugt, dass sich die „Resultate der ethischen Debatten um mögliche moralische Selbstwerte von Naturwesen“ in ihre Theorie integrieren lassen (S. 172). Da in der vorliegenden Arbeit Nachhaltigkeit aus Sicht der Sozialen Arbeit, und somit mit den Werten der Menschenwürde und Menschenrechte, bewertet wird, werden die Autorinnen diese Diskussion jedoch nicht weiter ausführen.

### 3.2. Verpflichtungen gegenüber kommenden Generationen

Wie gezeigt wurde, ist Nachhaltigkeit per se ethisch zu begreifen. Als erstes gilt es nun zu klären, ob sich Verpflichtungen gegenüber kommenden Generationen überhaupt rechtfertigen lassen. Wenn wir nach Ott und Döring (2011) von heutigem gerechten Handeln, „einer gerechten intergenerationellen Hinterlassenschaft“ sprechen, gehen wir davon aus, dass Ansprüche von zukünftigen Menschen an die heute lebenden gerechtfertigt sind. Die Schwierigkeit, dies zu klären, liegt darin, dass sich zukünftige Generationen in einem heutigen Dialog nicht äussern können, sondern dies nur durch einen Vertreter/eine Vertreterin möglich ist. Wir müssen dazu also Annahmen über zukünftige Menschen machen. (S. 62)

Eines der häufig genannten Argumente gegen solche Verpflichtungen ist, dass man heute nicht genau wissen könne, was die Interessen zukünftiger Generationen seien. Daraus folgt jedoch nicht logischerweise, dass diese zwingend anders als die heutigen sein werden. So könnten diese Interessen genauso gut sehr ähnlich sein wie die heutigen. (ib., S. 62) Es ist jedoch auch möglich, dass die Präferenzen zukünftiger Menschen für den Genuss von Natur intensiver sind (Spash & Hanley, 1995, Keil, 1999, S. 6 zit. in ib., S. 63). Dieses Gegenargument kann folglich keine positiven Aussagen über zukünftige Interessen machen.

Ein zweites Argument gegen Verpflichtungen gegenüber kommenden Generationen lautet, dass Menschen „Gewohnheitstiere“ seien und sich an unterschiedliche Umstände anpassen bzw. gewöhnen können. Aus dem „können“ folgt jedoch nicht, dass ihnen eine „denaturierte, artifizielle Welt“ hinterlassen werden „darf“. Ott und Döring fügen das Beispiel der Kinder von Bullerbü an, die auch in Detroit (über)leben können. Die Kinder von Detroit aber auch in Bullerbü. Daraus kann jedoch nicht abgeleitet werden, ob wir die Welt eher wie Detroit oder wie Bullerbü hinterlassen sollen. Denn in der Diskussion um Nachhaltigkeit geht es nicht um die Anpassungsfähigkeit an schlechte Umstände, sondern um ein „gutes menschliches Leben“. (Ott & Döring, 2011, S. 63, H.i.O.) Es kann somit nach Döring (2009) grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass Verpflichtungen gegenüber kommenden Generationen bestehen, solange keine neuen Gegenargumente – „No-Obligation-Argumente“ – eingeführt werden (S. 27, H.i.O.).

Gemäss Ott und Döring (2011) scheint es ausserdem ausgeschlossen, Wohlfahrt, Lebensfreude und Glück wie Güter zu hinterlassen. Wir können nur die Ausstattung an Gütern hinterlassen, sodass die Chancen im Durchschnitt auf Wohlfahrt, Glück, etc. gut sind. Zusätzlich betonen

sie den „Erhalt der Wahlfreiheit für zukünftige Generationen“. Es geht also um Ausstattung, um Zugangschancen und um Freiheit. (S. 64) Mit diesen Ausführungen wurde dargelegt, dass eine Verpflichtung gegenüber künftigen Generationen besteht, Ausstattungen so zu hinterlassen, dass die Chancen zu einem guten Leben gegeben sind. Was als ‚gutes menschliches Leben‘ gelten kann, wird in Kapitel 3.4.2 näher ausgeführt. Wenn grundsätzlich Verpflichtungen gegenüber kommenden Generationen bestehen, muss nun genauer geklärt werden, welche Ansprüche gerechtfertigt sind und welche konkreteren Verpflichtungen sich daraus ergeben.

### 3.3. Gerechtigkeitsgrundlagen der Nachhaltigkeit

Bei Gerechtigkeitsfragen geht es schlussendlich um Ansprüche, die bestimmte Personen an andere stellen und die von den andern als berechtigt anerkannt werden. So zum Beispiel Ansprüche auf gute Lebensbedingungen, auf Nicht-Diskriminierung oder bestimmte Freiheiten, etc. (Ott & Döring, 2011, S. 59) Durch Begründung muss dargelegt werden, dass der Anspruch berechtigt ist. Standards der Verteilung als gerecht zu bezeichnen bedeutet daher, den Anspruch als berechtigt anzuerkennen. Es geht also in erster Linie um die Rechtfertigung und erst in zweiter Linie um die Umsetzung. Welche Verpflichtungen sich für andere Personen aus der Rechtfertigung eines Anspruchs ergeben, ist damit noch nicht geklärt. (ib., S. 60)

#### 3.3.1. Der Gerechtigkeitsbegriff

Mit der Zuschreibung ‚gerecht‘ werden nach Ott und Döring (2011) Zustände mittels Normen und Prinzipien beurteilt und so Personen, Handlungen, Institutionen, etc. als gerecht oder ungerecht bezeichnet (S. 47). Ott und Döring gehen (wie dies auch John Rawls tut) davon aus, dass es bei der Diskussion um Gerechtigkeit um die „institutionelle Grundordnung einer Gesellschaft“ geht (ib., S. 47). Ott und Döring beziehen sich in ihren Ausführungen auf die Theorie der Gerechtigkeit von John Rawls. Martha C. Nussbaum (2010) beschreibt Rawls Theorie als tiefgründige Weiterentwicklung der zahlreichen Versuche soziale Gerechtigkeit mittels der Idee des Gesellschaftsvertrags zu ergründen (S. 15f). Sie bezeichnet die Theorie Rawls als die überzeugendste und einflussreichste Theorie der Gerechtigkeit im 20. Jahrhundert, die der klassischen Lehre des Gesellschaftsvertrags sowie der Kernidee von Kants Moralphilosophie treu bleibt (ib., S. 28f).

Ott und Dörings Arbeitsdefinition von Gerechtigkeit lautet: „Gerechtigkeit ist (...) der Inbegriff all der Prinzipien, Regeln und Verfahren, die die Verteilung von Rechten, Pflichten, Chancen, Kompetenzen, Gütern i. w. S. für alle hiervon direkt oder indirekt Betroffenen auf eine diskurs-rational annehmbare Weise regulieren“. (Ott & Döring, 2011, S. 47) Folgende Punkte sind für jede Theorie der Gerechtigkeit zentral: „a) der Begriff eines Anspruchs, b) ein Konzept primärer Güter oder menschlicher Fähigkeiten sowie c) das Problem des Eigenwertes von Gleichheit“. Der „Eigenwert“ bedeutet, dass Gleichheit „um ihrer selbst willen“ hergestellt werden sollte. (ib., S. 47)

Ott und Döring (2011) beschreiben weiter drei Kategorien der Gerechtigkeit:

- Die politische und juristische Gerechtigkeit, bei der es um Basisinstitutionen bzw. die Grundstruktur der politischen Ordnung geht (Verfassung, Verfahrensgerechtigkeit, unparteiische Gesetze und Richter).
- Die distributive Gerechtigkeit, die die gerechte Verteilung von knappen Gütern beschreibt (Das jedeR erhalten soll, „was ihm (sic!) aufgrund seiner berechtigten Ansprüche zukommt (...“).
- Und die ausgleichende bzw. korrektive Gerechtigkeit, die die gerechte Wiedergutmachung von Schäden beinhaltet. (S. 64f)

Die distributive Gerechtigkeit, bei welcher eine Knappheit von Gütern vorausgesetzt wird, steht für Ott und Döring (2011) in einer Theorie der Nachhaltigkeit im Zentrum (S. 65). Christen (2013) kritisiert diese Beschränkung auf Verteilungsgerechtigkeit in einer Theorie der Nachhaltigkeit und führt aus, dass es ebenso zentral ist, dass Institutionen bestehen, die den Schutz von Gütern gewährleisten, die nicht verteilt werden können (S. 52 – 56). So z. B. der Schutz von Allgemeingütern wie Luft und Wasser, der nicht allein durch individuelles Handeln erreicht werden kann. (Rat von Sachverständigen für Umweltfragen [SRU], 1994, S. 62f, Acker-Widmaier 1999, S. 76ff zit. in ib.) Oder auch die Gewährleistung auf das Recht der Partizipation, insbesondere als dieses Recht einem guten Leben zugeschrieben wird (Christen, 2013, S. 56f). „Der Idee der Gerechtigkeit gemäss sind Institutionen genau dann gerecht und legitim, wenn sie dazu beitragen, dass der Massstab dieser Idee – alle erhalten, was ihnen berechtigterweise zusteht – erreicht werden kann.“ (ib., S. 57)

### 3.3.2. Konsistenz und Kohärenz von Gerechtigkeitstheorien

Ott und Döring (2011) beschreiben, dass Gerechtigkeitstheorien stets konsistent (widerspruchsfrei) und kohärent (zusammenhängend) sein sollten. So müssen beispielsweise die „Prinzipien intra- und intergenerationeller Gerechtigkeit konsistent aufeinander bezogen werden (...)“, sodass z. B. nicht über intergenerationelle Gerechtigkeit gesprochen und die heutige absolute Armut ignoriert werden kann. (S. 68) Das heisst, „dass jede Nachhaltigkeitstheorie *mindestens* den Anspruch auf die Befriedigung basaler Bedürfnisse der gegenwärtigen Lebenden und damit eine Strategie zur Bekämpfung absoluter Armut umfassen muss“ (ib., S. 69, H.i.O.). Dieser Anspruch ist nicht von der Anzahl Anspruchsberechtigter abhängig. Was dies für Wirtschafts- und andere Systeme konkret bedeutet, muss erst noch festgelegt werden (ib., S. 69). So geriet nach Harborth (1993) die Brundtland-Kommission in ein Dilemma, weil sie den einzigen Ausweg aus der Armut für einen grossen Teil der Weltbevölkerung im Wirtschaftswachstum sah (zit. in ib., S. 69). Es ist jedoch heute weder durch ein Naturgesetz, noch logisch ausgeschlossen, dass ein gutes Leben für alle möglich ist, wenn gleichzeitig das natürliche Kapital erhalten wird (ib.).<sup>15</sup> Christen (2013) betont, dass der Fokus auf die intergenerationelle Gerechtigkeit die intragenerationelle Gerechtigkeit vernachlässigt. Da es um ein gutes Leben für alle geht, kann das Verhältnis auch so interpretiert werden, dass es darum geht Gerechtigkeit unter den heute lebenden Menschen herzustellen (intragenerationelle Gerechtigkeit) ohne die Möglichkeiten für zukünftige Generationen zu schmälern (mittels Prinzipien intergenerationeller Gerechtigkeit). (S. 58ff) Nach Acker-Widmaier (1999, S. 73) sind inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit

<sup>15</sup> Was genau alles zu natürlichem Kapital oder Naturkapital zählt, wird breit diskutiert. So ist es möglich, alles Natürliche zum Naturkapital zu zählen oder alle natürlichen Ressourcen und deren Funktionen, die einen Nutzen bringen (könnten) (Ott & Döring, 2011, S. 224).

als Teilbereiche *einer* Gerechtigkeitstheorie zu denken. So müssen in Zukunft lebende Menschen ebenfalls als Subjekte einer Gerechtigkeitstheorie anerkannt werden. (zit. in Christen, 2013, S. 61) Insbesondere, da sich Generationen nicht in „Blöcke“ aufteilen lassen, „sondern sich überlappen“, macht es wenig Sinn von inter- oder intragenerationeller Gerechtigkeit zu sprechen. (Christen, 2013, S. 62, H.i.O.)

### 3.4 Gerechtigkeitsstandards der intra- und intergenerationellen Gerechtigkeit

Wenn Ansprüche berechtigt sind und es dabei um distributive und politische Gerechtigkeit geht, soll nun geklärt werden, was zukünftigen (und heutigen) Generationen zustehen soll. Oder anders gesagt, welche Ansprüche berechtigt sind. Dieses Kapitel hat zum Ziel aufzuzeigen, welche Gerechtigkeitsstandards für intra- und intergenerationelle Gerechtigkeit gelten sollen. D. h. wann die Hinterlassenschaft als gerecht bezeichnet werden kann. Als erstes soll deutlich werden, dass das Ziel von intra- und intergenerationeller Gerechtigkeit ein gutes Leben im Sinne des Fähigkeitenansatzes für heute und zukünftig lebende Menschen sein soll. Als zweiter Punkt wird für eine möglichst grosse Gleichverteilung zwischen heute und in Zukunft lebender Menschen argumentiert.

#### 3.4.1. Mindestbedingungen für ein gutes Leben

In der philosophischen Diskussion werden verschiedene Gerechtigkeitsstandards einander gegenübergestellt. So meinen zum einen komparative Standards, dass aufgrund der Ausstattung anderer bestimmt wird, was einer Person zusteht. Dass z. B. A gleich viel zustehen soll wie B. Demgegenüber soll zum andern bei einem absoluten Standard allen so viel zustehen, dass ein menschenwürdiges Leben möglich ist. (Ott & Döring, 2011, S. 80) In der Diskussion um Nachhaltigkeitskonzepte wird häufig ein komparativer intergenerationeller Standard mitgemeint, wenn es heisst, dass es zukünftigen Generationen nicht schlechter gehen soll als heutigen Generationen. (ib.) Diese Diskussion wird im zweiten Teil des Kapitels 1.7. aufgenommen. Es wurde bis hier noch nicht begründet, warum es zukünftigen Generationen möglichst gleich gut gehen sollte, wie heutigen.

Durch einen absoluten Standard werden Mindestbedingungen für ein menschenwürdiges Leben definiert. Die Argumentation für absolute Standards lautet, dass es moralisch keine Rolle spielt, wie es anderen im Vergleich zu heute lebenden Menschen geht, sondern dass die Bedingungen für ein menschenwürdiges Leben gegeben sind. (ib., S. 80f) Müsste man sich zwischen Situation A ‚alle leben über einem bestimmten Sockel, jedoch in grosser Ungleichheit‘ oder B ‚alle leben knapp unterhalb des Sockels mit gleicher Güterverteilung‘ entscheiden, würde man sich aus der moralischen Intuition heraus eher für Situation A entscheiden. Die egalitäre Position muss also durch andere Prinzipien (wie einen Sockel) ergänzt werden. (ib., S. 82) Dieser Sockel oder diese Mindestanforderungen können (nach Rawls) Grundgüter oder (nach Nussbaum) menschliche Fähigkeiten sein. Solche Grundgüter sind Dinge, die alle zur Erfüllung ihrer Pläne benötigen wie „Einkommen, Gesundheit, Rechte, Chancen, Selbstachtung“. (Ott & Döring, 2011, S. 81) Aufgrund der Konsistenz in Gerechtigkeitstheorien (s.o.) muss man sich, wenn man sich für absolute Standards für zukünftige Generationen ausspricht, auch für absolute Standards für alle heute lebenden Menschen aussprechen. (ib.)

### 3.4.2 Der Fähigkeitenansatz von Martha C. Nussbaum

Nussbaum (2010) versteht ihren Fähigkeitenansatz als Erweiterung der Rawlsschen Theorie. Es geht ihr dabei um ein Minimum an Ansprüchen, das alle Regierungen achten und den Menschen zugestehen sollten. Der Ansatz stellt die ‚menschlichen Fähigkeiten‘, „was die Menschen tatsächlich zu tun und zu sein in der Lage sind“, in den Vordergrund und stellt dazu die Idee der Menschenwürde ins Zentrum. Die von Nussbaum zusammengestellte Liste an Fähigkeiten sind ihres Erachtens „alle in der Idee eines menschenwürdigen Lebens enthalten“. Diese Fähigkeiten sollten weiter für jede Einzelne und jeden Einzelnen angestrebt werden, um den Menschen als Zweck für sich und nicht als Mittel für andere gerecht zu werden. (S. 104f)

Nussbaum betont die Wichtigkeit eines aktiven Strebens und führt das Beispiel von Robert Nozick (1974/2006, S. 71 - 75) aus. Dieses beschreibt eine „Erlebnismaschine“, durch die alle daran angeschlossenen Menschen ständig gute Erlebnisse haben (zit. in ib., S. 109). Von den meisten würde aber trotzdem ein Leben ausserhalb der Maschine bevorzugt. Dies weil gute Erlebnisse nicht ausreichen, da es viel mehr darum geht „in der Welt aktiv tätig zu sein, selbst wenn das zu Enttäuschungen führen kann“. Die Zufriedenheit ist wichtig, darf aber nicht als einziges Ziel angestrebt werden. Daher liegt es für Nussbaum nahe, eine Konzeption verschiedener Fähigkeiten und Chancen aufzustellen, die das Entscheiden und Tätigsein in den Fokus stellen um so die Lebensqualität in verschiedenen Gesellschaften messen zu können. (Nussbaum, 2010, S. 109) Nussbaum formuliert zehn Ziele. Diese sind allgemein gehalten, damit sie von den jeweiligen Gesellschaften explizit ausformuliert werden können. Nussbaum führt aus: „Selbst wenn ihr Wohlstand noch so hoch ist, kann eine Gesellschaft, die diese Fähigkeiten nicht allen ihren Bürgerinnen und Bürgern auf einem angemessenen Niveau garantiert, nicht als in vollem Masse gerecht gelten.“ (ib., S. 110)

1. Leben	„Die Fähigkeit, ein menschliches Leben normaler Dauer bis zum Ende zu leben; nicht frühzeitig zu sterben und nicht zu sterben, bevor dieses Leben so eingeschränkt ist, dass es nicht mehr lebenswert ist.“
2. Körperliche Gesundheit	„Die Fähigkeit, bei guter Gesundheit zu sein, wozu auch die reproduktive Gesundheit, eine angemessene Ernährung und eine angemessene Unterkunft gehören.“
3. Körperliche Integrität	„Die Fähigkeit, sich frei (...) zu bewegen; vor gewaltsamen Übergriffen sicher zu sein, (...) Gelegenheit zur sexuellen Befriedigung und zur freien Entscheidung im Bereich der Fortpflanzung zu haben.“
4. Sinne, Vorstellungskraft und Denken	„Die Fähigkeit, die Sinne zu benutzen, sich etwas vorzustellen, zu denken und zu schlussfolgern (...). Die Fähigkeit, sich seines Verstandes auf Weisen zu bedienen, die durch die Garantie der politischen und künstlerischen Meinungsfreiheit und die Freiheit der Religionsausübung geschützt werden. (...) angenehme Erfahrungen zu machen und unnötigen Schmerz zu vermeiden.“
5. Gefühle	„Die Fähigkeit, Bindungen zu Dingen und Personen (...) aufzubauen; (...) zu lieben, zu trauern, Sehnsucht, Dankbarkeit und berechtigten Zorn zu fühlen. Die Fähigkeit, an der eigenen emotionalen Entwicklung nicht durch Furcht und Ängste gehindert zu werden.“

6. Praktische Vernunft	„Die Fähigkeit, selbst eine persönliche Auffassung des Guten zu bilden und über die eigene Lebensplanung auf kritische Weise nachzudenken.“
7. Zugehörigkeit	„Die Fähigkeit, (...) andere Menschen anzuerkennen und Interesse an ihnen zu zeigen, sich auf verschiedenen Formen der sozialen Interaktion einzulassen (...); die Fähigkeit, als Wesen mit Würde behandelt zu werden (...)“ sowie Empathie und Selbstachtung.
8. Andere Spezies	„Die Fähigkeit, in Anteilnahme für und in Beziehung zu Tieren, Pflanzen und zur Welt der Natur zu leben.“
9. Spiel	„Die Fähigkeit, zu lachen, zu spielen und erholsame Tätigkeiten zu genießen.“
10. Kontrolle über die eigene Umwelt	„A. Die Fähigkeit, wirksam an den politischen Entscheidungen teilzunehmen, die das eigenen Leben betreffen; (...) Recht auf politische Partizipation, auf Schutz der freien Rede und auf politische Vereinigung (...). B. Die Fähigkeit, Eigentum (...) zu besitzen und Eigentumsrechte auf der gleichen Grundlage wie andere zu haben; das Recht zu haben, eine Beschäftigung auf der gleichen Grundlage wie andere zu suchen; vor ungerechtfertigter Durchsuchung und Festnahme geschützt zu sein. (...) zu arbeiten, die praktische Vernunft am Arbeitsplatz ausüben zu können und in sinnvolle Beziehungen (...) mit anderen Arbeitern (sic!) treten zu können.“

Tabelle 1: Die zentralen menschlichen Fähigkeiten (Nussbaum, 2010, S. 112 - 114), eigene Darstellung

Wichtig ist für Nussbaum der Bezug zu einem Leben in Menschenwürde, das ohne diese Fähigkeiten nicht möglich ist. Sie sieht den Ansatz als Variante des Menschenrechtsansatzes, auch bei diesem steht die Menschenwürde jedes und jeder Einzelnen im Zentrum. (Nussbaum, 2010, S. 114f) Nussbaum betont die Offenheit der Liste, die auch den Pluralismus achtet und bezieht sich auf Rawls (PL 78, S. 232), wenn sie betont, dass die Liste auch „von Menschen unterstützt werden kann, die ansonsten sehr unterschiedliche Konzeptionen davon haben, worin der Sinn und der letzte Zweck des Lebens besteht“. Der Ansatz meint, dass es möglich sein soll, diese Fähigkeiten ausüben zu können, jedoch soll nicht der Zwang bestehen, diese ausüben zu müssen (ib., S. 116f). Der Fähigkeitenansatz geht im Anschluss an Aristoteles und Marx von einer „Konzeption des Menschen als soziales und politisches Wesen aus, das in Beziehung mit anderen Erfüllung findet“ (ib., S. 125).

Ott und Döring (2011) kombinieren die Liste des Fähigkeitenansatzes mit Rawls Liste der Grundgüter und definieren so einen absoluten Standard (S. 85). Rawls definiert „Grundgüter“ als Ressourcen, „die generell Menschen zu dem verhelfen könnten, was sie brauchen, so vielfältig ihre Bedürfnisse auch sein mögen“ (Amartya Sen, 2012, S. 88, H.i.O.). Nach Johathan Blover (1999, S. 6f) meint er damit auch „Rechte, Freiheiten und Chancen, Einkommen und Vermögen und die sozialen Grundlagen der Selbstachtung“ (zit. in Sen, 2012, S. 88).

Ott und Döring (2011) erläutern, was die Idee des Fähigkeitenansatzes diskursethisch bedeutet und betonen, dass die Anerkennung dieser Ansprüche im Interesse aller liegt und dass ein Gegner oder eine Gegnerin dieses Ansatzes einen guten moralischen Grund nennen müsse, warum Personen nicht das Anrecht auf diese Fähigkeiten haben sollen. Solange kein solcher Grund vorhanden ist, kann der Fähigkeitenansatz als absoluter Standard für die Definition eines guten Lebens gelten. (S. 86) Bezogen auf die distributive Gerechtigkeit bezeichnen sie ei-

nen humanitären Sockel als legitimen Anspruch jetzt lebender und zukünftiger Menschen. Für heutige internationale Gerechtigkeit heisst dies, daraufhin zu arbeiten, dass für alle Menschen die Möglichkeiten zu einem guten Leben gegeben sind, d.h. die Möglichkeiten zur Ausübung der genannten Fähigkeiten. (Ott & Döring, 2011, S. 88)

Anzumerken ist an dieser Stelle noch, dass der Umkehrschluss nicht funktioniert. Ein gutes Leben zu führen heisst nicht automatisch den Ansprüchen der Nachhaltigkeit gerecht zu werden. Ein gutes Leben kann auch auf nicht nachhaltige Weise realisiert werden. (Christen, 2013, S. 73)

### 3.4.3 Gleichverteilung

Die Frage nach dem absoluten Standard ist das eine, die Rechtfertigung von ungleicher oder die Begründung von gleicher Verteilung das andere. Ott und Döring (2011) plädieren für eine möglichst grosse Gleichverteilung zwischen den heutigen und zu einem späteren Zeitpunkt lebenden Generationen, oder anders gesagt: für einen intergenerationellen Egalitarismus (S. 92 – 102).

Nach Ott und Döring (2011) kann (ziemlich sicher) davon ausgegangen werden, dass Demokratie, Gewaltentrennung, Menschen- und Bürgerrechte, etc. essenziell für eine gerechte Gesellschaft sind (S. 92). Egalitaristen und Egalitaristinnen, die vom Eigenwert von Gleichheit ausgehen, argumentieren, dass Ansprüche wie „jeder (sic!) ist vor dem Gesetz gleich“ oder „niemand darf wegen seiner Hautfarbe bevorzugt oder benachteiligt werden“ berechnete Ansprüche auf Gleichbehandlung sind und dass dies auch auf Fragen der Verteilung übertragen werden kann. D. h., dass Güter somit immer gleich zu verteilen sind, ausser es gibt gute Gründe für eine Ungleichverteilung. (Ott & Döring, 2011, S. 92) „Wenn kein Grund vorgelegt wird, der eine Ungleichverteilung einsichtig machen kann, ist es zunächst einmal richtig, auf das einfachste Verteilungsprinzip zurückzugreifen, da grundlose Ungleichverteilungen im starken Verdacht stehen, willkürlich, diskriminierend oder interessengeleitet zu sein (sic!).“ (ib., S. 93) Bis heute sehen Ott und Döring keine annehmbaren Argumente gegen diese „*presumption in favour of equality*“ (ib., S. 95, H.i.O.). Sie betonen, dass die Argumentation für komparative Standards und die „*presumption in favour of equality*“ mit dem Eigenwert von Gleichheit begründet werden kann, jedoch nicht so begründet werden muss (ib., S. 95, H.i.O.). Angelika Krebs (2003, S. 243f) stimmt zu, dass allzu grosse Ungleichheit, die Erfüllung von gewissen absoluten Standards behindern kann und Gleichheit „als Nebenprodukt der Erfüllung absoluter Standards durchaus erwünscht sein kann“. So wenn z.B. grosse materielle Ungleichheiten die Freiheiten von Einzelnen einschränken. (zit. in ib.) Eine funktionale Begründung von Gleichheit, die von Egalitaristen und Egalitaristinnen und ihren Gegenspielern und -spielerinnen gleichermaßen anerkannt wird, lautet: „Gleichheit *um* des sozialen Friedens, *um* befriedigenderen Anerkennungsverhältnisse, *um* der Selbstachtung aller Beteiligten, *um* der Minimierung von Diskriminierungsgefahren, *um* verbesserter politischer Partizipation, *um* der Teilnahme am herrschaftsfreien Diskurs (...)“ willen (Ott & Döring, 2011, S. 95f, H.i.O.). Für intergenerationelle Gleichheit lediglich funktional zu argumentieren, scheint jedoch nicht hinreichend (ib., S. 96).

Nach Simon Caney (2001, S. 124) kann es von einem moralischen Standpunkt aus nicht als gut befunden werden, dass „Personen nur aufgrund ihrer ethnischen Zugehörigkeit, ihrer Herkunft oder ihres Geschlechts von vornherein benachteiligt sind“ (zit. in Ott & Döring, 2011, S. 97). Ott und Döring fügen nun an, dass wo und wann man geboren wird ebenso zufällig ist wie das Geschlecht, die ethnische Zugehörigkeit, die eigene materielle und kulturelle Situation, eigene Talente oder auch Behinderungen. Intuitiv bejahen wir bei unterschiedlichen Begabungen eine Korrektur hin zu mehr Gleichheit (z.B. mehr Förderung der Lernschwachen als der Hochbegabten). Die distributive Gerechtigkeit wird hier mit korrekativer Gerechtigkeit ergänzt. (ib.) Die Bestrebungen zu mehr Gleichheit sind aber dadurch eingeschränkt, dass niemand daran gehindert werden darf, seine Fähigkeiten auszubilden. Die Grenze für die Bestrebungen zu mehr Gleichheit lassen sich also durch das „Recht jedes einzelnen auf autonome Lebensführung“ und durch den Fähigkeitenansatz beschreiben. (ib., S. 98)

Es geht also bei distributiver und korrekativer Gerechtigkeit darum „den blinden Zufall ein Stück weit zu korrigieren“ (ib.). Nach Rawls sind die durch Zufall Benachteiligten „nicht nur bedauerenswerte ‚Pechvögel‘ (Rawls), sondern Mitmenschen, deren Schicksal einen moralischen Anspruch an uns richtet“ (Ott & Döring, 2011, S. 98f). Stimmt man dieser Intuition zu, so kann man nicht ohne weiteres hinnehmen, dass manche Menschen später geboren werden und so den verursachten Folgen der jetzt lebenden Generation ausgesetzt sind. „Keine Generation sollte (idealerweise) gute Gründe dafür haben, eine andere Generation darum zu beneiden, dass sie zu einer bestimmten Zeit gelebt hat.“ So ist auch keine Generation berechtigt, die Möglichkeiten der Folgegenerationen zu schmälern. Wenn dem entgegnet werden kann, dass diese Argumentation nicht über einen absoluten Standard hinausführt, dann kann dem wiederum damit widersprochen werden, „dass keine Generation eine Ausnahme in der Kette der Generationen ist“, da dies dem Verbot der primären Diskriminierung widersprechen würde. (Ott & Döring, 2011, S. 99)

Tugendhat (1993) unterscheidet primäre und sekundäre Diskriminierung. Primäre Diskriminierung meint die unterschiedliche Behandlung von Personen aufgrund eines ihnen zugesprochenen Wertes abhängig beispielsweise von Hautfarbe oder Geschlecht. Denn wenn der Anspruch jedes Menschen auf gleiche Achtung anerkannt wird, dann lässt sich daraus ein Verbot primärer Diskriminierung ableiten. (zit. in ib. S. 72) Daneben meint die sekundäre Diskriminierung die ungleiche Verteilung von Gütern und muss nicht in jedem Fall ungerecht sein (Ott & Döring, 2011, S. 72).

Ein weiteres Argument bezieht sich auf die Gerechtigkeitstheorie von Rawls, sodass die Idee dieser kurz skizziert wird: Rawls beschreibt die Prinzipien der Gerechtigkeit als solche, die freie, vernünftige Menschen in einer anfänglichen Situation der Gleichheit definieren würden. Diese Personen befinden sich zudem hinter einem Schleier des Nichtwissens, der die moralische Unparteilichkeit sicherstellt und eng verknüpft ist mit der Vorstellung Kants, dass ein Mensch nie „bloss als Mittel zu Zwecken anderer benutzt werden darf“. (Nussbaum, 2010, S. 28 - 30) Diese Personen im Urzustand sind an ihrem eigenen Vorteil interessiert, sie streben nicht

per se nach Gerechtigkeit und sind nicht altruistisch veranlagt, sondern sind bestrebt ihre eigene Idee des Guten befördern zu können (Nussbaum, 2010, S. 87). Der Schleier des Nichtwissens führt dazu, dass die Parteien nicht wissen, welcher Klasse, welchem Geschlecht, welcher Ethnie sie angehören und ihren Geburtsort nicht kennen. So soll Unparteilichkeit und Fairness sichergestellt werden, denn „die Parteien wollen ihren eigenen Vorteil sichern, aber der Schleier sorgt dafür, dass sie das nur unter Bedingungen tun, die für alle gleichermassen fair sind“. (ib., S. 88) Herwig Unnerstall (1999) erweitert den Schleier der Unwissenheit so, dass die Individuen im Urzustand nicht wissen, welcher Generation sie angehören werden (zit. in Ott & Döring, 2011, S. 100). Es befinden sich also VertreterInnen aller Generationen im Urzustand (Ott & Döring, 2011, S. 101). Nach Ralph C. D'Arge (1989) sieht dies dann folgendermassen aus: „If individuals were place in an ‚original position‘, not knowing which generation they would be part of, they would logically opt for equal treatment among generations“ (S. 328 zit. in ib.). Die Individuen hinter dem Schleier haben „keinen Grund, sich mit einem absoluten Standard zufrieden zu geben, wenn unter Beachtung ökologischer Grenzen bzw. eines Regelwerkes von Nachhaltigkeit für alle Generationen ‚mehr drin‘ ist. Sie werden daher einen komparativen Standard intergenerationeller Verteilung wählen“. (Ott & Döring, 2011, S. 101) Ott und Döring fassen zusammen:

- „Die Intuition, dass keine Generation in der Kette der Generationen etwas Besonderes ist,
- in Verbindung mit dem Verbot primärer Diskriminierung
- und der ‚presumption in favour of equality‘“

lässt einen intergenerationellen komparativen Standard begründen (ib.). Sie fügen an, dass dieser den absoluten Standard (im Sinne des Fähigkeitenansatzes) miteinschliesst (ib., S. 102).

### 3.5 Verpflichtungen für heute lebende Menschen

Im vorhergehenden Kapitel konnte gezeigt werden, dass Verpflichtungen gegenüber kommenden Generationen bestehen. Und zwar in der Hinsicht, als wir anerkennen sollten, dass diesen nicht weniger zusteht als heute lebenden und dass alle Menschen die Fähigkeiten zu einem guten Leben ausüben können sollten. (Ott & Döring, 2011, S. 105) Heutige Generationen können diesen Verpflichtungen nachkommen indem sie als Gemeinschaft und individuell „Hinterlassenschaften bilden“. (ib., S. 104f) Wie diese Hinterlassenschaften aussehen sollen, hängt vom gewählten Nachhaltigkeitskonzept ab. Ott und Döring zeigen die Unterschiede zwischen schwachen und starken Nachhaltigkeitskonzepten auf und plädieren für eine starke Konzeption. (ib., S. 103f)

#### 3.5.1. Schwache Nachhaltigkeit

Die Konzeptionen von Nachhaltigkeit reichen von ‚sehr schwach‘ bis ‚sehr stark‘. Eine ‚sehr schwache‘ Konzeption richtet sich nach dem Wachstum des BSP als Messgrösse für Nachhaltigkeit, ein ‚sehr starkes‘ Konzept anerkennt den Selbstwert von Naturwesen. (Ott & Döring, 2011, S. 103)

Der Hauptunterschied zwischen schwachen und starken Konzeptionen liegt in der Annahme der „Substitutionsmöglichkeiten von Naturkapital“, was meint, dass ein anderweitiges Ersetzen von Naturkapital möglich ist. Gehen wir von dieser Annahme aus, sehen wir keine (oder kaum) Verpflichtungen möglichst alles Naturkapital auch für zukünftige Menschen zu erhal-

ten. (Ott & Döring, 2011, S. 107, H.i.O.) Nach Ott und Döring muss „der durchschnittliche Nutzen zukünftiger Personen (...) im Konzept schwacher Nachhaltigkeit mindestens dem heutigen Durchschnittsnutzen entsprechen und dauerhaft erhalten werden können“. Für VertreterInnen dieser Konzeption ist es jedoch unwichtig, wodurch und wie der Nutzen gestiftet wird. (ib., S. 108) Als Beispiel gibt es Argumentationen dahin, dass der Nutzen darin liege Waren konsumieren zu können. In der Konsequenz heisst dies dann, dass dort investiert werden muss, wo die Konsumgutproduktion gesteigert werden kann. (ib., S. 109f) Wenn jedoch von der Ersetzbarkeit der Natur ausgegangen wird, werden Präferenzen zukünftiger Menschen nach Naturerfahrungen – die durchaus vorstellbar sind – missachtet (ib., S. 111) Das schwache Konzept ist auch für Ökonomen attraktiv, „da es sich in die neoklassische Wachstumstheorie integrieren lässt“ (Faucheux et al., 1996; El Serafy, 1996, S. 76; Chichilnisky, 1997, S. 467 zit. in ib., S. 114). Die Hoffnung liegt in technischen Innovationen, die die Ersetzbarkeit von Naturgütern ermöglichen. (Ott & Döring, 2011, S. 116) Es wird davon ausgegangen, dass der Verlust natürlicher Ressourcen unwichtig ist, da dieser durch den Einsatz von „andern Kapitalformen, Technologien, Infrastrukturen usw.“ wettgemacht werden kann. (ib., S. 119) Jedoch wird heute die unendliche Ersetzbarkeit von Natur durch Technik und Sachkapital auch von vielen Ökonominen und Ökonomen verneint (ib., S. 121).

Weiter wird in der Ökonomie oftmals von Kompensation gesprochen, davon dass VerliererInnen des Umwelt- und Klimawandels angemessen entschädigt werden sollten. (ib., S. 123) Dabei wird jedoch davon ausgegangen, dass diese damit einverstanden wären. Es müsste aber zuerst fair zwischen gleich gestellten Akteurinnen und Akteuren verhandelt werden. Schäden an Gütern, die Grundbedingungen für die Lebensqualität darstellen, sind jedoch schwer in einen finanziellen Wert umzuwandeln. Bei Projekten, wie z.B. Staudammprojekten, die eine Umsiedlung mit sich bringen, müssen die Präferenzen der betroffenen Personen respektiert werden. Präferenzen sind jedoch oftmals nicht bekannt (z.B. von zukünftigen Generationen). Wir können mit zukünftigen Generationen auch nicht über Kompensationen verhandeln, es ist also sehr ungewiss, ob diese den Kompensationsangeboten zustimmen würden. (Ott & Döring, 2011, S. 124f)

Eine weitere Rechtfertigungsgrundlage für ökonomisches Handeln im Rahmen der schwachen Nachhaltigkeit bietet die Diskontierung. Es geht dabei darum, dass dabei Nutzen und Kosten zukünftiger Menschen geringer geschätzt werden als heutiger, es ist hier jedoch nicht Platz dies im Detail auszuführen. Dieses Prinzip widerspricht aber der Idee intergenerationaler Gerechtigkeit. (ib., S. 128) Und es scheint absurd, davon auszugehen, dass zukünftig immer noch gleichviel Ressourcen vorhanden sein werden und dabei gleichzeitig heutiges Naturkapital zu verbrauchen, um das Wirtschaftswachstum zu steigern. (ib., S. 131f) Dies kann man nur bejahen, wenn man von der Ersetzbarkeit von Naturgütern durch andere Kapitalien ausgeht. (ib., S. 133) Schwache Nachhaltigkeit ist weiter immer dann erreicht, „wenn die Investitionsquote einer Volkswirtschaft gross genug ist, um den wertmässigen Verbrauch an Umweltressourcen gerade zu kompensieren“ (G. Klepper, 1999, S. 314 zit. in Ott & Döring, 2011, S. 139). Bei dieser Messung stehen Spar- und Investitionsraten im Fokus (d.h. monetäre Werte), wohingegen Naturkapital kaum eine Rolle spielt. Wenn zudem Industrieländer im Ausland Ressourcen verbrauchen, wird dieser Verbrauch nicht erfasst. Dies führt dazu, dass v.a. die Industriestaaten nach dieser Messung (u.a. der Weltbank) als nachhaltig eingestuft werden, wohingegen die Länder Afrikas als nicht nachhaltig gelten. Geld dient in diesem Modell als Ersatz für Naturkapital. (ib., S. 139f)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Konzept schwacher Nachhaltigkeit auf dem Substitutionsprinzip basiert. (ib., S. 144)

### 3.5.2 Starke Nachhaltigkeit

Das Konzept starker Nachhaltigkeit sieht den Erhalt des Naturkapitals als Ziel. Das Konzept fragt danach, wie stark die natürlichen Ressourcen somit vom wirtschaftlichen System in Anspruch genommen werden dürfen. (Ott & Döring, 2011, S. 145ff) Die Substitution von Natur durch Sachkapital wird nicht grundsätzlich verneint. Ott und Döring fügen weiter an, dass es nicht einfach um den Einsatz von natürlichen Ressourcen beim Produktionsprozess geht, „sondern um die Bedeutungen von Natur für das soziale, kulturelle und geistige Leben insgesamt“ (ib., S. 151). Demzufolge geht es dann nicht einfach darum, ob Substitution möglich ist, sondern ob wir diese mit Blick auf den Fähigkeitenansatz wollen. Dieser Konzeption wird zum einen der Vorwurf gemacht, sie wolle die Natur „*statisch konservieren* und fordere den bedingungslosen Erhalt jeder Spezies“ (Ott & Döring, 2011, S. 152, H.i.O.). Dem entgegen Ott und Döring, dass das Prinzip des Erhalts nur solange gelte bis aufgrund höherer moralischer Verpflichtungen ein anderes Handeln begründet werden kann. (ib., S. 153)

Ein weiterer Vorwurf lautet, dass das Konzept einen totalen Verzicht von Nutzung nicht-erneuerbarer Ressourcen fordere. Auch dies stimmt so nicht. Werden diese Ressourcen genutzt, dann besteht nach diesem Konzept jedoch die Verpflichtung, dafür einen geeigneten Ersatz zu schaffen. (ib., S. 153f)

### 3.5.3 Wahl eines Konzeptes

Eine Gesellschaft, die Nachhaltigkeitsziele verfolgt, muss sich auf ein Konzept festlegen, welches sie als besser beurteilt. Dies sollte eine möglichst rationale Wahl sein und nicht ein Entschluss aufgrund ideologischer Vorstellungen. Es geht also um Argumente, damit sich StaatsbürgerInnen für das für sie bessere Konzept entscheiden können. „Die Aufgabe ist also, im Lichte der zurzeit besten verfügbaren Argumente ein insgesamt begründetes Urteil zu fällen“. Dieses erfolgt unter ethischen Prinzipien von aufgeklärten StaatsbürgerInnen, die nicht direktem Handlungsdruck ausgesetzt sind und so „gemeinsam die Gründe prüfen, die ihnen von verschiedenen, untereinander zerstrittenen Theoretikern (sic!) starker, mittlerer und schwacher Nachhaltigkeit unterbreitet werden“. (Ott & Döring, 2011, S. 157f)

Es ist durchaus auch ein Konzept denkbar, das zwischen starker und schwacher Nachhaltigkeit steht. Ott und Döring bezeichnen es aber zu simpel, „die Wahrheit in der ‚goldenen Mitte‘ zu verorten oder gar zum Drei-Säulen-Modell zurückzukehren“. (ib., S. 159)

Im Folgenden führen sie einige Argumente zugunsten starker Nachhaltigkeit aus:

- Selbst wenn man davon ausgeht, dass einige Probleme (Energie) durch Substitution gelöst werden könnten, folgt daraus nicht dass sämtliche Probleme so gelöst werden können. (S. 160)
- Joseph E. Stiglitz (1997) beschreibt den Zeithorizont ökonomischer Modelle auf ca. 50 bis 60 Jahre, wohingegen die meisten Ökonomeninnen und Ökonomen so schreiben, als gelte ihr Modell für die Ewigkeit. (zit. in ib., S. 161) Diese sollten dementsprechend zuerst selbst klar definieren, wie lange ihre Modelle Gültigkeit haben, bevor diese weiterverwendet werden, z.B. in der Politik. (Ott & Döring, 2011, S. 161)
- Ein wichtiges Argument gegen die Substituierbarkeit von natürlichen Ressourcen liegt in der Multifunktionalität der Ökosysteme (Dasgupta 1995, Atkinson et al., 1997 zit. in ib., S. 163). So müsste aufgezeigt werden können, wie jedes natürliche Gut durch ein „artifizielles Substitut“ ersetzt werden kann. (Ott & Döring, 2011, S. 163)

Um rational zwischen den Konzepten entscheiden zu können, kann die Risikobewertung verwendet werden. Es geht dabei darum herauszufinden, welches Resultat moralisch akzeptabler wäre, wenn sich herausstellen würde, dass die Argumente falsch waren und das Vorhergesagte nicht eintrifft. Wenn wir davon ausgehen, dass die Prinzipien der schwachen Nachhaltigkeit, d.h. die Substitution der Naturgüter möglich ist und es trifft das Gegenteil zu (dass dies doch nicht möglich ist), kann es sein, dass unersetzbares Naturkapital, das die Grundlage für zukünftige Generationen darstellt, zerstört ist. Gehen wir davon aus, dass diese Substitution nicht möglich ist, und es würde sich diese Annahme als falsch herausstellen, (die Naturgüter würden sich substituieren lassen), dann hätten wir vielleicht einiges Naturkapital geschützt, das nicht unersetzbar ist. Dieser Fall wäre aber moralisch weitaus weniger verwerflich, als der erste, worauf folgt, dass Handeln nach dem Grundsatz, dass Naturkapital ersetzt werden kann, nicht begründet werden kann, wenn vom Kantischen Grundsatz ausgegangen wird, „dass es im Zweifel besser sei, einen Schaden zu verhindern als einen Nutzen (etwa gleichen Ausmasses) (...) zu stiften“ (Ott & Döring, 2011, S. 164f) Vermittelnde Konzepte, d.h. Konzepte zwischen schwacher und starker Nachhaltigkeit gehen von kritischem Naturkapital aus, das nicht ersetzt werden kann, und solchem, das ersetzt werden kann. Bis heute konnte aber noch nicht mit Bestimmtheit kritisches von nicht kritischem unterschieden werden. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird es nie gelingen, alle Kriterien zu bestimmen, um diese mit Gewissheit festlegen zu können. (ib., S. 167)

Wenn nach dem Konzept starker Nachhaltigkeit gehandelt wird, stehen zukünftigen Generationen ausserdem mehr Wahlmöglichkeiten offen. Weiter berücksichtigt dieses Konzept neben der Produktion die Erfahrung von Menschen in und mit der Natur und lässt diese Möglichkeit auch für zukünftig Lebende bestehen. (ib., S. 167f) Abschliessend bezeichnen Ott und Döring das Konzept starker Nachhaltigkeit als „ein begründetes Urteil praktischer Vernunft“. Diese Position lässt sich mit den heutigen Argumenten am besten rechtfertigen. Falls neue Studien, Argumente und Informationen vorhanden sind, die den beschriebenen Argumenten widersprechen, kann die Diskussion wieder neu aufgenommen werden. Es scheint aber nicht verständlich „warum man solange von der Annahme ausgehen sollte, dass die Gegenargumente gleichwertig seien, bis wir belegt haben, dass unsere Gründe die besseren sind“. (ib., S. 169) „Das Konzept schwacher Nachhaltigkeit sollte aufgegeben werden. Es handelt sich nicht um ein gutes Konzept, das nur *etwas weniger nachhaltig* ist als ein anderes, sondern um ein insgesamt nicht überzeugendes Konzept.“ (Gerhard Scherhorn, 2004, S. 73 zit. in ib., H.i.O.)

### 3.5.4 Leitlinien für die Praxis – Effizienz, Suffizienz, Resilienz

Aus dem beschriebenen Konzept starker Nachhaltigkeit folgen Regeln, die festlegen, wie Naturkapital erhalten bleiben soll. Diese sollten „zur Leitlinie nationaler und auch transnationaler Nachhaltigkeitsstrategien gemacht werden“. Daraus lassen sich Managementregeln ableiten, die den Erhalt von natürlichen Ressourcen garantieren und die Investition in den Aufbau von knapp gewordenen Ressourcen fördern. (Ott & Döring, 2011, S. 169f) Wichtig ist an dieser Stelle zu bemerken, dass es sich um ein ökologisch ausgerichtetes Konzept handelt, jedoch nicht um ein „ein-Säulen-Modell“. (ib., S. 170)

Auf der untersten Ebene des Modells starker Nachhaltigkeit folgen Handlungsleitlinien: Effizienz, Suffizienz und Resilienz. Wobei Resilienz allgemein den Erhalt des Naturkapitals meint und als Leitlinie zur Präzisierung von Regeln hin zu diesem Erhalt dienen soll (ib., S. 170ff).

Die Leitlinie der Effizienz meint die Nutzung natürlicher Ressourcen durch die Produktion möglichst klein zu halten. Dazu gehören auch technische Innovationen. Eventuell wäre es danach auch möglich, dies mit Wirtschaftswachstum zu vereinen. (Ott & Döring, 2011, S. 171) Dazu äussert sich jedoch Jackson (2009) kritisch. Die totale Abkoppelung von Wirtschaftswachstum und Ressourcenverbrauch scheint nicht möglich. (S. 101) Nur technische Innovationen allein scheinen das Naturkapital nicht erhalten zu können, insbesondere dadurch, dass Effizienz das Wachstum fördert, da durch den Einsatz von weniger Rohstoffen Produkte günstiger werden und somit die Nachfrage grösser wird. Dieser Effekt wird ‚Rebound-Effekt‘ genannt, d.h. die durch Effizienz eingesparten Ressourcen werden an einem andern Ort wieder eingesetzt (z.B. wenn das Geld, das aufgrund der Nutzung von Energiesparlampen gespart wurde, für einen Kurzstreckenflug ausgegeben wird). (ib., S. 107)

Und so sind neben Effizienzstrategien auch andere zwingend. Durch Suffizienzstrategien lässt sich der Verbrauch an natürlichen Ressourcen verringern. Dabei geht es um Veränderungen in der Gesellschaft. Global meint Suffizienz „die Befriedigung der grundlegenden menschlichen Bedürfnisse aller“. (Reisch, 2001, zit. in Ott & Döring, 2011, S. 171) Bezogen auf die Industrieländer heisst dies eine Auseinandersetzung mit Themen wie „Lebensqualität, (...) neue Wohlstandsmodelle, postmaterielle Lebensstile, Zeitwohlstand“ (ib.) und die Etablierung nachhaltigen Konsums (Reisch & Scherhorn, 1999, zit. in Ott & Döring, 2011, S. 171). „Es geht um die konkrete Aufhebung eines dominanten Modells von individueller Nutzenmaximierung durch neue konviale Lebensformen, die Schaffung von Entschleunigungsinseln, die De-Individualisierung von Konsumgütern, die Aufhebung der Grenzen von Arbeit und Musse usw.“ (Ott & Döring, 2011, S. 172) Es geht also um grundlegende Veränderungen von Lebensstilen und die Entwicklung eines neuen Modells von Wohlstand. Soziale Innovationen sind gefragt, damit diese Leitlinie, die die Gestaltung des gesellschaftlichen Zusammenlebens im Blick hat, umgesetzt werden kann.

### 3.5.5. Definition nachhaltiger Entwicklung

Aus den gemachten Darstellungen lässt sich eine Definition von nachhaltiger Entwicklung ableiten. In der vorliegenden Arbeit stützen sich die Autorinnen auf diese Definition von nachhaltiger Entwicklung von Ott und Döring (2011). „Nachhaltige Entwicklung ist Entwicklung hin zu Nachhaltigkeit“, sie geht konzeptionell

- von einem egalitären humanistischen Standard, also dem Fähigkeitenansatz, aus,
- bezieht die Zukunftsverantwortung im Sinne der Gleichheit der Generationen mit ein,
- orientiert sich am Erhalt des natürlichen Kapitals
- und den drei Leitlinien der Resilienz, Effizienz und Suffizienz
- und anerkennt den moralischen Status empfindungsfähiger Mitgeschöpfe an. (S. 178) (zu diesem Punkt vgl. Fussnote 14)

Wird im Folgenden innerhalb dieser Arbeit der Begriff Nachhaltigkeit bzw. nachhaltige Entwicklung verwendet, steht dahinter die beschriebene Theorie starker Nachhaltigkeit mit dieser daraus resultierenden Definition.

Im Folgenden wird auf die Berufsethik der Sozialen Arbeit eingegangen und aufgezeigt, was die vorangegangenen Darstellungen für das Handeln von Professionellen der Sozialen Arbeit und somit der Soziokulturellen Animation bedeuten.

### 3.6.1. Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession

Die Soziale Arbeit bezeichnet sich als Menschenrechtsprofession. Die Internationale Definition nimmt diese Bezeichnung ebenfalls auf:

The social work profession promotes social change, problem solving in human relationships and the empowerment and liberation of people to enhance well-being. Utilising theories of human behaviour and social systems, social work intervenes at the points where people interact with their environments. Principles of human rights and social justice are fundamental to social work. (IFSW, 2000)

Der Berufskodex von Avenir Social, den Professionellen der Sozialen Arbeit Schweiz, stützt sich auf diese Definition. Abgeleitet werden verschiedene Ziele der Sozialen Arbeit. So ist es eine Verpflichtung der Sozialen Arbeit Notlagen zu verhindern oder zu lindern, sie fördert und sichert die Entwicklung der Individuen und ermöglicht den Zugang zu gesellschaftlichen Ressourcen derjenigen Menschen, die „in der Verwirklichung ihres Lebens illegitim eingeschränkt sind“. Daneben hat die Soziale Arbeit zum Ziel die Unterstützung zwischen den Menschen und somit die soziale Integration zu fördern. (Avenir Social, 2010, S. 6). Die Soziale Arbeit geht davon aus, dass alle Menschen das Recht „auf die Befriedigung ihre Bedürfnisse sowie auf Integrität und Integration in ein soziales Umfeld“ haben. Gleichzeitig sieht die Soziale Arbeit die Pflicht der Menschen gegenüber andern, diese dabei zu unterstützen. (ib.) Professionelle der Sozialen Arbeit sprechen jedem Menschen (unabhängig von individuellen Besonderheiten oder Verhalten, etc.) eine Würde und daraus entstehende Rechte (Menschenrechte) zu. Sie gestehen jedem Menschen den gleichen Wert zu und respektieren das Recht jedes und jeder Einzelnen auf Gerechtigkeit, Gleichheit und Freiheit. (ib., S. 8) Das Handeln von Professionellen wird durch soziale Gerechtigkeit begründet, woraus sich verpflichtende Handlungsleitlinien ableiten lassen. So die Zurückweisung von Diskriminierung, die Anerkennung von Verschiedenheit, Solidarität, das Aufdecken ungerechter Praktiken und die Verpflichtung zur gerechten Verteilung von Ressourcen. (ib., 2010, S. 9f)

Der Fähigkeitenansatz von Nussbaum, auf welchen sich das Konzept starker Nachhaltigkeit stützt, bezieht sich auf die jedem Menschen zustehende Menschenwürde. Wenn Menschen die genannten Fähigkeiten ausüben können, können sie nach Nussbaum ein menschenwürdiges Leben führen. (Nussbaum, 2010, S. 104f). Im ersten Teil des Kapitels 3 wurde aufgezeigt, dass die Menschenwürde und die daraus resultierenden Ansprüche nach sozialer Gerechtigkeit den Grundpfeiler einer nachhaltigen Entwicklung darstellen. Eric Mührel und Dieter Röh (2008) sehen in den Ansätzen von Nussbaum eine mit dem Werte-Diskurs in der Sozialen Arbeit

„übereinstimmende theoretische Begründung“ (S. 58) und für sie „spricht vieles dafür, aktuellen sozialstaatlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen ein starkes vages Konzept guten Leben (sic!) – wie es Martha Nussbaum vorschlägt – entgegen zu setzen“ (S. 61). Nachhaltigkeit wird so zu einem zentralen Orientierungsrahmen für die Soziale Arbeit.

### 3.6.2. Die Weltgesellschaft als Bezugsrahmen

Der Berufskodex fordert die Professionellen der Sozialen Arbeit Schweiz auf, sich aktiv für Menschenrechte und soziale Gerechtigkeit zu engagieren. So beschreibt er die Soziale Arbeit als verpflichtet auf soziale Probleme Lösungen zu finden, sozialpolitische Interventionen zu initiieren und dabei dem dreifachen Mandat verpflichtet zu sein, d.h. das eigene Handeln mit Professionswissen, der Berufsethik sowie den Prinzipien der Menschenrechte und der Gerechtigkeit zu begründen. (AvenirSocial, 2010, S. 6f)

Silvia Staub-Bernasconi (2007) beschreibt die Transnationalisierung Sozialer Arbeit. Der Bezugsrahmen Sozialer Arbeit sollte die Weltgesellschaft darstellen, „soziale Problemlagen individueller und lokaler Art (u.a. Ressourcenknappheit, Armut und Reichtum, (...)) müssen deshalb immer auch unter dem Gesichtspunkt ihrer globalen Bedingtheit und als Produkt des Transfers von Spannungen zwischen sozialen Ebenen und Systemen aufgefasst werden (...)“ (S. 420) Sie bezieht sich auf Alice Salomon und Jane Addams wenn sie beschreibt, dass Soziale Arbeit bereits in den Anfängen international orientiert war. (ib., S. 424) Staub-Bernasconi beschreibt die Entwicklung des Bezugsrahmen sozialer Arbeit nach den 68er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts als hilflos, es wurden vor allem therapeutische Methoden, die sich am Individuum und der Familie orientierten, importiert und „*nagelten (...) zugleich die Soziale Arbeit auf der sozialen Mikroebene fest*“. Und „obwohl der Einfluss der Kultur, Struktur und Dynamik der Weltgesellschaft (...) unübersehbar ist, bleibt er – abgesehen von wenigen Ausnahmen – unthematisiert“. (ib., S. 434, H.i.O.) Staub-Bernasconi kritisiert weiter, dass die meisten Studierenden Sozialer Arbeit heute auf die Problemlösung auf der Mikroebene (Individuum, Familie) vorbereitet werden und so die Behandlung globaler Aspekte nur auf internationalen Konferenzen stattfindet. (ib., S. 434f) Es geht heute darum „die Solidaritätsgrenzen über Europa hinaus in globaler Perspektive auszuweiten und damit zu einem Wandel vom nationalen Wohlfahrtsdiskurs zu einem weltweiten Menschenrechtsdiskurs beizutragen“. (Walter Lorenz, 1994, S. 167f zit. in ib., S. 435) Es ist wichtig zu begreifen, dass die Weltgesellschaft nicht einfach auf den lokalen Kontext wirkt, „sondern dass sie teilweise auch gestaltbar ist“. (Staub-Bernasconi, 2007, S. 442) Obwohl nicht direkt von Nachhaltigkeit gesprochen, kann die folgende Aussage doch auch auf die Nachhaltigkeitsthematik bezogen werden:

Wenn die Bürger(innen) (sic!) der reichen westlichen Länder (...) nicht schnell lernen, was in der Weltgesellschaft vor sich geht und was eine gerechte Weltgesellschaft wäre, werden sie – wir – vermutlich sehr unsanft dazu gezwungen werden. Warum sollte denn nicht Soziale Arbeit einen Beitrag zu diesem Lernprozess leisten (...)? (ib., S. 446f)

Gerade im Bereich der Nachhaltigkeit spielt der Bezugsrahmen auf der Makroebene eine entscheidende Rolle. Sei dies im Sinne der heute lebenden oder der zukünftigen Weltgesellschaft. Denn die Auswirkungen von nicht nachhaltigem Handeln sind vielleicht in der Schweiz (noch nicht) spürbar, in andern Regionen haben sie aber schon heute erheblichen Einfluss auf die Lebensbedingungen vieler Menschen. Und wenn Menschen durch Klimaveränderungen schon heute und in Zukunft nicht mehr ein würdiges Leben führen können, da sie aufgrund der Auswirkungen beispielsweise des Klimawandels auf ihre Umwelt an der Ausübung der grundlegenden Fähigkeiten für ein gutes und menschenwürdiges Leben gehindert werden, dann sollte die Soziale Arbeit auch in der Nachhaltigkeitsdiskussion Stellung beziehen.

Exemplarisch beschreibt der fünfte Bericht des *Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)* (2014), ein Dokument von mehr als 1200 Seiten, verfasst von mehr als 200 Expertinnen und Experten als Hauptautorinnen und -autoren und weiteren 600 Autorinnen und Autoren aus mehr als 30 Ländern, die enormen Veränderungen in der weltweiten Durchschnittstemperatur, den Anstieg des Meeresspiegels und viele weitere besorgniserregende klimatische Gegebenheiten, die heute schon Tatsache sind und sich in Zukunft weiter verschlechtern werden. Um an dieser Stelle nur zwei Beispiele zu nennen: Die Konzentration von CO<sub>2</sub> in der Atmosphäre hat seit der vorindustriellen Zeit um 40% zugenommen. Die Wasserkreisläufe in der Atmosphäre verändern sich durch die Erwärmung dieser sowie der Meere so stark, dass dies in einigen Regionen mehr regenreiche Zeiten in anderen grosse Trockenheit zur Folge hat. (S. 2) Daraus ergeben sich auch schwerwiegende Folgen für die Menschen, die unmittelbar oder im weiteren Sinne von den Naturveränderungen betroffen sind. Die Ursachen dafür können gemäss IPCC-Bericht klar den Menschen zugeschrieben werden (S. 2).<sup>16</sup>

### **3.7. Fazit: Soziale Arbeit muss sich für Veränderungen hin zu Nachhaltigkeit einsetzen**

Es wurde aufgezeigt, dass sich Nachhaltigkeit theoretisch mittels Menschenwürde und Gerechtigkeit begründen lässt und dass daraus als Orientierungsrahmen das Konzept starker Nachhaltigkeit folgt.

Wenn Nachhaltigkeit nötig ist um ein menschenwürdiges Leben zu gewährleisten, dann wird somit klar, dass Soziale Arbeit die Thematik der Nachhaltigkeit in ihr Blickfeld rücken oder – stärker noch – nachhaltiges Handeln zum Ziel erklären muss. Das Ziel der sozialen Gerechtigkeit im Hinblick auf ein Leben in Würde sieht die Soziale Arbeit für alle Menschen gegeben. Die zukünftigen Generationen sind zwar nicht explizit genannt, die Autorinnen sehen aber aus Sicht der Sozialen Arbeit keine Argumente die Ziele der Gerechtigkeit und der Menschenrechte sowie ein menschenwürdiges Leben zukünftigen Generationen abzusprechen. Die Soziale Arbeit legt sich selber Pflichten zum Handeln auf. Diese Pflichten gelten somit auch zum Handeln hin zu mehr Nachhaltigkeit. Da Gerechtigkeit und die Menschenrechte ohnehin bereits als zentrale Orientierungspunkte für Professionelle der Sozialen Arbeit gelten, erhalten durch den Einbezug von Nachhaltigkeit vor allem ökologische Fragen zusätzliches Gewicht.

Die Konsequenz der Theorie starker Nachhaltigkeit bedeutet in der Praxis, dass in unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen die Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeitsthematik, Ide-

<sup>16</sup> für detaillierte Infos vgl. [www.ipcc.ch](http://www.ipcc.ch)

entwicklung und veränderte Praxis nötig ist. Wie in den Leitlinien zur Nachhaltigkeit angesprochen, sind u.a. technische Innovationen zur Effizienzsteigerung, aber insbesondere auch soziale Innovationen (Stichwort Suffizienz) zentral, um ein Konzept starker Nachhaltigkeit umsetzen zu können. Gerade Soziale Arbeit, die sich in ihrer Berufsdefinition die Förderung des sozialen Wandels zuschreibt, sollte als Schlüsselakteurin in einem solchen Prozess hin zu mehr Nachhaltigkeit wirken. Jedes Berufsfeld Sozialer Arbeit (Sozialpädagogik, Sozialarbeit, Soziokulturelle Animation) sollte sich aus den genannten Gründen im eigenen Möglichkeitsrahmen für Nachhaltigkeit einsetzen. Dafür einsetzen heisst sich mit der Thematik an sich auseinanderzusetzen sowie Veränderungen hin zu mehr Nachhaltigkeit zu fördern.

Zentrale Frage ist also folglich, wie Bedingungen aussehen, die gesellschaftliche Veränderungen hin zu mehr Nachhaltigkeit begünstigen. Dieser Frage widmet sich das folgende Kapitel damit im Anschluss diese Erkenntnisse für die Arbeit der Soziokulturellen Animation fruchtbar gemacht werden können (Kapitel 5).

## 4. WEGE ZUR VERÄNDERUNG

45

.....  
Wege zur  
Veränderung

Aufgrund der vorherigen Kapitel kann festgestellt werden, dass es grosse Veränderungen braucht, welche durch Lern-, Such- und Aushandlungsprozesse entwickelt und umgesetzt werden müssen.

Kora Kristof untersucht die Frage, wie und inwiefern sich Wandel in unserer heutigen komplexen, sich dynamisch entwickelnden und zunehmend international vernetzten Welt gestalten lässt. Sie geht so vor, dass sie in der Wissenschaft aus unterschiedlichen Disziplinen verschiedene Modelle zu Rate zieht, welche Veränderungsprozesse auf verschiedenen Ebenen erklären. Unter anderem stützt sie sich dabei auf den vom Wuppertal-Institut konzipierten Ansatz *Models of Change*. Dieser wurde aufgrund von Projekterfahrung entwickelt und hat nach Kristof (2010a) erstens zum Ziel, dass bei einem Prozess die Ausgangslage analysiert werden kann mithilfe von sechs Spannungsfeldern. Und dass zweitens eine auf den Prozess am besten passende Lösung oder Herangehensweise gefunden werden kann. (S. 32) Das Wuppertal-Institut orientiert sich an der Transition-Forschung und „verknüpft [dabei] ökologische Fragestellungen mit solchen des ökonomischen und gesellschaftlichen Wandels“ (Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, 2014, ¶1). Ergänzend dazu führte Kristof fünfzig Interviews mit Expertinnen und Experten, welche täglich mit Innovationen und Neuerungen konfrontiert sind und die wissenschaftlichen Modelle mit ihrem Wissen und ihren Alltagserfahrungen ergänzen. All diese Erkenntnisse über gesellschaftliche Veränderungen fügt sie am Schluss in einem Modell zusammen und erklärt, wie gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestaltet werden können. Sie gibt keine massgeschneiderte Lösung vor, sondern Ansatzpunkte, Rahmenbedingungen und Herausforderungen. Die Fragestellung dieses Kapitels lautet somit: **Wie sehen nach dem Veränderungsmodell von Kora Kristof Erfolgsbedingungen aus, um einen Wandel hin zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft zu fördern?**

Um den Rahmen abzustecken, wird als erstes gezeigt, was mit sozialem Wandel gemeint ist und in welchem Verhältnis dieser zu sozialen Innovationen steht. Mit Anthony Giddens Theorie der Strukturation erhält der soziale Wandel eine etwas klarere Kontur, indem aufgezeigt wird, wie soziale Praxis und Struktur zusammenwirken. Da Giddens Theorie jedoch kaum etwas über die Bedingungen, unter welchen sozialer Wandel stattfindet, sagen kann, werden aufgrund der Ergebnisse der Forschungsarbeit von Kristof die Erfolgsbedingungen für die Gestaltbarkeit des Wandels dargestellt.

### 4.1. Sozialer Wandel hin zu Nachhaltigkeit

#### 4.1.1. Der Begriff des sozialen Wandels

Peter Heintz versteht unter sozialem Wandel: „(...) die Gesamtheit der in einem Zeitabschnitt erfolgenden Veränderungen in der Struktur einer Gesellschaft“ (1958 zit. in Zapf 1969, S. 13 zit. in Gregor Husi, 2011, S. 3). Husi stützt sich ebenfalls auf diese Definition. Dabei geht es laut Husi um die Gesellschaftsstruktur und damit einhergehend um „grundlegende Ver-

änderungen menschlichen Zusammenlebens" (Husi, 2011, S.3). Dies stellt eine Mischung von Veränderlichem und (relativ) Unveränderlichem dar worin Ungekanntes und Überliefertes gemeinsam enthalten sind. Sinnbildlich dafür steht das Wasser im Fluss, welches immer weiter fließt. Wandel wird nicht immer als solchen wahrgenommen, Husi benutzt dafür das Bild des Zooms und sagt: „Stets ist für die Betrachtung ein Massstab festzulegen, in dem sich ebenso das Träge und Bleibende, Dauerhafte und Wiederkehrende zu erkennen zu geben vermag wie das Veränderliche und Neue, Unbeständige und Flüchtige. Veränderungen spielen sich mal im Kleinen, mal im Grossen ab." (ib., S. 5) Ansgar Weymann (1998) verortet Wandel mittels Mikro-, Meso- und Makrobezügen auf Struktur und deren Veränderung, so wie dies in der aktuellen Soziologie auch üblich ist. Konzeptuell verfolgt sie jedoch einen anderen Ansatz: „Sozialer Wandel ist auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen zu beobachten, auf der *Makroebene* der Sozialstruktur und Kultur, auf der *Mesoebene* der Institutionen, korporativen Akteure (sic!) und Gemeinschaften, auf der *Mikroebene* der Personen und ihrer Lebensläufe" (S. 14 zit. in ib., S. 5, H.i.O.). Damit unterscheidet sie die einzelnen Ebenen und lässt einen differenzierteren Blick entstehen.

#### 4.1.2. Die Bedeutung sozialer Innovationen

Wenn man soziale Innovationen mit sozialem Wandel vergleicht, dann, so Wolfgang Zapf (1989), sind soziale Innovationen nicht ein und dasselbe wie sozialer Wandel, sondern sie stellen eine Teilmenge der Prozesse des sozialen Wandels dar. Mit sozialen Innovationen werden neue Wege der Problemlösung angestoßen und so die Richtung des sozialen Wandels verändert. (S. 177) Zapf erörtert den Begriff der sozialen Innovation und kommt zu einer Formel für dieses Phänomen. Er beschreibt sie als „neue materielle und soziale Technologien, die helfen, unsere Bedürfnisse besser zu befriedigen und unsere sozialen Probleme besser zu lösen." (ib., S. 174, H.i.O.) Michael Schwarz, Martin Birke und Emanuel Beerheide (2010) definieren Soziale Innovationen wie folgt: Soziale Innovationen

- gehen von bestimmten Akteuren und Akteurskonstellationen (sic!) aus,
- bestehen aus intentionaler, zielgerichteter Neukonfiguration sozialer Praktiken an den Schnittstellen unterschiedlicher sozialer Kontexte und Rationalitäten,
- haben zum Ziel, Probleme anders zu lösen und Bedürfnisse anders zu befriedigen,
- haben meist eine ambivalente, keineswegs zwangsläufig *positive* Wirkung. (174f, H.i.O.)

Gute Voraussetzungen, Begleitumstände oder Folgen von technischen Innovationen können den Weg ebnen für soziale Innovationen. Dabei liegt der Schwerpunkt der sozialen Innovationen auf der menschlichen Kreativität und den symbolischen Ressourcen. Technische wie soziale Innovationen basieren auf wissenschaftlichem Fortschritt und praktischer Erfahrung. (ib., S. 177f) Für Zapf (1989) sind soziale Innovationen gerade in Organisationsformen neue Wege, Ziele zu erreichen. Aber auch neue Regulierungen und Lebensstile, welche dem Wandel eine neue Richtung geben, bessere Problemlösungen anbieten als herkömmliche Praktiken und „die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden." (S. 117)

Die Rolle der SozialwissenschaftlerInnen ist dabei, neue Wege zu suchen, zu entwickeln und auszuwählen und so Probleme zu lösen (Zapf, 1989, S. 183). Zapf konkretisiert, dass sich SozialwissenschaftlerInnen aufgrund ihrer Erfahrungen in der Aktionsforschung bewusst sind, dass es Partizipation, Kooperation und die Einbeziehung der Adressatinnen und Adressaten braucht, um einen Innovationsprozess in Gang zu setzen. Dabei geht es nicht darum, einen Masterplan für soziale Innovationen zu erstellen. Die Problemlösungs- und Steuerungsfähigkeit moderner Gesellschaften kann mit einfacheren Mitteln der Entscheidungshilfen (Prognosen, Evaluation, Praktiken der Mobilisierung und Motivation) erreicht werden. (ib., S. 183)

Laut Lange (2008) handelt es sich bei der Nachhaltigkeitsforschung um ein „sozialwissenschaftliches Kernthema, wenn nicht sogar um das zentrale Thema der Sozialwissenschaften überhaupt“ (S. 21). Michael Schwarz und Jürgen Howaldt (2013) schreiben dazu, dass die Sozialwissenschaften eine wichtige Rolle einnehmen können, „bei der Entwicklung und Durchsetzung von sozialen Innovationen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung“. (S. 66) Sie betonen das Potenzial und die Verschiebung der Erklärungsmodelle, welche bis anhin von den linearen technologischen „*Natural and technical science driven*“ ausgingen, hin zu zirkulären bzw. rekursiven „*Social science driven*“ Modellen, welche „Prozesse der interaktiven und sektorübergreifenden Leitbildentwicklung, soziale[n] Experimente[n] und soziale[n] Lernprozesse[n]“ fokussieren (ib., S. 65). Um nachhaltige Lösungen zu finden, sagen Schwarz und Howaldt, braucht es Innovationen, welche akteurs- und sektorenübergreifende Kooperation eingehen und Vernetzungen anstreben in der Organisation und den Beziehungen in und zwischen Staat und Wirtschaft. (ib., S. 62) Es wird verstärkt erkannt, wie wichtig die gesellschaftlichen Transformationsprozesse hin zur Nachhaltigkeit sind. Die damit einhergehenden sozialen Innovationen werden salonfähig und eingefordert. Das aktuelle Rezept müsste also heißen: Die Schlagkraft der technischen auch für die sozialen Innovationen. (ib., S. 66f)

#### 4.1.3 Sozialer Wandel als Veränderung von Struktur und Praxis

Gesellschaftlicher Wandel hin zu (mehr) Nachhaltigkeit bedeutet Veränderung sozialer Praktiken. Lebensstile und Lebensformen bestehen aus einer Vielzahl sozialer Praktiken, d.h. aus bestimmten Praktiken in Bezug auf Arbeit, Beziehungsgestaltung, Freizeit usw. (Andreas Reckwitz, 2003, S. 293) Das Spannungsfeld von Geschlossenheit – im Sinne von Routine und Wiederholung der Praktiken – und Offenheit – im Sinne von Neuinterpretation, Misslingen und Innovation – strukturiert die soziale Welt. (ib., S. 294) „Einmal vermitteltes und inkorporiertes praktisches Wissen tendiert dazu, von den Akteuren (sic!) immer wieder eingesetzt zu werden und repetitive Muster der Praxis hervorzubringen“. Demgegenüber ist es die „*Logik der Praxis*“, die Offenheit und Veränderbarkeit, d.h. kulturellen Wandel, zulässt. (ib., H.i.O.)

Giddens formuliert nach Reckwitz (2007) eine Theorie sozialer Praktiken, die durch implizites Wissen und körperliche Verankerung Routinen hervorbringen und so das Soziale fortlaufend im Prozess des Handelns strukturieren. Die soziale Reproduktion wird durch „das *Binden* von Praktiken über Raum und Zeit hinweg (...) ermöglicht“. (S. 315, H.i.O.) Giddens begreift Handeln als „ein Tun auf der Grundlage eines praktischen Bewusstseins impliziten Wissens“. Struk-

turen sind Regeln und Ressourcen, die Handeln ermöglichen und einschränken. (Reckwitz, 2007, S. 316) Regeln stellen Sinnstrukturen dar, „die durch das praktische Bewusstsein von Akteuren (sic!) hindurch wirken“. Die Dualität von Struktur meint, dass diese Regeln nicht das Handeln beeinflussen, sondern lediglich die Möglichkeit eröffnen die Welt und sich als sinnhaft zu interpretieren und somit routinisiert zu handeln. (ib., S. 317) Es geht also darum, dass weder Strukturen noch Handlungen „per se“ existieren. Ohne Handlungen gibt es keine Struktur, ohne Struktur keine Handlungen. Handeln geht von sozialen Strukturen aus und trägt zur Fortführung oder Transformation bei. (Richard Münch, 2004, S. 477f, H.i.O.) Ressourcen sind die zweite Strukturdimension und „umfassen unterschiedliche Artefakte und materielle Arrangements von Rohstoffen und Kommunikationstechnologien bis zu Verkehrsmitteln und Architektur und instituieren in die sozialen Strukturen wie in das Handeln (...) das Element der Herrschaft und der Macht“. (ib., S. 318)

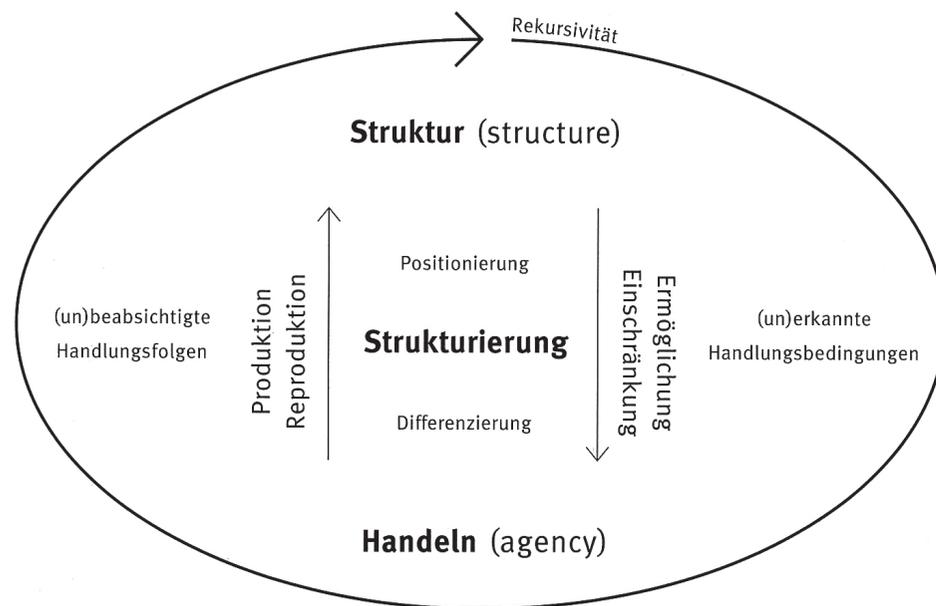


Abb. 1: Struktur und Handeln nach Anthony Giddens (Husi, 2010, S. 110)

Gesellschaften sind also durch Regeln und Ressourcen geprägt, die die sozialen Praktiken innerhalb dieser strukturieren. (Münch, 2004, S. 318) Die Sinnkriterien der Regeln sind im „praktischen Bewusstsein“ verankert und wirken im Handeln. Handeln ist wiederum gleichzusetzen mit dem Hervorbringen von Sinnkriterien. Im impliziten Wissen des praktischen Bewusstseins sind für Giddens die Kriterien und Schemata der Regeln verankert. Der oder die Handelnde beobachtet sich ständig selbst, „betreibt jedoch im Routinefall keine diskursive Reflexion (...)“. (ib., S. 318ff, H.i.O.)

Münch (2004) beschreibt die „Wissensfähigkeit“ (H.i.O.) bei Giddens als zentral für die Durchführung von Handlungen. Menschen wissen einiges „über die sozialen Umstände, die Bedingungen ihres Handelns und ihre Ergebnisse (...)“. Das Wissen ist dabei zentrales Element, wenn

es um die Vermittlung zwischen bekannten Strukturen, Praxis und Ergebnissen des Handelns geht; d.h. darum, ob bekannte Strukturen reproduziert oder verändert werden. Wissen über Struktur, Praxis und Ergebnis kann zur Transformation und auch zur Veränderung von Machtverhältnissen beitragen. (S. 478f) Für Giddens (1997) ist Macht jedem Handeln immanent, jedes Handeln schliesst „Macht im Sinne eines umgestaltenden Vermögens logisch ein (...)“. Durch Ressourcen kann Macht ausgeübt werden, um so Verhalten zur gesellschaftlichen Reproduktion zu realisieren oder auch zu verändern. Durch jedes Handeln oder auch Nichthandeln wird in die Welt eingegriffen und deren Zustand beeinflusst. (S.65ff) Giddens sieht die Menschen also mit Wissen und Macht ausgestattet um auf den Lauf der Dinge einzuwirken. Die Dualität von Handeln und Struktur macht deutlich, wie soziale Praxis durch Handeln entsteht, das aufgrund von Strukturen ermöglicht oder eingeschränkt wird und wiederum Struktur hervorbringt. (Münch, 2004, S. 476f) Diese wieder hervorgebrachten Strukturen können eine Fortführung oder eine Transformation der Bestehenden sein. (ib., S. 478)

Kora Kristof beschreibt u.a. die Theorie Giddens als Theorie der Wandlungsprozesse, bezeichnet diese jedoch als wenig aussagekräftig in Bezug auf den konkreten Ablauf von sozialen Innovationen. Giddens Theorie umreißt hauptsächlich den Rahmen, innerhalb welchem Innovationen stattfinden und beschäftigt sich nicht mit den Bedingungen, welche nötig sind, um Strukturen und Praxis zu verändern. (2010a, S. 66f) Hier knüpft Kristof an mit ihrer Forschung, in welcher sie die Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen untersucht, welche dazu beitragen können, gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher zu gestalten.

## 4.2. Grundlegendes zu Veränderungsprozessen

Kristof (2010b) schreibt, dass in aktuellen Modellen die Erkenntnis herrscht, dass Veränderungsprozesse nicht per se steuerbar sind. Aber es bestehen Ansatzpunkte, aus welchen Erfolgsfaktoren abgeleitet werden können. (S. 21) Nach Kristof ist gesellschaftlicher Wandel immer ein interaktiver Prozess, weil die Veränderungen der einzelnen Menschen nicht unabhängig sind und der gesellschaftliche Wandel mehr darstellt als die Summe der individuellen Veränderungen. Spannenderweise scheitern Veränderungsprozesse oft nicht an der Idee selbst oder an Sachfragen, sondern an den Menschen und ihrer Veränderungskultur. (2010b, S. 22) In diesem Kapitel wird aufgezeigt, in welchen Phasen Veränderungsprozesse verlaufen und was Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen sind für die Etablierung und Verbreitung sozialer Innovationen.

Die wichtigsten Erkenntnisse ihrer Forschung, welche in diesem Kapitel erläutert werden, sind zusammenfassend in der folgenden Grafik ersichtlich.

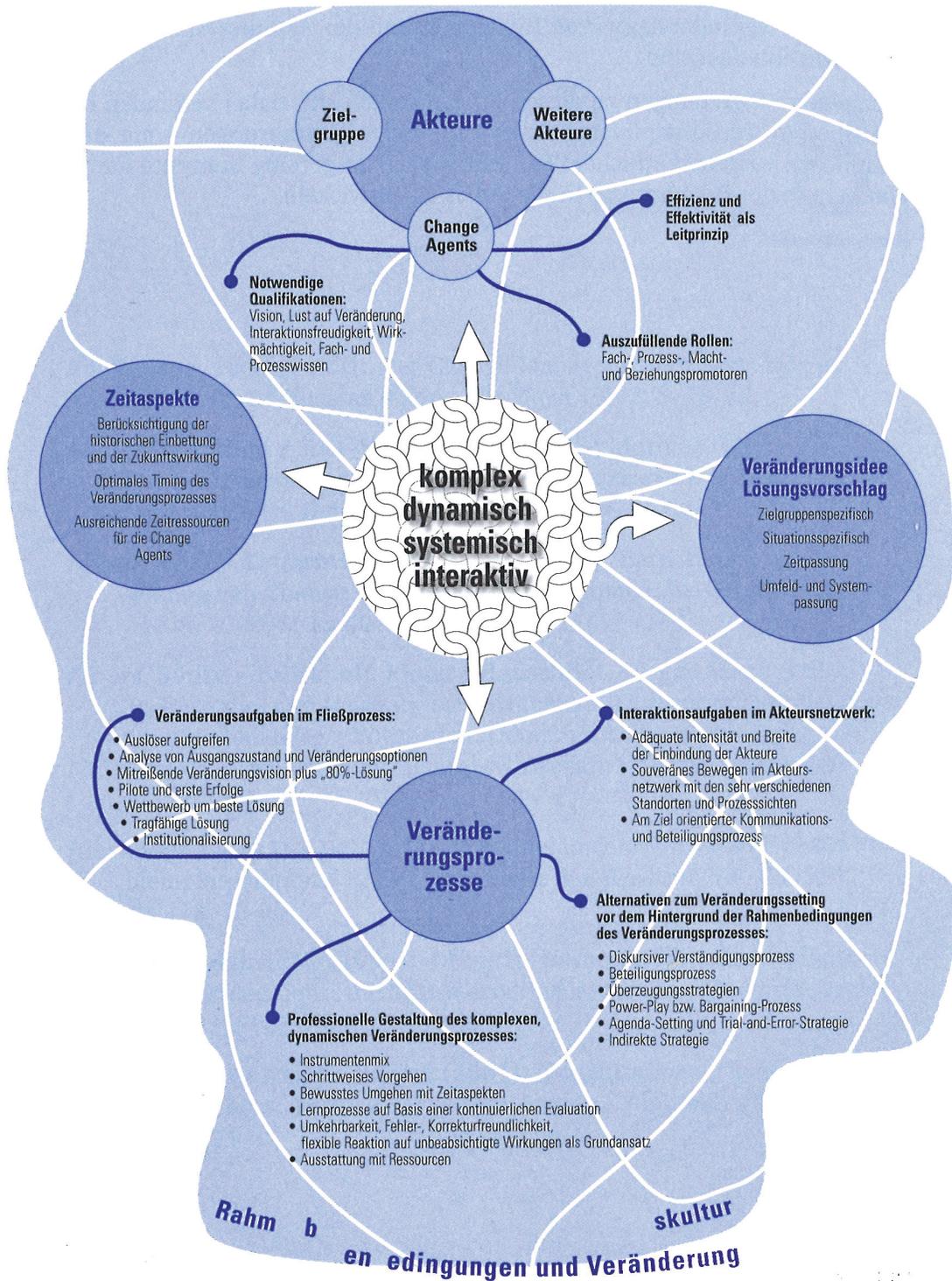


Abb. 2: Überblick über das neue Veränderungsmodell - die Struktur (sic!) (Kristof, 2010a, S. 537)

Kristof (2010b) macht darauf aufmerksam, dass in empirischen Untersuchungen der Praxis (Schroeder, Van de Ven, Scudder & Polley, 2000, S. 113; 123; 126ff; 133) keine aufeinander folgende Phasen, sondern meist komplexe zeitliche Zusammenhänge vorliegen (zit. in Kristof, 2010b, S. 44). Schocks stellen meist die Ausgangslage für Veränderungen dar. Dabei kommen die ursprüngliche und die konkurrierende Idee zusammen und es entstehen verschiedene Ideenstränge, welche sich sehr unterschiedlich entwickeln können. Durch Lerneffekte, aber auch durch zufällige Entwicklungen ändert sich die Einstellung des Umfeldes gegenüber einer Veränderung. Kristof (2010): „Technische Innovationen müssen oft auch von sozialen und organisatorischen Änderungen begleitet werden - und umgekehrt.“ (S. 44)

Spannenderweise sagen die Interviewten von Kristof (2010b), dass „die Modelle für die verschiedenen Akteure (sic!) und Veränderungssituationen im westlichen Kulturkreis im Grunde ähnlich sind“. (S. 53) Die Modelle für unterschiedliche Organisationen oder gesellschafts-politische Prozesse sind hinsichtlich der Muster der Veränderungen miteinander vergleichbar, weisen eine universelle Grundstruktur auf und können breit angewandt werden. Die Eigenheiten sind nur bei den Triebkräften, den Beteiligten und deren Interaktionen und der Dynamik auszumachen. Es ist ein Unterschied, ob es sich um einen gesellschaftlich-politischen Prozess oder um eine Veränderung in einer Organisation handelt. Es spielt eine Rolle wie das Zielsystem, die formalen Entscheidungsstrukturen und die damit verbundenen Einflusststrukturen aussehen: Es kann zwischen einem Gesetzgebungsverfahren mit politischer Mehrheitsfindung, einem hierarchischen Entscheid in einem Unternehmen oder einem kooperativen Einigungsprozess in einer gesellschaftlichen Organisation unterschieden werden. Andere wichtige Unterschiede sind auch die unterschiedlichen Rollen der Beteiligten, die Durchlässigkeit der Strukturen, die Erfolgskontrolle durch ein Monitoring des Veränderungsprozesses und ob die relevanten GegnerInnen ausgeschlossen werden können. Die Interviewten gehen davon aus, dass sich die Grundidee des jeweiligen Modells nicht ändert, sondern dass es sich lediglich modifiziert. Deshalb können die jeweiligen Modelle immer angewandt werden. Es gibt zwar Unterschiede in der Intensität und der Geschwindigkeit einer Veränderung, diese haben jedoch nur Auswirkungen auf den Veränderungsprozess und nicht auf das Veränderungsmodell. (ib., S. 53)

#### 4.2.2. Die Phasen des Veränderungsprozesses

Im Folgenden beleuchten die Autorinnen die vom Wuppertal Institut definierten sechs Umsetzungsphasen eines Veränderungsprozesses. Kristof (2010a) erklärt, dass das Modell *Models of Change* von den Umsetzungsprozessen von Energieeffizienz- und Klimaschutzmassnahmen in Kommunen, Industrie und Gewerbe ausgeht. Innerhalb des Modells wird von sechs typischen Umsetzungsphasen ausgegangen und die Lernprozesse hervorgehoben. Falls das Phasenmodell Anwendung findet, ist eine „dynamische Analyse“ der Strukturen und Handlungsmuster im Bereich der Energie- und Ressourcennutzung möglich. Ist die sechste Phase erreicht, kann eine neue Impulsphase für anschliessende Projekte beginnen. Falls die Phasen gelingen und der Prozess weiter geführt werden kann, ist das Bild eines „wendeltreppenförmigen Umsetzungsprozesses“ sinnbildlich. (Kristof, 2010a, S. 27, H.i.O.)

Phase	Kernaufgaben
Impulsphase	Auslösender Impuls für Effizienzsteigerungen / Klimaschutz
Aktivierungsphase	Wahrnehmung der Handlungsmöglichkeiten und Aktivierung eines oder mehrerer Schlüsselakteure und -akteurinnen
Planungsphase	Konkretisierung der Projektidee und Vorbereitung der Entscheidung
Entscheidungsphase	Entscheidung zur Umsetzung der Effizienz- / Klimaschutzmassnahmen
Realisierungsphase	Durchführung der Massnahmen und Überwindung von Umsetzungsschwierigkeiten
Fazit / Konsequenzen	Monitoring und Bewertung des Ergebnisses sowie Schaffung der Basis für Fortsetzungsprojekte

Tabelle 2: Die sechs Phasen des Wuppertaler Models of Change- Ansatzes (Kristof, 2010a, S. 28)

Neben den Phasen legt das Modell auch einen Fokus auf die Funktionen, die Beiträge und die Rollen der unterschiedlichen internen und externen Akteurinnen und Akteure. Denn dies eröffnet die Möglichkeit, die Wechselwirkungen zwischen Akteurinnen und Akteuren, Strukturen und Handlungen als auch zu externen Einflussfaktoren zu erkennen. (Kristof, 2010, S. 29)

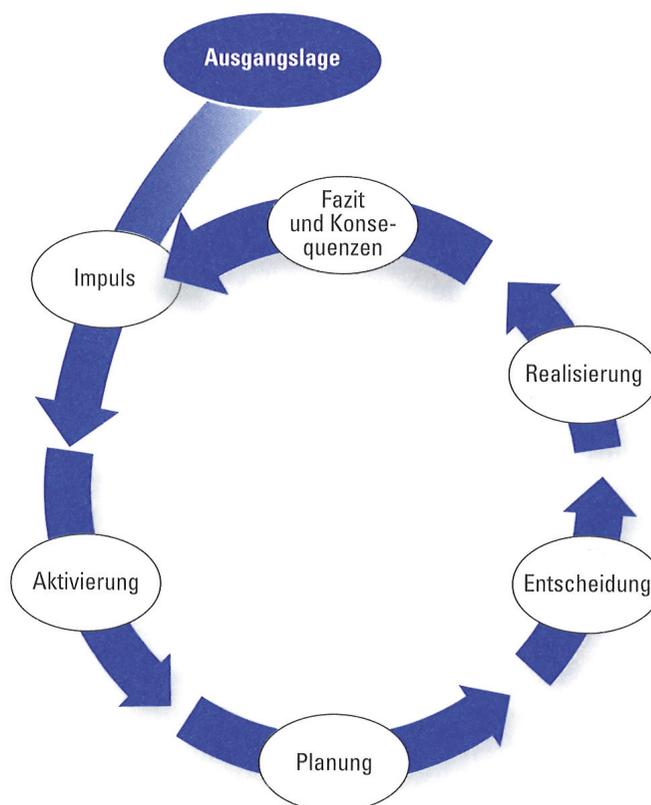


Abb. 3: Phasenmodell zur Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderung. (Kristof 2010a, S. 28 nach Kristof u.a. 1999, S. 38)

In allen oben genannten Phasen stellt sich die Frage, in welchen Bereichen interveniert werden kann um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten. Laut Kristof gibt es drei Kernbereiche von Erfolgsfaktoren:

1. Die Personenkonstellation und wie sich die Kommunikation und Interaktion zwischen den Akteuren gestaltet,
2. welche expliziten und impliziten Regelungen bezüglich des Prozesses ausgehandelt sind und
3. auf welche internen und externen Ressourcen aufgebaut werden kann, d.h. unter welchen Rahmenbedingungen der Prozess stattfindet. (Kristof, 2010a, S. 29)

In der Praxis hat sich die Differenzierung nach Zielgruppen, Zielen oder Problembereichen sowie Politikansätzen aufgrund von präziseren Aussagen als ein gutes Instrument erwiesen. Zweifelsohne haben Zielgruppen wie bspw. Einzelpersonen oder Kommunen unterschiedliche Bedürfnisse. In vielen Fällen können und müssen diese grob gefassten Zielgruppen noch feiner differenziert werden. Dadurch kann stärker auf die individuellen Erwartungen und Probleme Rücksicht genommen werden. So kann die soziale Innovation und ihre Einführung auf die jeweils vorliegende Situation und die Bedürfnisse der Akteurinnen und Akteure angepasst werden und schafft damit Anreize zur Beteiligung. Ebenfalls kann eine Differenzierung nach Zielen bzw. Problembereichen nützlich sein, da es grosse Unterschiede gibt in den Innovations- und Diffusionsprozessen. Es kann z.B. unterschieden werden, ob es sich um ein globales Problem mit langen Wirkungszusammenhängen und indirekter Beeinflussung des Einzelnen handelt (Klimaschutzaktivitäten), oder um ein lokales, aktuelles und den Einzelnen direkt betreffendes Problem (Verringerung des Sommersmogs). (ib., S. 29f)

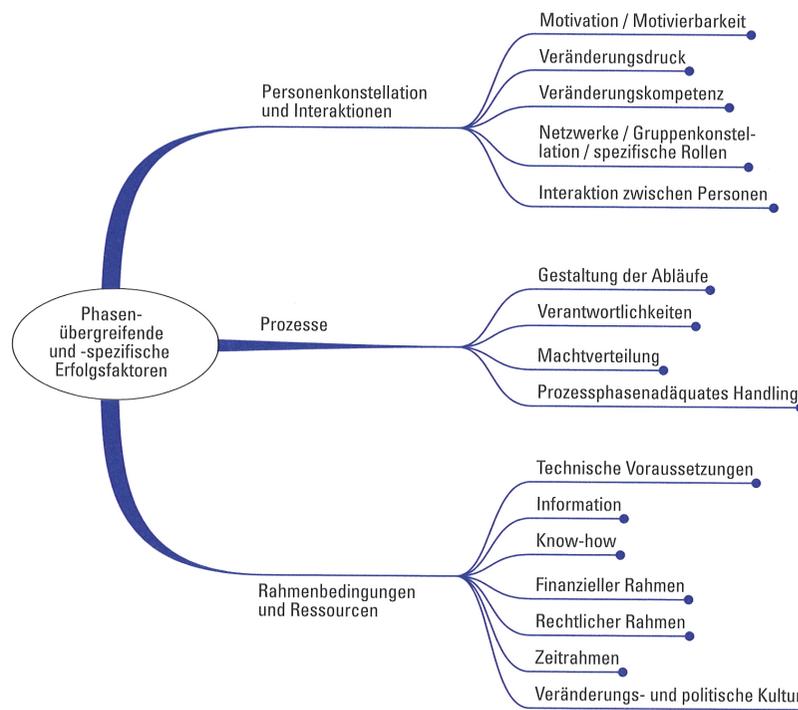


Abb. 4: Zentrale Erfolgsfaktoren zur Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen (Kristof, 2010a, S. 30)

Weiter trägt Folgendes dazu bei, dass ein veränderungsfreundlicher Rahmen geschaffen werden kann. Zuerst geht es um die politischen Rahmenbedingungen. Mit ihnen hängen die Erfolgchancen der Veränderungsideen stark zusammen. Kristof (2010b) sagt zu ihren Eigenschaften: „Sie können sie auslösen oder fördern, behindern oder aber über ihre Anpassung die Veränderung auch sichern helfen. Sie sind deshalb oft auch Ziel von Veränderungswünschen“ (S. 122) Weiter braucht es eine veränderungsfreundliche Kultur, in welcher die Menschen den Veränderungen generell positiv begegnen. Denn Wandel beginnt in den Köpfen der Menschen. Die Menschen müssen innerhalb des Prozesses aber auch Unterstützung erfahren. Der Schritt hin zu einer solchen veränderungsfreundlichen Kultur kann über einen Lernprozess erreicht werden. Dabei ist es wichtig, dass innerhalb des Prozesses Zeit und andere Ressourcen einkalkuliert werden für die Entstehung einer positiven Veränderungskultur und die Unterstützung der Beteiligten. (ib., S. 123)

Kristof (2010b) macht darauf aufmerksam, dass „Veränderungsprozesse nicht generalstabsmässig zu planen sind“ und es daher nahe liegt, sich Instrumenten für die Prozessgestaltung zu bedienen, welche die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen. Sie plädiert für einen Veränderungsprozess, welcher umkehrbar und schrittweise angelegt ist, um dadurch das Risiko zu verkleinern und sich schrittweise dem Ziel zu nähern. Hilfe dabei leistet ein beständiges Monitoring, um zu wissen, wo man steht und was zu tun ist. Des Weiteren braucht es eine Veränderungskultur, welche „( . . . ) den Wandel fördert, Lernprozesse aktiv nutzt und eine ausreichende Ausstattung mit den nötigen Ressourcen sicherstellt ( . . . )“ um einen erfolgreichen Wandel zu erzielen. (S. 125)

Ergänzend kann festgehalten werden, dass Veränderungen eher angenommen werden, wenn die Medien positiv über sie berichten, ein veränderungsfreundliches Umfeld dahintersteht, oder wenn einflussreiche Personen sich dafür stark machen. (ib., S. 76)

### 4.3. Die Akteurinnen und Akteure

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, was Veränderung für die Betroffenen bedeutet und wer die Initiantinnen und Initianten sowie FördererInnen von Veränderungsprozessen – die Change Agents – sind.

#### 4.3.1. Psychologische Veränderungsschritte

Weil Menschen mit verschiedenen Bedürfnissen, Interessen und Zielen in verschiedenen Rollen im Prozess handeln, muss darauf geachtet werden, nicht davon auszugehen, dass rational handelnde Individuen aus dem Lehrbuch tätig sind. (Kristof, 2010b, S. 22) Grundsätzlich können vier psychologische Veränderungsschritte festgehalten werden: „*die Wahrnehmung, die Bewertung, die Entscheidung und die Verhaltensänderung*“. Im Folgenden wird auf die einzelnen Schritte kurz eingegangen. In allen Schritten sind Widerstände gegen die Veränderungen möglich. (ib., S. 22, H.i.O.) Wenn Vorgehensweisen, Ziele und Strategien diskutiert werden, ist das nur die Oberfläche. Darunter schwingen bei allen Beteiligten Beziehungen, Ressentiments, Werte, Tabus etc. mit (Jarmai, 1997, 174; Böning & Fritschle, 1997, 245 zit. in ib., S. 23). Deshalb ist im ganzen psychologischen Veränderungsprozess das strategische und taktische Verhalten von grosser Bedeutung (ib., 2010b, S. 23). Wichtig hier zu erwähnen ist auch, dass die Wahrnehmung aller Menschen verschieden ist und damit unterschiedliche Wirklichkeiten erzeugt werden (ib., S. 24).

Die Bewertung kann in drei Schritte unterteilt werden: Die gedankliche Zerlegung in einzelne Eigenschaften, deren Bewertung bezgl. ihren Bedeutungen und die Verknüpfung aller Eigenschaften zu einem Gesamturteil. Auch hier passiert wieder viel im Unbewussten und es können immer Widerstände auftreten. (Picot, Freudenberg & Gassner; 1999, S. 37 zit. in Kristof, 2010b, S. 26) Wenn ein Veränderungsprozess so tiefgreifenden Wandel mitbringt, dass die eigene Identifikation hinterfragt wird, werden oft Ängste und Abwehrreaktionen aktiviert. Denn wenn vertraute Verhaltensweisen aufgegeben werden müssen, kann ein Gefühl des Verlustes eines Teils der persönlichen Identität entstehen. Auch wenn Menschen erkennen, dass eine Veränderung notwendig und sinnvoll ist, halten sie aus Sicherheitsgründen oft an alten weniger optimalen Verhaltensweisen fest. Aus diesem Grund ist es wichtig, auf die Betroffenen im Prozess einzugehen, weil sonst Widerstände oder Misserfolg vorprogrammiert sind. (Kristof, 2010b, S. 26)

Ob auf der Entscheidungsebene und der Verhaltensebene eine Veränderung erfolgt, entscheidet sich im Spannungsfeld Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit. Als erstes muss die Zielgruppe die Notwendigkeit für den Veränderungsprozess sehen. Kristof nennt es das „*Wollen und Sollen*.“ (ib., S. 27, H.i.O.) Dabei wird das individuelle Wollen von den Werten und der Motivation gesteuert. Die gesellschaftlichen Normen und das Problem, welches die Änderung als notwendig erscheinen lässt, bestimmen gemeinsam das Sollen. Kristof: „Voraussetzung für die Umsetzung der Veränderungen sind das notwendige Wissen – das Kennen – und die persönliche Umsetzungsqualifikation sowie die fördernden Rahmenbedingungen – das Können.“ (ib., S. 27) Erfolgreiche Veränderungen kann nur passieren, wenn die Wandlungsfähigkeit (Kennen und Können) mit der Wandlungsbereitschaft eintritt (Wollen und Sollen). Genau hier kommt es aber laut Kristof oft zu Widerständen und sie benennt die zentralen Gründe dafür:

- „*Informationsdefizit (Unkenntnis)*“: Weil die Betroffenen die Gründe nicht kennen, oder sie sie nicht verstehen, haben die Betroffenen keine Motivation, um aktiv an der Umsetzung teilzuhaben. (ib., S. 27, H.i.O.)
- „*Qualifikationsdefizit (Überforderung)*“: Die Betroffenen haben nicht das nötige Know-How und es fehlt die Unterstützung zur Umsetzung der Veränderung, dadurch sind sie überfordert. (Kristof, 2010b, S. 28, H.i.O.)
- „*Motivationsdefizit (Schlechterstellung)*“: Die Betroffenen haben das Gefühl, dass für sie mehr Nachteile generiert werden und verhalten sich daher aktiv oder passiv widerständig.
- „*Organisationsdefizit (Ohnmacht)*“: Weil die Betroffenen zu wenig einbezogen werden, werden sie zu Gegnern und Gegnerinnen der Veränderung (Reiss, 1997, 17; Rohe, 1998, 17 zit. in Kristof, H.i.O.) Manchmal gibt es keine, manchmal nur kleine Möglichkeiten, die Zielgruppe einzubeziehen, manchmal wird mit Know-How-Trägerinnen und -Trägern gearbeitet und manchmal arbeiten die Betroffenen selbstorganisiert. (Kristof, 2010b, S. 28)

Kristof (2010b) hält fest, dass für erfolgreiche Kooperation eine partnerschaftliche Zusammenarbeit notwendig ist. Sie listet einige Strategien auf, welche helfen, Probleme zu vermeiden:

- „sich am Gedankenaustausch, statt an einer Einbahnstrassenkommunikation orientieren,
- bereit sein, Vorleistungen zu bringen,
- auf Ausgewogenheit achten
- Freiräume schaffen,
- Synergieeffekte nutzen,
- sich an Fortschritten orientieren,
- für Unverwechselbarkeit sorgen“ (Beenken, 1995, 140ff, zit. in Kristof, 2010b, S. 29).

Wichtig zu beachten ist auch, dass nicht immer alle Beteiligten zufrieden sein müssen. Auf den Prozess wirkt auch ein, ob die Betroffenen in Zukunft wieder miteinander arbeiten werden oder nicht. (Kristof, 2010b, S. 30)

#### 4.3.2. Die Rolle der Change Agents

Change Agents können einzelne aktive Personen sein oder eine kleine Gruppe (Kristof, 2010b, S. 30). Sie stehen hinter der Veränderung und wollen, dass sie gedeiht (ib., S. 30), nehmen einen Veränderungsanreiz auf und entwickeln eine erste Lösung (ib., S. 76). Menschen, deren Alltagsroutine sowieso schon zerrüttet ist, lassen sich am besten für Veränderungen und als Change Agents gewinnen. Ansonsten kommen die Aktiven oft aus den Eliten von Gesellschaft und Politik, selten aus der breiten Masse. (ib., S. 75) Kristof stellt ein Promotorenmodell (ib., S.31) auf und stellt fest, dass die Change Agents alle vier Rollen dieses Modells abdecken müssen. (ib., S. 110)

Fachpromotorinnen und -promotoren	Was die Fachpromotorinnen und -promotoren angeht, haben sie v.a. Fachkompetenzen. Damit können sie die Veränderungsprozesse anstossen, beim herausarbeiten konkreter Lösungen Hilfe leisten und in der Umsetzung mitarbeiten.
Prozesspromotorinnen und -promotoren	Bei den Prozesspromotorinnen und -promotoren vereinigen sich Fach- und Führungskompetenzen. Dadurch können sie Probleme aufzeigen, den Veränderungsprozess formen und mit den Beteiligten kommunizieren.
Machtpromotorinnen und -promotoren	Bei den Machtpromotorinnen und -promotoren werden Führungskompetenz und Einflussmöglichkeiten kombiniert. Daneben können sie ihre personellen und finanziellen Ressourcen dafür einsetzen, dem Veränderungsprozess zu dienen.
Beziehungspromotorinnen und -promotoren	Als Beziehungspromotorinnen und -promotoren kann die Gruppe von ihren Beziehungskompetenzen profitieren. Ihnen sind die relevanten Netzwerke bekannt, im komplexen Beziehungsgeflecht der Beteiligten bewegen sie sich routiniert und sie haben die Kompetenz, Konflikte erfolgreich zu gestalten.

Tabelle 3: Die verschiedenen Promotorinnen- und Promotorenrollen (Kristof, 2010b, S. 110f), eigene Darstellung

Was die Gestaltung des Teams und die Vertretung der Promotorinnen- und Promotorenrollen angeht, zeigt sich in empirischen Studien, dass die Zahl der Promotorinnen und Promotoren einen Einfluss auf den Erfolg hat. Es wurde nachgewiesen, dass Ein-, Zwei- und Drei-Promotorenmodelle ähnlich oft vertreten sind. Aber Drei-Promotorenmodelle sind erfolgreicher und erfahren seltener Misserfolge. Die Verteilung der wichtigen Aufgaben, das Erreichen der Ziele mit geringerem Aufwand scheint mit der Aufteilung auf drei Personen am besten zu funktionieren. Zu besten Erfolgen führt die Verbindung von Fach-, Prozess- und Machtpromotorinnen und -promotoren mit Unterstützung von Beziehungspromotorinnen und -promotoren. Dabei geht es nicht darum, die Rollen auf einzelne Personen zu verteilen, aber eine Formalisierung der Promotorenstruktur kann hilfreich sein. Die Kombination der Rollen wird je nach Situation und Widerständen diesen angepasst. Je nachdem, wie sich die Anforderungen gestalten, können die Rollen und Personen auch wechseln. Falls sich ein Umbruch nach grösserer Veränderungen abzeichnet, sollte darüber nachgedacht werden, ob die Change Agents ausgetauscht oder die Rollen im Team anders verteilt werden. (Kristof, 2010b, S. 30ff)

Auch die Bedeutung der Promotorenrollen ändert sich im Laufe eines Prozesses. Zu Beginn sind vor allem Machtpromotoren wichtig. Prozesspromotoren und -promotorinnen haben bei der Problemlösung ihren Fokus und Fachpromotoren und -promotorinnen sind für den gesamten Prozess wichtig, der Schwerpunkt liegt aber in der Umsetzung. Betrachtet man den Erfolg der Promotoren und -promotorinnen, ist nicht immer ein konkreter Zusammenhang zum gebrachten Einsatz zu erkennen. Je mehr sich die Machtpromotoren und -promotorinnen engagieren, desto grösser werden ihr Einfluss und ihre Erfolge. Aber wenn sie sich zu stark für ihre Sache einsetzen, nimmt die Erfolgswelle wieder ab. Es ist erkennbar, dass Machtpromotoren und -promotorinnen oft zu lange und zu starr an ihren Lieblingsideen hängen, auch wenn andere Lösungen praktikabler wären. Ähnlich verhält es sich bei den Fachpromotoren und -promotorinnen. Ein starkes Team kann die Schwächen dieser ausbalancieren und der Erfolg kann trotzdem gross sein. Wenn die Fachpromotoren und -promotorinnen aber eine mittelmässige Einflussstärke haben, wirkt sich dies negativer auf den Erfolg aus, da das Team keinen Grund sieht zu intervenieren und somit nicht effizient funktioniert. Sind die Fachpromotoren und -promotorinnen stark, ist der Erfolg wieder naheliegend. (ib., S. 32ff) Kristof (2010b) zieht eine Zwischenbilanz: „Da der Erfolg nicht-linear ist zu Qualifikation und Engagement, entscheidet häufig die richtige Mischung und Dosierung über den Erfolg. Gesellschaftliche Veränderungen leben also nicht nur von den richtigen Personen, diese müssen auch zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle sein.“ (S.32)

Kristof (2010b) weist auf typische Muster in Bezug auf die Anforderungen an die einzelnen Promotoren und Promotorinnen hin. Diese sind von grosser Relevanz für die Erfolgchancen in den unterschiedlichen Promotorinnen- und Promotorenrollen. (S. 32f)

Interaktive GestalterInnen	Fantastische Prozesspromotorinnen und -promotoren, aufgrund ihrer guten Zusammenarbeit mit den Beteiligten, den kooperativen Führungskompetenzen, ihrer Kreativität, und den Problemlösungs-Kompetenzen.
Erfahrene TüftlerInnen	Können durch ihre grosse Erfahrung und mit viel Kreativität gute Lösungen erarbeiten. Schwierig ist für sie das Organisatorische und sie weisen Schwachpunkte in ihrer sozialen Kompetenz aus. Dasselbe ist der Fall bei unerfahrenen Kreativen, sie können mangelnde Erfahrung durch Kreativität wettmachen.

Unkreative ProblemlöserInnen („MacherInnen“)	Bei ihren Entscheidungen legen sie das Gewicht oft auf die Geschwindigkeit anstatt auf die Qualität. Probleme lösen sie schnell, dadurch entsteht aber die Gefahr, dass sie zu einsamen Machtpromotorinnen und -promotoren und dadurch grossenteils wenig geschätzt werden.
„Menschen ohne Eigenschaften“	Diese Gruppe tritt am häufigsten auf. Sie können als wenig kreative, mittelmässige Aufgabenverwalter beschrieben werden, welche als Promotorinnen und Promotoren mässige Ergebnisse erreichen würden. An den Eigenschaften wie Zähigkeit, Konfliktfähigkeit und Lernbereitschaft mangelt es ihnen dazu.

Tabelle 4: Anforderungen an Promotorinnen und Promotoren (Kristof, 2010b, S. 33, H.i.O.), eigene Darstellung

Es gibt nur wenige Menschen, welche in Innovationsprozessen Herausragendes zu Stande bringen. Meist geht mit der Promotorenrolle aber die Entwicklung der eigenen Karriere einher. (Kristof, 2010b, S. 33) Kristof macht klar, dass die Anforderungen an Change Agents anspruchsvoll sind. Dies aus dem Grund, weil weiche Faktoren wie soziales Verhalten, die Qualifikation und die Fähigkeit, Prozesse gut gestalten zu können, immer wichtiger werden. Was die Eigenschaften von veränderungsintelligenten Akteurinnen und Akteuren angeht, können diese aufgrund einer empirischen Studie in einer Liste aufgezählt werden (die Reihenfolge entspricht der Bedeutung für die Erfolgchancen):

Positiv für die Erfolgswahrscheinlichkeit	Negativ für die Erfolgswahrscheinlichkeit
Sinnorientierung	Erfolgsorientierung
Neugier	Risikoaversion
Risikobereitschaft	Orientierungslosigkeit
Wagemut	
Weltläufigkeit	
Kommunikationsstärke	
Lust auf Neues	
Veränderungsfreundliches Umfeld	
Fehlertoleranz und Veränderungspräferenz	

Tabelle 5: Eigenschaften von veränderungsintelligenten Akteurinnen und Akteuren (Jost, 1998, S. 40 zit. in Kristof, 2010b, S. 34)

Um erfolgreich zu sein, reichen die Fähigkeiten einer einzelnen Person nicht aus. Deshalb braucht es ein qualifiziertes Kernteam und die Change Agents müssen sich ergänzen, die Aufgaben der Promotorinnen- und Promotorenrollen ausfüllen um so den Veränderungsprozess gut zu gestalten. (ib., S. 34) Wichtig ist an dieser Stelle noch anzusprechen, was sich die Change Agents gegenüber der Zielgruppe immer vor Augen halten sollten: Sie haben den Veränderungsprozess schon hinter sich, die Zielgruppe aber nicht. (S. 59)

## 4.4. HERAUSFORDERUNGEN

### 4.4.1. Typische Spannungsfelder in partizipativen Prozessen

Kristof (2010a) beschreibt sechs typische Spannungsfelder bei der Umsetzung kommunaler, partizipativer Klimaschutzprozesse. Diese Spannungsfelder entstanden auf der Basis empirischer Untersuchungen für kommunale Klimaschutzprozesse bei vernetzenden Kommunikations-, Partizipations- und Kooperationsansätzen und tragen maßgeblich zu Erfolg oder Misserfolg des Prozesses bei. (S. 31f) Kristof: „Als Spannungsfeld werden dabei typische, sich in ihrer jeweiligen Extremform konträr gegenüber stehende Alternativen der Prozessgestaltung verstanden“ (S. 32). Dabei haben alle Spannungsfelder in ihren Extremen ihre Vor- und Nachteile. (S. 31f)

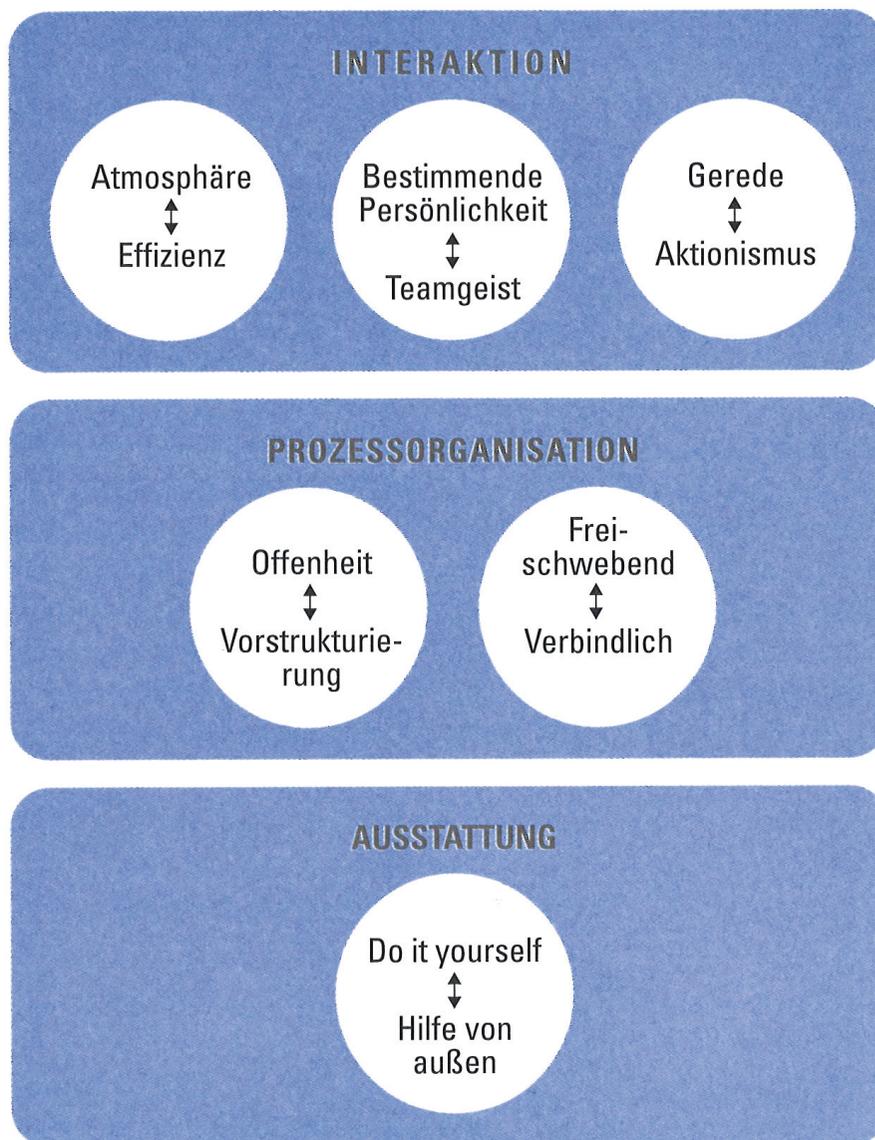


Abb. 5: Sechs typische Spannungsfelder bei der Umsetzung kommunaler partizipativer Klimaschutzprozesse (Kristof, 2010a, S. 31, neue Darstellung nach Irrek & Kristof, 2000, S. 68)

#### 4.4.2. Keine Angst vor Widerständen

Eine Erkenntnis ist, dass es in jedem Veränderungsprozess auch Widerstände gibt. Durch die Widerstände wird klar, ob die Vorschläge für die Veränderung von den Beteiligten bemerkt werden und welche Teile der alten Lösung sie beibehalten möchten. Aus den Widerständen lassen sich auch Schlüsse ziehen, welche Probleme noch nach einer Lösung verlangen, wohin die Veränderungsidee gehen könnte und wie der Prozess der Veränderung zu verbessern wäre. (Kristof, 2010b, S. 21)

Kristof (2010b) macht darauf aufmerksam, dass Veränderungen nicht in einem Schritt umzusetzen sind. Widerstand stellt den Normalfall dar und eine professionelle Gestaltung ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. Verfügen die Change Agents über zu wenig Informationen, kann es passieren, dass sie nicht erfolgreich sind. Deshalb sollten sie einen guten Überblick über die Ausgangssituation haben. Bei diesem Überblick geht es um die harten, wie auch um die weichen Faktoren (Veränderungskultur, Interessen, psychologische Verhaltensmuster). Dabei sind verschiedene Aspekte von Relevanz wie z.B. der Vernetzungsgrad der Akteurinnen und Akteure, die Vorgeschichte, vorhandene Ressourcen, Veränderungskultur und die Rahmenbedingungen. Nach dem Überblick und der Einschätzung der Situation können die Change Agents eine erste Idee für die Gestaltung des Veränderungsprozesses ausarbeiten. Dabei wird die Prozessgestaltung auf die Situation angepasst. (S. 119f) Für die Change Agents ist es wichtig, dass sie lernen mit Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit umzugehen. Die komplexen Systeme sind herausfordernd und die Change Agents brauchen ein Verständnis für den Gesamtzusammenhang, weil sich sonst vermeintlich positive Veränderungen über eine längere Zeit negativ auswirken können. Die Systeme der komplexen Welt können nie restlos verstanden werden und deshalb sind die Change Agents auf fehler- und korrekturfremdliche Lösungen angewiesen, um erfolgreich zu sein. (ib., S. 122)

Wie oben gesehen, verhalten sich Menschen in Umbruchsituationen nicht zwingend rational. Sondern bewegen sich immer in ihren verschiedenen Rollen und vor dem Hintergrund ihrer Ziele und Vorstellungen. Des Weiteren nehmen die Beteiligten oft nur ein Bruchteil der im Prozess wirksamen Einflussgrößen wahr. Dazu kommt die Schwierigkeit, sich in einem komplexen System orientieren zu können. Die Change Agents müssen sich dieser Ausgangslage bewusst sein, wollen sie etwas anstossen. (ib., S. 108)

Widerstände sind entgegen der allgemeinen Haltung nichts Negatives. Für Change Agents sind sie wichtig, weil sie helfen, Lösungen zu entwickeln, sie holen die Menschen ab und helfen dadurch, den Veränderungsprozess gut zu gestalten. Hilfreich dabei ist, wenn man als Change Agent weiss, dass man dieselben psychologischen Verhaltensmuster aufweist wie die Beteiligten, aber im Prozess schon etwas weiter ist. (ib., S. 108) Oft bietet es sich an, die KritikerInnen einzubeziehen. Denn dies leistet einen wertvollen Beitrag zur Verbesserung und Anschlussfähigkeit der Lösungsideen. Die Change Agents sollten mit ungelösten Vorbehalten und den Problemen der Zielgruppe einen offenen Umgang pflegen. Wie gross die überzeugte Gruppe innerhalb der Zielgruppe sein muss, ist abhängig von der Veränderungsidee und den Rahmenbedingungen. Dabei müssen die Change Agents versuchen zu verhindern, dass die noch verbleibenden GegnerInnen eine Umsetzung verhindern können. Manchmal kann dies

sehr schwierig sein. In politischen Prozessen sind die GegnerInnen oft auch nach des Inkrafttretens der neuen Lösung noch aktiv. Wenn diese gut organisiert sind, haben sie die Kapazität, die Stabilität der Veränderung längerfristig in Gefahr zu bringen. Aus diesem Grund kann es sinnvoll sein, die Rahmenbedingungen durch Gesetze oder Institutionen zu verankern. (Kristof, 2010b, S. 110)

#### 4.4.3. Der Faktor Zeit

Zeit ist ein wichtiges Gut im Veränderungsprozess. Wenn zu wenig Zeit aufgewendet wird, kann dies ein Scheiterungsgrund darstellen. Die Change Agents brauchen Zeit, um erstens dem Prozess an sich seine Form zu geben und ihn zu begleiten. Ausserdem brauchen sie zweitens Zeit, um die Beteiligten bei Problemen und Anpassungen zu unterstützen. Auf der Seite der Beteiligten steht an erster Stelle der Veränderungsprozess selbst. Sie müssen Zeit haben, sich auf die Veränderungen einzustellen und sich ihnen vertraut machen zu können. (Kristof, 2010b, S. 115) Zeitliche Strukturen können nach Kristof nur limitiert beschrieben werden. Sie beschreibt, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse wahrscheinlicher sind, wenn sich die Change Agents eine Vorstellung dieser Strukturen machen und auch wissen, dass es nur beschränkt möglich ist, diese zu beschreiben. Eine Zeitplanung ist deshalb nur ein Entwurf und muss immer den Gegebenheiten angepasst werden. Nichts desto trotz braucht es eine Strukturierung der Aufgaben und Veränderungsschritte und eine fallspezifische Zeit- und Ablaufplanung. So ist die Zeitplanung und die Abfolge der einzelnen Aufgaben abhängig von der Entwicklung des Veränderungsprozesses. (ib., S. 114) Was die Prozessgeschwindigkeit angeht, sollte sie rasch und ohne grössere Pausen strukturiert werden. Grundsätzlich sind diese Lernprozesse, welche sich mit Wandel beschäftigen, zeitaufwendig. Genügend Zeit sollte für die Information, Kommunikation und Beteiligung der Betroffenen zur Verfügung stehen. Wenn zu viel Zeit vorhanden ist, kann Langeweile, Ermüdung oder Verlangsamung durch zu viel Gerede über Nebensächlichkeiten aufkommen. Natürlich hängt dies auch vom Ziel und den Ressourcen der Akteurinnen und Akteure ab. Wenn schon zu Beginn festgelegt wird, wie lange der Prozess laufen wird und unter welchen Bedingungen er als erfolglos schnell beendet wird, sind die Voraussetzungen gut. (ib., S. 115) Es ist wichtig für Change Agents, sich der Vergangenheit bewusst zu sein. Ev. können sie auf gemachten Erfahrungen aufbauen, Netzwerke oder Rollen nutzen. Ebenfalls sollten sie sich bewusst sein, welchen Widerständen der Vergangenheit sie heute gegenüber stehen. Im aktuellen Veränderungsprozess sollte der Nicht-Zusammenhang explizit herausgearbeitet werden. Wenn heute etwas verändert wird, wirkt es auch noch in Zukunft nach. Es wird auf die Dynamik des Systems eingewirkt oder Wege verfolgt, welche zu nicht wieder veränderbaren Entwicklungen führen. Weil sich die Welt immer schneller verändert, müssen sich Change Agents auf anhaltende Veränderung einstellen. Wenn sich ein Zeitfenster öffnet und die Zeit reif wird für eine Veränderung, ist es für Change Agents wichtig, diese Chance zu packen. Dann müssen Change Agents bereits vernetzt sein und ihre Ideen und Lösungsvorschläge ausgearbeitet haben. Diese vorausschauende Arbeit der Change Agents kann sich als lohnend erweisen, weil sich ein Zeitfenster für Veränderung oft so schnell wieder schliessen kann, wie es sich geöffnet hat. (ib., S. 116)

#### 4.4.4. Gute Ideen sind das Herzstück

Wie oben beschrieben, können Probleme immer auf mehrere Arten gelöst werden, es ist nicht vorhersehbar, welche Lösung die höchste Umsetzungswahrscheinlichkeit hat und die Lösungen verändern sich im Laufe des Prozesses ständig. Wenn sich aus einem Problem heraus ein Handlungsfeld eröffnet, erarbeiten potentielle Change Agents oft erste Visionen und Veränderungsideen. So kommt mit der Begeisterung für eine Idee oft auch die Zuversicht, dass man etwas verändern kann. Die Aufgabe der Change Agents in Bezug auf die Ideen lässt sich so beschreiben: Zu Beginn steht eine erste positive Idee inkl. Lösung, welche noch nicht voll ausgereift, aber doch klar erkennbar ist. Der erste Entwurf muss dann auf die Beteiligten, die zu lösenden Probleme und die Rahmenbedingungen angepasst werden. Nicht nur die Vorstellungen und Kompetenzen der Zielgruppe kommen zum Zug, sondern auch diejenigen anderer Akteurinnen und Akteure. Dabei müssen aufgrund divergierender Interessen oft Kompromisse gefunden werden. Es ist eine Herausforderung, dass die Change Agents im Verständigungsprozess nicht auf ihren Ideen beharren, sondern auch die Lösungen der Akteurinnen und Akteure anhören. Ein im Auge behalten der übergreifenden Ziele hilft, um die Grundidee weiter zu verfolgen. So können Lösungen schrittweise erarbeitet werden, ev. mit Pilotprojekten als Hilfestellung. (Kristof, 2010b, S. 117f)

#### 4.5. Zusammenfassendes über Veränderungsprozesse

Kristof (2010b) betont, dass vorgeschlagene Lösungen auf die Zielgruppe, aber auch auf die Situation abgestimmt werden müssen. Zusätzlich müssen die Rahmenbedingungen und die Ausgangslage beachtet werden. Dabei geht es darum, sich bewusst zu machen, welche Ressourcen für die Veränderung vorhanden sind und wie sich die Machtverteilung zwischen den Akteurinnen und Akteuren gestaltet. Zu Beginn geht es darum, eine Vision zu kreieren, welche in Kombination mit einem ersten Lösungsvorschlag die Richtung anzeigt, in die es gehen könnte. Diese Lösung muss noch nicht ausgereift sein. Aber damit sie eine Chance hat, ist es wichtig, dass sie sich am Zeitgeist und den Leitbildern orientiert. Kristof schlägt vor, visionäre Ideen nicht einfach zu vergessen, sondern sie in der Schublade zu verstauen und hervor zu nehmen, wenn die Zeit dafür gekommen ist. (S. 54) Veränderte Rahmenbedingungen, Katastrophen oder Umbrüche können dazu führen, dass einer Veränderung plötzlich der Weg geebnet wird. Dasselbe gilt für den gesellschaftlichen Zeitgeist. Ideen, welche zuvor abgeschmettert wurden, haben plötzlich eine Chance weil die Zeit reif geworden ist. Um Veränderungen herbei zu führen, ist Durchhaltewille nötig und ein langer Atem. (ib., S. 93) Eine grosse Zahl an Interviewten von Kristof geht davon aus, dass die komplexen Systeme gestaltbar sind. Es ist aber wichtig, die Veränderungsidee und ihre Umsetzung an das System und seine Grenzen auszurichten. (ib., S. 81)

Zu Beginn des Veränderungsprozesses ist die am besten umzusetzende Lösung eines Problems meist nicht bekannt. Während des Prozesses kommen die Vorstellungen und Kompetenzen weiterer Akteurinnen und Akteure hinzu und damit können sich die Ideen und die Lösungen

für die Umsetzung weiterentwickeln. Dabei müssen Kompromisse gefunden werden um danach den Wettbewerb um die beste Lösung zu lancieren. Dabei geht es darum, das alte Verhalten der Zielgruppe zu durchbrechen und die VerteidigerInnen der bestehenden Lösungen für die eigene Lösung zu gewinnen. (Kristof, 2010b, S. 54f)

Es ist vor allem eine Frage der Tragfähigkeit, ob eine Veränderungsvision den Weg von der ersten Formulierung der Idee bis zur grossen Verbreitung übersteht. Entscheidend ist oft nicht nur die Qualität des Vorschlages, sondern auch, dass die Lösung für möglichst wenige Betroffene ein schmerzhafter Verlust und für viele ein Gewinn darstellt. Eine grundsätzlich positive Haltung zu Veränderungen kann sich entscheidend auswirken auf den Erfolg, denn dies erhöht die Akzeptanz für die Mängel der ersten Idee und vor allem für die ersten vorgeschlagenen Lösungen. Natürlich begünstigen auch die Nebeneffekte einer Veränderung wie neue Kontakte eine positive Haltung gegenüber dem Veränderungsprozess und können eine starke Triebfeder sein. (ib., S. 55)

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass die Menschen in Veränderungsprozessen mit ihren typischen psychologischen Verhaltensmustern, Reflexen, in ihren verschiedenen Rollen und vor dem Hintergrund ihrer Ziele und Vorstellungen agieren und es sich nicht etwa um rational handelnde Individuen handelt. Es wird nur ein Teil der Einflussgrössen bewusst wahrgenommen und findet Eingang in den öffentlichen Diskurs. (ib., S. 55f) Wandel geht grundsätzlich immer mit vielen Änderungen im Leben der Menschen einher. Diese starken Veränderungen können bei vielen Menschen zu Beginn zu einem Reflex der Ablehnung führen. Deshalb ist es wichtig, bei Veränderungsprozessen die psychologischen Verhaltensweisen neben der inhaltlichen Überzeugung nicht zu vernachlässigen, da es sonst schnell zu Misserfolgen kommen kann. (ib., S. 56)

Starke Hemmnisse für konkrete Veränderungsprozesse kann das Fehlen von positiven Visionen und Resignation, Angst, Ressentiments, Ratlosigkeit und das Gefühl von Alternativlosigkeit bezüglich der bestehenden Situation darstellen. Um dies zu verändern braucht es ein Gefühl der Sinnhaftigkeit, ein klares Bild des zu erwartenden Gewinns der Veränderung, ein Wir-Gefühl und Aufbruchstimmung. Diese Aspekte sind starke psychologische Triebkräfte, um mit zu machen, sich zu verändern und die Veränderung voranzutreiben. (ib., S. 64)

#### **4.6. Fazit: Gesellschaftliche Veränderungen hin zu Nachhaltigkeit sind möglich**

Im Kapitel 4 wurde die vorangegangene Erkenntnis aufgenommen, dass es grosse Veränderungen braucht, welche durch Lern-, Such- und Aushandlungsprozesse entwickelt und umgesetzt werden müssen. Durch soziale Innovationen kann sozialer Wandel hin zu Nachhaltigkeit stattfinden. Dabei ist wichtig festzuhalten, dass soziale Innovationen nicht dasselbe bedeuten wie sozialer Wandel. Diese können jedoch als Teilmenge des sozialen Wandels diesen begünstigen. Mit Giddens Theorie der Strukturierung wurde dargestellt, dass gesellschaftliche Strukturen nicht per se gegeben sind, sondern durch Handeln reproduziert werden und so wiederum soziale Praxis hervorbringen. Durch das Bewusstwerden, durch diskursive Reflexion und durch Wissen über die soziale Praxis wird die Veränderung von Strukturen und somit sozialer Wandel möglich.

Wie die Wahrscheinlichkeit für Wandel erhöht werden kann und was Erfolgsfaktoren für den Anstoss von Veränderung im konkreteren sind, dazu wurden die Erkenntnisse von Kristof ausgeführt. Laut Kristof (2010b) verbreiten sich Veränderungen nicht einfach so und bleiben nicht stabil. Aus diesem Grund muss man sich ständig um die Ideen kümmern. Weil Change Agents nicht endlos Kräfte haben und nicht nach Gutdünken ausgewechselt werden können, braucht es eine gesetzliche oder institutionelle Verankerung. Daraus resultieren zwei Vorteile: Wenn sich Institutionen oder Interessengruppen mit den Gegnerinnen und Gegnern ihrer Veränderungen beschäftigen, steigt die Stabilität. Und je besser die Veränderung verankert ist, desto weniger muss man sich um sie kümmern und sie wird zudem Teil der Alltagsroutinen. Die gesellschaftliche und gesetzliche Institutionalisierung ist deshalb für längerfristig erfolgreiche Lösungen wichtig. (S.103) Natürlich können die von Kristof vorgestellten Erfolgsbedingungen auch Veränderungen voranbringen, die nicht nachhaltig sind. Durch die Ausführungen im Kapitel 3 sollte jedoch klar geworden sein, dass die Autorinnen die beschriebene Nachhaltigkeit als Ziel der Veränderungsprozesse sehen.

Personen, welche bereits mit der Projektmethodik der SKA vertraut sind, werden einige Aspekte der Forschung von Kristof bekannt vorgekommen sein. Allerdings sind auch viele neue Aspekte aufgetaucht, welche im Kapitel 5 mit der SKA verknüpft werden. Dies soll dazu dienen, Anhaltspunkte zu generieren, um die projektspezifische Arbeit vermehrt auf Nachhaltigkeit ausrichten zu können.

## 5. NACHHALTIGKEIT ALS WEITERES KERNTHEMA DER SOZIO-KULTURELLEN ANIMATION

In diesem Kapitel werden die dargestellten Inhalte aus den Kapitel 3 und 4 mit dem Berufsfeld der Soziokulturellen Animation verknüpft. Die leitende Frage lautet: **An welchen Handlungsleitsätzen müssen sich Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren orientieren, wenn sie einen Veränderungsprozess Richtung Nachhaltigkeit unterstützen wollen?**

Ziel ist es darzustellen, was die Wertebasis der Nachhaltigkeit für die Soziokultur bedeutet, genauer: Es soll aufgezeigt werden, dass Nachhaltigkeit neben Kohäsions- und Demokratieförderung als Ziel der Soziokulturellen Animation definiert werden sollte. Weiter geht es darum, Anhaltspunkte für die Arbeit von Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren zu geben, die sich an diesem Ziel orientieren und dementsprechend Veränderungsprozesse hin zu mehr Nachhaltigkeit unterstützen und begleiten. Als erster Schritt wird die SKA in der Schweiz skizziert und eine gesellschaftliche Verortung dieser vorgenommen. Dieses Kapitel soll ein Bild davon geben, dass sich Soziokulturelle Animation in einem Feld bewegt, dem Veränderungsprozesse nahe sind. Da die theoretische Fundierung Soziokultureller Animation nach wie vor wenig fortgeschritten ist und sich die Entwicklung einer Wissenschaft Sozialer Arbeit meist auf Sozialarbeit und Sozialpädagogik bezieht (Martin Hafen, 2010, S. 158; 197), wird an dieser Stelle nicht ausführlich beschrieben was SKA ist oder sein sollte. Dies wäre ein zu grosses Unterfangen im Hinblick auf die vielen unterschiedlichen theoretischen und praktischen Zugänge.

### 5.1. Soziokulturelle Animation im Feld der Veränderungsprozesse

In diesem Kapitel soll durch eine Darstellung der Geschichte der SKA sowie einer gesellschaftlichen Verortung klar werden, dass diese Veränderungsprozessen immer nahe stand und diese wesentlicher Bestandteil der SKA sind.

#### 5.1.1. Geschichte im Zeichen gesellschaftlicher Veränderungen

Die Anfänge der SKA können in den 1950er Jahren in der französischsprachigen Schweiz verortet werden. Kleine Jugendzentren wurden auf privater Ebene gegründet. Auf staatlicher Ebene fand Animation und Freizeitgestaltung ab den 60er Jahren ihren Platz. Die 68er Bewegung war auch für die SKA prägend, so ging es um Offenheit kultureller Zentren, um kulturelle, bildende und politische Aktivitäten und aus dem ‚animateur jeunesse‘ wurde der ‚animateur socio-culturel‘. (Heinz Wettstein, 2010, S. 23f) Der Begriff der ‚Animation‘ fand in dieser Zeit auch in der Deutschschweiz erstmals Verwendung und integrierte so verschiedene Entwicklungen wie die Freizeitpädagogik, die Gemeinwesenarbeit oder die Jugendarbeit. (ib., S. 23) Mit dem Beginn der 70er Jahre institutionalisierte sich auch die Ausbildung in Animation in

der Deutschschweiz, die Namensfindung war schwierig, verstanden sich die Professionellen damals als HelferInnen, UnterstützerInnen, FördererInnen von Eigeninitiative und Selbstentfaltung sowie Selbstorganisation, was sie von Begrifflichkeiten wie Freizeitpädagogik oder Gemeinwesenarbeit wegkommen liess. Ende der 70er Jahre wurde die Ausbildung in Luzern dann schliesslich ‚Grundbildung in soziokultureller Animation‘ genannt. (Wettstein, 2010, S. 23ff)

Die SKA hat nicht eine sondern mehrere Geschichten und ist geprägt von gesellschaftlichen Entwicklungen und Herausforderungen. Die herausfordernden Lebenssituationen, vor die Menschen immer wieder neu gestellt werden, beeinflussen auch die Grundlagen der SKA. (ib., S. 26f) So haben auch die in dieser Arbeit dargestellten wirtschaftlichen, politischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in Bezug auf die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft einen direkten Einfluss auf die Grundlagen, Tätigkeiten und Ziele Soziokultureller Animation. Nach Wettstein (2010) ist die SKA aus der Aktion entstanden und hat sich immer an Haltungen und Handlungen orientiert. (S. 27) Zur Zeit erster begrifflicher Fassung in den 70er Jahren verstanden sich die Animatorinnen und Animatoren in Frankreich als „Agenten der Veränderung in einer Zeit, in der überlebte Macht- und Sozialverhältnisse endlich aufgebrochen werden sollten, und sie sind es auf Seiten derjenigen, die bisher nicht an der Macht teilhatten (...).“ (ib. S. 28f) Jean-Claude Gillet (2001) sieht die Animation im Spannungsfeld zwischen der Animation als Faktor für Veränderung und der Animation als Instrument zur sozialen Normalisierung. (zit. in ib., S. 30) Nach ersten Definitionsversuchen in den 70er Jahren wurden Ende der 1980er Jahren die verschiedenen Diskussionsstränge in der Schweiz zu folgender Definition vereint:

Soziokulturelle Animation ist eine soziale Aktion, welche sich in verschiedenen Aktivitäten ausdrückt, abhängig von den sozialen, kulturellen und politischen Bedingungen und Möglichkeiten der betroffenen Bevölkerung. Diese Aktion zielt darauf ab, die betroffenen Gruppen zu strukturieren und zu aktivieren, um die von diesen Gruppen beabsichtigten sozialen Veränderungen zu erreichen. Die Teilnahme beruht auf Freiwilligkeit und die Aktion findet auf der Basis demokratischer Strukturen statt. Die Mittel der Aktion sind Methoden der aktivierenden Pädagogik, welche die Mitbeteiligung stimulieren. (Wettstein, 2010, S. 35)

Es wird somit klar, dass gesellschaftliche Veränderungen schon zu Beginn der Soziokulturellen Animation einen zentralen Stellenwert einnahmen. Daher können Animatorinnen und Animatoren in Bezug auf die Forschungsarbeit von Kristof, als Change Agents oder als deren BegleiterInnen fungieren.

Animation soll nach Wettstein (2010) „dazu beitragen, dass es den Menschen wieder vermehrt möglich wird, sich zu orientieren und ihr Leben aktiv mitzugestalten. Dabei geht sie davon aus, dass das nicht in individuellen Aktionen passieren kann, sondern dass gemeinschaftliches Handeln notwendig ist“ (S. 40).

Moser et al. (1999) beschreiben in Anlehnung an Spierts die gesellschaftlichen Systeme, in denen Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren tätig sind und welche jeweiligen Funktionen sie darin wahrnehmen. Die Übersicht über die Funktionen, die Soziokulturelle Animation einnehmen kann und die Rahmenbedingungen deren Tätigkeit soll an dieser Stelle ein Bild der Soziokultur vermitteln und Anknüpfungspunkte für nachfolgende Ausführungen bieten.

Gesellschaftliche Systeme	Fokussierungsgebiete	Funktionen
Politik	Gemeinwesen aufbau	Partizipative Funktion Funktion der Kritik und Solidarität
Bildung	Erziehung und Bildung	Edukative Funktion Ressourcenerschliessende und Vernetzungsfunktion
Kultur	Kunst und Kultur	Enkultorative Funktion Integrative Funktion Ressourcenerschliessende und Vernetzungsfunktion
Soziales		Präventive Funktion Integrative Funktion
Freizeitbereich	Erholung/Freizeit	Erholungs- und Rekreations- funktion Funktion des Zeitmanagements

Tabelle 6: Funktionen Soziokultureller Animation (Moser et al., 1999, S. 96)

Es wird von Moser et al. (1999) beschrieben, welche Funktion wann und zu welchem Zweck wahrgenommen wird.

- So geht es bei der *Integrationsfunktion* darum die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Individuen, Gruppen und Kulturen zu ermöglichen und zu stimulieren und so den Integrationsprozess zu fördern.
- Innerhalb der *Partizipationsfunktion* werden neue Beteiligungsformen kreiert und bereits bestehende aktiviert und adaptiert.
- Der Aufbau sozialer und kultureller Netzwerke wird durch die *Vernetzungsfunktion* gefördert, unterstützt und begleitet.
- Mit der *Funktion des Zeitmanagements* wird die Kompetenz zum Umgang mit freier Zeit gestärkt, Gestaltungsmöglichkeiten freier Zeit für gesellschaftliches und kulturelles Engagement werden aufgezeigt und gefördert.
- Mit der *edukativen Funktion* werden Lerngelegenheiten im ausser-schulischen Bereich erschlossen und gestärkt.

- Das Hineinwachsen in die Kultur der umgebenden Gesellschaft von Individuen wird mit der *enkulturativen Funktion* gefördert und erleichtert, indem Selbstwahrnehmen, Selbstdarstellung und kultureller Austausch angeregt wird.
- Über Vernetzung erschliesst SKA mittels *ressourcenerschliessender, soziokultureller Ausgleichsfunktion* Ressourcen, die zum Tragen kommen und ausgleichend wirken.
- Kritik an gesellschaftlichen Missständen wird mittels *Funktion der Kritik und der Solidarität* unterstützt und schafft so die Grundlage zur Aktivierung.
- Die *Präventionsfunktion* hilft gesellschaftliche Problemlagen früh wahrzunehmen und zu kommunizieren, darüber zu informieren und ausgleichend sowie unterstützend einen Beitrag zu deren Bearbeitung zu leisten. (Moser et al., 1999, S. 97)

Verschiedene dieser Funktionen kommen auch im Veränderungsmodell von Kristof zum Tragen. So spielt Partizipation und Vernetzung der Zielgruppe und der Change Agents eine zentrale Rolle und Lernprozesse bei der Zielgruppe machen einen wichtigen Bestandteil in der Umsetzung des Veränderungsprozesses aus um mit Widerständen umzugehen. Dazu trägt auch die Förderung der Selbstwahrnehmung und des kulturellen Austausches bei. Wichtig ist es, Ressourcen für die Umsetzung von Veränderungsprozessen zu erkennen und zu erschliessen. Um solche Prozesse initiieren zu können, müssen aktuelle Missstände und Problemlagen erkannt und angeprangert werden. Diese gilt es dann zum richtigen Zeitpunkt anzugehen, darüber zu informieren und diese anschliessend zu bearbeiten.

### 5.1.3. Eine gesellschaftliche Verortung

Um den Bezug der SKA zu Veränderungsprozessen noch etwas ausdifferenzieren, wird an dieser Stelle eine kurze gesellschaftliche Verortung dieser vorgenommen. So führen Moser et al. (1999) aus, dass SKA zur kulturellen Entwicklung der Gesellschaft beiträgt, und zwar dadurch dass sie in „intra- und interkulturellen Zusammenhängen tätig ist und tätig sein muss“. Die UNESCO betont die Wichtigkeit der kulturellen Komponente für Entwicklung. (S. 100) Entwicklung muss in der Kultur und Tradition verwurzelt sein, sie erfordert „eine aktive Beteiligung von Individuen und Gruppen, die dabei sowohl Urheber als auch Nutzniesser (sic!) sind“ (M. Claxton, 1994, S. 3 zit. in ib.). Soziale, wirtschaftliche und kulturelle Entwicklung gehen immer gemeinsam einher, Kulturpolitik bedeutet Gesellschaftspolitik und umgekehrt. In dieser Entwicklung leistet SKA ihren Beitrag. (Moser et al., 1999, S. 101)

Soziokultureller Wandel bedeutet immer auch Wertewandel und bringt „Umorientierung, Neuorientierung und Verunsicherung mit sich“. Soziokulturelle Animation positioniert sich zwischen „Wandlungsnotwendigkeit und Beharrungswunsch“ durch die Förderung von Kommunikations- und Lernprozessen. Sie fördert die Bereitschaft, Innovationen mitzugestalten und weist auf Schwierigkeiten von Veränderung hin. Soziale Bewegungen lassen sich ebenfalls in diesem Spannungsfeld zwischen Bewahrung und Veränderung verorten und sind dabei Initiatorinnen sowie Produkt sozialen Wandels. Die soziokulturelle Animation hat für soziale Bewegungen mehrmals Partei ergriffen und sich in der Nähe dieser verortet. (ib., S. 102)

Soziokulturelle Entwicklung kann nur durch und mit den Beteiligten passieren. Es geht also um Partizipation als wichtiges soziokulturelles Element, um Teilnahme und Beteiligung, um Selbsttätigkeit und die Hilfe zur Selbsthilfe. (Moser et al., 1999, S. 103) Soziokulturelle Praxis ist emanzipatorisch und will dazu beitragen, „dass sich die Menschen selbst die *Bilder eines gelungenen Lebens* entwerfen und sich für deren Verwirklichung einsetzen (...) Sie setzt an den kreativen Möglichkeiten und Ressourcen der Menschen an (...)“ (Sievers & Wagner, 1992, S. 20 zit. in ib., H.i.O.).

In den genannten Bereichen nimmt die Soziokulturelle Animation eine Interposition ein. D.h. sie verortet sich räumlich und zeitlich zwischen Standorten und ist in Bewegung, sie hat keine feste Position, sondern muss diese immer wieder im Zwischenraum finden. Häufig heisst dies eine Vermittlungsposition einzunehmen. (ib., S. 105) Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren werden zu BalancekünstlerInnen, die um das Wissen verfügen müssen, wie mit „gegensätzlichen Interessen und strukturellen Widersprüchen umzugehen“ ist. (Spierts, 1992, S. 92 zit. in ib., S. 107) Es geht dabei um ein Vermitteln zwischen „Generationen, Kulturen, Lebenswelten, Lebensstilen und Lebenslagen, Lebenswelten und organisierten Systemen, Sozialem und Kulturellem, Stadt und Land, Geschlechtern, sozialen Schichten“ (ib., S. 109). Es geht dabei u.a. um die Schaffung von transitionellen Räumen, d.h. Räumen, die offen sind für die Entwicklung von Gruppen, sozialen Organisationen oder einer Kultur und so den Wandlungsprozess unterstützen. (ib., S. 146)

In dieser Interposition zu agieren heisst auch, problematische Entwicklungen früh wahrzunehmen und darauf hinzuweisen. Es geht darum aufzuklären und Übersetzung anzubieten sowie präventive Massnahmen vorzuschlagen und die Umsetzung dieser zu begleiten. Durch Übersetzen wird zwischen unterschiedlichen Lebenswelten und Systemen Verständnis geschaffen und Verständigung ermöglicht, z.B. durch Information oder direkte Begegnung. Es gilt sensibel auf Adressatinnen und Adressaten einzugehen, bei denen Verständnis hergestellt werden soll und je nach Situation interessenausgleichende Lösungen zu entwickeln. (ib., S. 150ff)

## 5.2. Nachhaltigkeit als Ziel

Mit den Ausführungen im Kapitel 5.1. wurde deutlich, dass SKA Veränderungsprozessen nahe steht. Diese Veränderungsprozesse sollen sich aus Sicht der Autorinnen aufgrund der theoretischen Herleitung im Kapitel 3 am Ziel der Nachhaltigkeit orientieren. Aufgrund dessen schlagen die Autorinnen vor, Nachhaltigkeit ebenfalls als Ziel der SKA zu definieren. Auch dieses Ziel leitet sich von der Vorstellung Sozialer Arbeit als Menschenrechtsprofession und den sich daraus ergebenden Leitorientierungen ab. Im beschriebenen Sinne heisst dies die Arbeit an einem Nachhaltigkeitsbegriff (siehe Kap. 3) zu orientieren der

- den Fähigkeitenansatz als Leitorientierung sieht
- zukunftsverantwortliches Handeln im Sinne der Gleichheit aller Generationen fördert,
- der Erhalt des natürlichen Kapitals zentral ist und sich
- an Leitlinien der Resilienz, Effizienz und Suffizienz orientiert.

Klar ist, dass aus diesen sehr allgemeinen Leitvorstellungen konkretere Handlungsleitlinien zu formulieren sind. Wichtig ist aber wie oben angesprochen, dass die unterschiedlichen Dimensionen nicht mehr als solche eigenständig betrachtet werden, sondern dass sich SKA an diesem Nachhaltigkeitsbegriff orientiert, der die verschiedenen gesellschaftlichen Dimensionen in gegenseitiger Abhängigkeit sieht. Ob die institutionellen Rahmenbedingungen mehr oder weniger Engagement in die angezeigte Richtung zulassen, ist eine andere Frage.<sup>17</sup> Es ist nicht möglich in jeder Tätigkeit, in jeder Institution oder mit den unterschiedlichen Aufträgen, aufgrund derer Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren ihre Tätigkeiten ausüben, das Ziel der Nachhaltigkeit im Alltag mit gleichem Schwerpunkt im täglichen Handeln umzusetzen. Vergleichbar ist die Umsetzung des Ziels der Demokratie im Alltag der Soziokultur. Nennt Annette Hug (2010) Demokratisierung als Ziel, meint sie Aktionen in unterschiedlichen Projekten oder die Schaffung von lokalen Beziehungen ebenso wie politische Projekte (S. 210). In bestimmten Institutionen würde mit dem Ziel der Nachhaltigkeit der Blick der Ökologie stärker ins Zentrum rücken. Andere bieten die Möglichkeit, dass sich Adressatinnen und Adressaten mit dem Thema Suffizienz befassen, wiederum andere haben die Möglichkeit, politisch Einfluss zu nehmen und nochmals andere können im Rahmen von Gemeinwesenentwicklung zur Förderung nachhaltiger Wirtschaft beitragen. Wer, wo, wie und in welchem Mass Richtung Nachhaltigkeit arbeiten kann, dafür wäre eine eigene Forschungsarbeit nötig. Die Autorinnen sehen an dieser Stelle eine allgemeine Auseinandersetzung und Orientierung der Professionellen Soziokultureller Animation mit dem Thema Nachhaltigkeit als absolut zentral. An dieser Stelle eine Klammerbemerkung: Mit diesen Überlegungen weiterhin in der Soziokultur nur von sozialer Nachhaltigkeit zu sprechen, scheint an dieser Stelle überholt.<sup>18</sup> Interessanterweise greifen Moser et al. (1999) den Nachhaltigkeitsgedanken ebenfalls für die SKA auf. Sie benennen ihn zwar nicht explizit, beschreiben jedoch die gesellschaftliche Entwicklung, die Veränderung benötigt, um sich nicht selbst zu zerstören und verorten dieses Thema als eines der Soziokulturellen Animation (wobei dieses natürlich nicht nur Thema der Soziokultur ist/ sein soll). (S. 225f)

Nachhaltige Entwicklung fördern heisst Veränderungen in gezeigte Richtung fördern. Was dies im Konkreten heisst, ist Teil eines Aushandlungsprozesses. Zu sagen, was die Orientierung an Nachhaltigkeit für jedes Projekt und jede Gemeinde bedeutet, würde dem Gedanken der Teilhabe und dem partizipativen Grundelement – auch des Nachhaltigkeits-Gedankens – widersprechen.

### **5.3 Soziokulturelle Projekte als Veränderungsprozesse Richtung Nachhaltigkeit**

Bis hierhin wurde aufgezeigt, dass die Orientierung am Ziel der Nachhaltigkeit für die Arbeit von Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren elementar ist. Weiter konnte dargestellt werden, dass Soziokultur Veränderungsprozessen nahe steht. Eine zukunftsfähige Gesellschaft ist auf einen radikalen sozialen Wandel hin zu Nachhaltigkeit angewiesen. Kristof hat mit ihrem Veränderungsmodell aufgezeigt, was Erfolgsbedingungen für soziale Innovationen sind. Diese sind für die Erreichung dieses Wandels zentraler Bestandteil. Wenn diese Erkenntnisse in die Arbeit von Professionellen der Soziokulturellen Animation aufgenommen werden können, können diese einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung dieses Wandels leisten. Den Autorinnen

<sup>17</sup> vgl. dazu Moser et al., (1999, S. 213)

<sup>18</sup> Ausserdem kann dabei auch die Frage aufgeworfen werden, inwiefern der Begriff der sozialen Nachhaltigkeit in der Sozialen Arbeit einen Sinn ergibt, da sich diese ja ohnehin schon an sozialen Zielen orientiert.

ist dabei bewusst, dass mit einem Veränderungsprozess nicht automatisch nachhaltiges Handeln gefördert wird. Das Ziel der Nachhaltigkeit muss im beschriebenen Sinne explizit verfolgt und die Arbeit daran orientiert werden.

Im Folgenden werden daher die bis hierhin gemachten Ausführungen mit der Arbeit von Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren verknüpft. Grundlage für die Darstellung Soziokultureller Arbeit bietet das Prozessmodell der integralen Projektmethodik von Alex Willener, (2007). Als erstes wird die Projektmethodik als wichtiges Arbeitsinstrument der Soziokultur erläutert um anschliessend die gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit für die Projektarbeit fruchtbar zu machen.

### **5.3.1. Projektarbeit als Grundlage soziokulturellen Schaffens**

Die Projektarbeit hat innerhalb der Soziokulturellen Animation eine Sonderstellung (Moser et al., 1999, S. 161). Erklären lässt sich dies dadurch, dass Projekte ideale Instrumente sind um schnell auf neue Ausgangslagen reagieren zu können und dass die Projektmethodik unabhängig von Institution und Arbeitsfeld in unterschiedlichsten Situationen einsetzbar ist. Weiter können durch Projekte brachliegende Ressourcen aktiviert werden und sie bieten Gewähr, nur eine bestimmte Zeitspanne in Anspruch zu nehmen, sodass im Anschluss wiederum neue und andere Problemstellungen bearbeitet werden können. Darüber hinaus wird aber auch oft eine dauerhafte Wirkung erreicht. (ib., S. 162) Oftmals werden Methoden gefordert, „die in der Lage sind, Prozesse anzuregen, die Beteiligung und Verantwortung der Menschen zu fördern und (...) [langfristige] Veränderungen zu bewirken. Die Projektmethode kommt diesen Anforderungen entgegen.“ (ib., S. 163) Auch Willener (2007) beschreibt Projekte als „Mittel zur Veränderung“, die dann angewandt werden, wenn Einzelne oder Gruppen etwas verändern möchten, und ein Handlungsbedarf sichtbar wird. Möglich ist aber auch, dass ein Projekt aufgrund ungenutzten Potenzials oder aus Experimentierfreude entsteht. (S. 30f) Projekte gelten in der Soziokulturellen Animation als Mittel, wenn eine Veränderung angestrebt wird.

Veränderungsprozesse und Soziokultur-Projekte stehen in vielen Bereichen nahe beieinander. Trotzdem fehlt in der Soziokultur die theoretische Grundlage dafür, ob und wie grundlegende Veränderung (hin zu Nachhaltigkeit) möglich ist. Oftmals bleibt das Projekt ein Projekt, teilweise gelingt die Institutionalisierung der Projektidee und die längerfristige Umsetzung und Wirkung. Trotzdem stellt die Projektmethodik das soziokulturelle Schaffen exemplarisch dar. Die Autorinnen möchten somit an dieser Stelle die Schritte der integralen Projektmethodik der Soziokulturellen Animation mit dem Ziel der Nachhaltigkeit und den Erkenntnissen des Veränderungsmodells von Kora Kristof ergänzen und somit beschreiben, wie ein soziokultureller Veränderungsprozess Richtung Nachhaltigkeit umgesetzt werden kann.

### 5.3.2. Der Projektbegriff in der Soziokulturellen Animation

Der Projektbegriff erhält nach Willener (2007) in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen, unterschiedliche Bedeutungen, im sozialen Bereich sieht er das Projekt – wie oben bereits angesprochen – v.a. als „*Interventionsmethode für Veränderungen*“. Die aus dem Lateinischen stammende Grundbedeutung des „nach vorne geworfen“ steht für Offenheit gegenüber der Zukunft und „trifft sicher auch für unsere Zwecke den Kern der Sache“. Der Projektbegriff gibt weiter einen zeitlich eingeschränkten Rahmen vor und die damit bevorstehende Aufgabe ist somit meist überschaubar. (S. 18, H.i.O.) Krajewski (2004) bezeichnet Projekte als Krisenphänomene, die vor allem zum Zug kommen, wenn die bestehenden Institutionen nicht mehr das Gewünschte leisten und so können durch Projekte Neues erprobt und allenfalls wieder institutionalisiert werden (zit. in ib., S. 19). Dies steht dem Veränderungsprozess Richtung Nachhaltigkeit nahe. Neue Praxis soll erprobt und institutionalisiert und/oder routinisiert und so aktuelle, nicht nachhaltige Strukturen verändert werden. Auch nach Kristof (2010b) stellen Schocks oftmals die Ausgangslage für Veränderungen dar und bieten die Chancen mittels neuer Ideen auf Krisen zu reagieren (S. 44).

Willener (2007) beschreibt die wesentlichen Merkmale von Projekten:

- Es stellt sich eine neue (oder zum grössten Teil neue) Aufgabe.
- Projekte haben innovativen Charakter,
- sie sind zielorientiert,
- verlaufen innerhalb eines zeitlichen Rahmens,
- sind nur mit einem Kollektiv realisierbar,
- sind auf permanente Kommunikation und Interaktion angewiesen,
- benötigen weitere zusätzliche Ressourcen und mobilisieren und/oder reorganisieren diese,
- bieten Möglichkeit, neue Kooperationen zu entwickeln,
- sind komplex und verlaufen mit einer Eigendynamik,
- lassen sich in verschiedene Projektphasen einteilen. (S. 36f)

Mit diesen Ausführungen zu den Projekten innerhalb der Soziokultur wird bereits deutlich, dass sich Projekte für die Initiierung von Veränderung ohnehin anbieten. Mit den zusätzlichen Erkenntnissen von Kristof soll die Projektmethodik ergänzt werden, sodass Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren Handlungsleitsätze erhalten wenn sie Projekte als Veränderungsprozesse Richtung Nachhaltigkeit durchführen (wollen). Die Projektphase bieten sich an, um den Projektverlauf etwas genauer anzuschauen und Verknüpfungen zu den Darstellungen zu Veränderungsprozessen zu machen.

Dafür werden jeweils die einzelnen Phasen der Projektmethodik kurz vorgestellt, anschließend in Tabellenform die wichtigsten Erkenntnisse des Veränderungsmodells Kristofs für die Projektarbeit festgehalten und die wichtigsten Punkte nochmals kurz ausgeführt. Ergänzend ist an dieser Stelle die Unterscheidung von Projektintervention und Projektmanagement anzuführen. Projektintervention meint alle „inhaltlich-fachlichen Aufgaben“, mit denen konzipierend und handelnd auf die Ausgangslage reagiert wird. Projektmanagement meint hingegen alle „funktionellen Führungsaufgaben“. (Willener, 2007, S. 114)

### 5.3.3. Die Vorprojektphase<sup>19</sup>

Die Vorprojektphase kann als unstrukturierte Phase bezeichnet werden, die dann zu Ende ist, wenn das eigentliche Projekt beginnt. Trotzdem spielt diese eine zentrale Rolle, wenn es darum geht ob ein Projekt zustande kommt oder nicht. Die Vorprojektphase kann unterschiedlich lange dauern, manchmal brauchen Ideen Zeit, bis der richtige Zeitpunkt für die Umsetzung gegeben ist. (Willener, 2007, S. 124f)

VORPROJEKTPHASE		
Projektintervention	Projektmanagement	Das Projekt als Veränderungsprozess Richtung Nachhaltigkeit
<p><b>Anstoss oder Anfrage:</b> Person oder Organisation wird auf Grund Beobachtungen, Signale, Mängel etc. hinsichtlich Handlungsbedarf sensibilisiert und/oder angesprochen bzw. angefragt.</p> <p><b>Vorentscheid:</b> Vorabklärungen und erste Gespräche Gedanken, Vorstellungen und Ideen zur Ausgangslage werden entschlüsselt. Eine Organisation, Einzelperson oder Gruppe entscheidet sich, auf Grund des Handlungsbedarfs zu handeln oder Auftrag zu erteilen (oder das Thema wird ad acta oder auf Eis gelegt).</p>		Darauf achten, ob Zeit für die entsprechende Idee reif ist und ob Freiräume für neue Ideen und Innovationen vorhanden sind.
		Auslöser für die Veränderungsidee (der Change Agents) analysieren und mögliche Anknüpfungspunkte für die Projektentwicklung und -umsetzung ableiten.
		Ressourcen (Zeit, Geld, personell) für die Umsetzung klären.
		Erste Abklärungen, ob Akteure/Akteurinnen (Change Agents, VernetzungspartnerInnen) in Aussicht sind.
		Klären, ob die Projektidee Richtung Nachhaltigkeit zielt.
		Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit und Unplanbarkeit als Grundkonstanten von Veränderungsprozessen anerkennen und den Umgang der Projektleitung damit klären.

Tabelle 7: Die Vorprojektphase eines Veränderungsprozesses Richtung Nachhaltigkeit. Darstellung in Anlehnung an das Prozessmodell nach Willener (2007) mit Ergänzungen nach Kora Kristof (2010a, 2010b), eigene Darstellung

<sup>19</sup> Die Projektphasen der integralen Projektmethodik werden an dieser Stelle nicht mit aller Ausführlichkeit dargestellt. Der Fokus soll auf den theoretischen Ergänzungen für Veränderungsprozesse Richtung Nachhaltigkeit liegen. Detailliert sind die Projektphasen in Willener (2007) nachzulesen.

In der Vorprojektphase ist es wichtig, darauf zu achten, ob die Zeit für die entsprechende Idee reif ist und in der Projektentwicklung an die Auslöser der Veränderungsidee anknüpfen. Wichtig ist schon hier, eventuelle Personen, die als Change Agents oder VernetzungspartnerInnen die in Frage kommen könnten, zu eruieren. Nicht jeder Veränderungsprozess zielt automatisch Richtung Nachhaltigkeit. Darum gilt es, schon hier zu prüfen in welchem Masse dieses Ziel erreicht werden kann und allenfalls Anpassungen vorzunehmen. Für alle Phasen ist es wichtig, gemeinsam mit den Beteiligten Inhalt, Form und Verlauf des Projektes zu gestalten um eine langfristige Verankerung der neuen Praxis herbeizuführen. Mit dieser Arbeitsweise sind Professionelle der Soziokulturellen Animation ohnehin vertraut.

#### 5.3.4. Die Konzeptionsphase

In der Konzeptionsphase wird das Projekt konkret, es geht darum die Projektorganisation festzulegen, eine Situationsanalyse durchzuführen, die Zielgruppe sowie die Ziele zu definieren und alle weiteren nötigen Abklärungen zu treffen damit die Projektumsetzung festgelegt werden kann. Unterschieden werden dabei bottom-up-Projekte (von Betroffenen selbst initiiert), top-down-Projekte, (Auftrag z.B. einer Behörde) oder sideways-Projekte, (wenn Fachleute z.B. für eine bestimmte Zielgruppe ein Projekt realisieren wollen und daher mit dieser Kontakt aufnehmen). (Willener, 2007, S. 130ff)

<b>KONZEPTIONSPHASE</b>		
<b>Projektintervention</b>	<b>Projektmanagement</b>	<b>Das Projekt als Veränderungsprozess Richtung Nachhaltigkeit</b>
<b>DENKPROZESS UND VORARBEITEN</b>		
Hypothesen werden gebildet und eine erste Sicht der Situation ausgearbeitet.	Ein vorläufiges Budget wird erstellt und die Finanzierung geklärt.	Klären, welche Methoden eingesetzt werden sollen, damit gemeinsam nachhaltige Lösungen entwickelt werden können.
Geeignete Untersuchungs-/Analysemethoden und -orte werden entwickelt.	Die Einwilligung von Auftraggebenden und/ oder ProjektpartnerInnen für die Weiterarbeit wird eingeholt.	Festlegen, wie gemeinsame nachhaltige Vision entwickelt werden soll.
Eine erste Projektskizze entsteht.	Vorläufige Projektorganisation für die Situationsanalyse wird definiert.	Darauf bedacht sein, veränderungsfreundliche Kultur zu schaffen (inkl. Informations- und Kommunikationskultur).
		Klären, welche Rahmenbedingungen für die Projektidee gegeben sein müssen und ob genügend Freiräume vorhanden sind Neues und Innovatives umzusetzen.

<b>SITUATIONSANALYSE</b>		
Der Kontakt mit Anspruchsgruppen, Adressaten/Adressatinnen wird aufgenommen.	Die einzelnen Schritte der Erhebung werden geplant.	Machverhältnisse in Bezug auf das Projektthema analysieren.
Vorhandene und erworbene Daten und Infos werden zusammengetragen.	Der Prozess der Situationsanalyse wird gesteuert.	Abklärungen treffen, wer als Change Agent in Frage kommt.
Es werden Analysen erstellt <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ des sozialräumlichen, politischen, kulturellen, ökonomischen usw. Kontextes,</li> <li>▪ der gesellschaftlichen Dynamik zum Thema,</li> <li>▪ der bisherigen Geschichte und allfälliger vorausgegangener Aktivitäten,</li> <li>▪ der Funktionsweise der beteiligten Systeme oder Organisation(en).</li> </ul>	Gegenüber Auftraggebenden und/oder PartnerInnen, ev. der Öffentlichkeit wird über Ergebnisse Bericht erstattet.	Weitere Analysen erstellen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ob es Krisen oder Einzelereignisse gab, die die Veränderungsbereitschaft fördern können,</li> <li>▪ welche Erfahrungen Akteurinnen und Akteure bereits mit früheren Veränderungsprozessen gemacht haben,</li> <li>▪ wie die Veränderungskultur aussieht,</li> <li>▪ wie die Interessen der Akteurinnen und Akteure sind,</li> <li>▪ wie ihre psychologischen Verhaltensmuster aussehen,</li> <li>▪ wie die Akteurinnen und Akteure untereinander vernetzt sind,</li> <li>▪ welche ihrer Ressourcen für das Projekt nutzbar gemacht werden können.</li> </ul>
Die Daten werden ausgewertet und die Hypothesen überprüft.		
<b>DEFINITION VON ZIELGRUPPE/N, PROJEKTBETEILIGTEN UND PROJEKTORGANISATION</b>		
Adressatinnen/Adressaten werden ermittelt und VertreterInnen einbezogen.	Die Projektorganisation für die Realisierungsphase wird bestimmt.	Klären, welche Promotoren-/Promotorinnenrolle von den beteiligten Change Agents eingenommen werden und welches zusätzliche Fachwissen oder welche zusätzliche Personen sowie Ressourcen für die Projektumsetzung notwendig sind und dieses bzw. diese miteinbeziehen.
Es wird entschieden, wer sonst noch am Projekt beteiligt werden soll.	Die Rollen und Funktionen aller Beteiligten werden geklärt.	Abklären, welche Promotoren-/Promotorinnenrolle von dem/der Soziokulturellen AnimatorIn eingenommen werden kann.
		Weitere wichtige Akteurinnen und Akteure ermitteln und möglichst alle Betroffenen miteinbeziehen.

		Klären wie Projektgruppe am besten gebildet wird im Hinblick darauf, dass Dreiergruppen am besten zusammenarbeiten.
		Die Diskussion anregen und klären, was für die Projektbeteiligten Nachhaltigkeit für dieses Projekt bedeutet.
<b>ENTWICKLUNG VON ZIELEN UND ZIELVEREINBARUNG</b>		
Auf der Basis der beschriebenen Situation werden Ziele entwickelt und festgelegt.	Die Ziele werden mit der Auftraggeberschaft oder den Projektpartnern/-partnerinnen vereinbart.	(Zwischen-)Ziele definieren, damit sich bereits frühzeitig ein erster Erfolg gefeiert werden kann und/oder klären, ob das Projekt als Pilotprojekt realisiert werden soll.
		Eine gemeinsame nachhaltige Vision entwickeln.
		Projektziele betreffend Nachhaltigkeit definieren.
<b>FESTLEGEN DER UMSETZUNGSSTRATEGIE</b>		
Kreative Ideenprozesse werden in Gang gesetzt.		Für Unverwechselbarkeit sorgen.
Unterschiedliche Umsetzungsvarianten werden unter Einbezug der Vorgaben, Rahmenbedingungen, Ressourcen ausgearbeitet.		Gemeinsam definieren, wie Akteurinnen und Akteure an der Umsetzung beteiligt werden.
Ein Entscheid für eine Umsetzungsstrategie wird getroffen: Die Strategie als die Kunst der Kombination von Situation, Ort, Umfeld, Akteuinnen/Akteuren, Methoden, Ressourcen.	Auftraggebenden und/oder Partnern/Partnerinnen wird das Ergebnis der bisherigen Arbeiten präsentiert, und es wird allenfalls grünes Licht für die Weiterarbeit eingeholt.	Zusätzlich sollte geklärt werden <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wie mit Widerstand positiv umgegangen wird,</li> <li>▪ wie ein positiver Lernprozess gefördert und gestaltet werden kann,</li> <li>▪ welche Zeitvorstellungen die beteiligten Akteurinnen und Akteure haben und wie der Prozess dementsprechend gestaltet werden kann.</li> <li>▪ mit welchem Methodenkatalog die wichtigsten Stakeholder in die Umsetzung miteinbezogen werden können.</li> </ul>
		Definieren, was die Orientierung am Ziel der Nachhaltigkeit für die Projektumsetzung bedeutet.

UMSETZUNGSPLANUNG		
	Das Vorgehen, die einzelnen Aktivitäten, Aufgaben und der Zeitplan werden konkretisiert.	Planen, wie Erkenntnis, dass sich etwas ändern muss, bei nicht aktiv Beteiligten gefördert werden kann (Sensibilisierung, Wahrnehmung).
	Die Projektorganisation wird der Umsetzungsstrategie angepasst und die Beteiligungsformen werden geklärt.	Festlegen, wie Widerstände in Beteiligungsstrategie integriert werden können. Dabei den Nicht-Zusammenhang zu vergangenen Projekten, welche grossen Widerstand erlebten, aufzeigen.
	Das Detailbudget und der Finanzierungsplan werden erstellt, und das Vorgehen bei der Mittelbeschaffung wird festgelegt.	
	Mittel und Medien der Information und Kommunikation werden definiert.	Festlegen, wie positives Bild des Projektes vermittelt werden soll, auch für diejenigen, die sich nicht aktiv beteiligen.
	Die Zwischen- und Schlussevaluationen werden geplant.	Zwischenevaluationen als Instrument der flexiblen Steuerung fix einplanen.
	Eine definitive Form eines Auftrags oder Vertrags zur Durchführung wird ausgehandelt.	

*Tabelle 8: Die Konzeptionsphase eines Veränderungsprozesses Richtung Nachhaltigkeit. Darstellung in Anlehnung an das Prozessmodell nach Willener (2007) mit Ergänzungen nach Kora Kristof (2010, 2010b), eigene Darstellung*

Als erstes ist es wichtig, die Rahmenbedingungen zu analysieren und abzuklären, inwiefern der nötige Freiraum für die Idee gegeben ist. Ist dies der Fall, liegt ein erster Fokus darauf, mit den Beteiligten eine nachhaltige Vision für das Projekt zu kreieren und die Zieldefinition an Nachhaltigkeit zu orientieren. Es gilt zu klären, was in der Vergangenheit bezogen auf das Projektthema schon passiert ist, wer, wann, wo schon mitgearbeitet hat, wer welche Ressourcen mitbringt und wie all diese Punkte in das aktuelle Projekt integriert werden können. Daraus können Change Agents und Akteurkonstellationen hervorgehen, welche für den Erfolg wichtig sind. Die Abdeckung der verschiedenen Promotorinnen- und Promotorenrollen muss möglichst gewährleistet sein. Dabei gilt es ausserdem zu klären, welche Promotorinnen- oder Promotorenrolle der/die Professionelle der SKA innerhalb des Projektes einnehmen kann und in welchem Rahmen Unterstützung gewährleistet werden kann für die Projektbeteiligten. Es ist wichtig, möglichst frühzeitig den Umgang mit Widerstand zu thematisieren und möglichst alle Betroffenen miteinzubeziehen. Die Kommunikation nach aussen soll klar, verständlich und positiv sein, auch für die Nicht-Beteiligten.

### 5.3.5. Die Umsetzungsphase

In der Umsetzungsphase geht es darum, mit der festgelegten Strategie die definierten Ziele zu erreichen. Der Übergang von Konzeption zur Realisierung ist dabei fließend, jedoch ist in der Umsetzungsphase meist der Ressourceneinsatz am grössten. In dieser Phase muss „das Räderwerk der verschiedenen Dimensionen, Funktionen, Aufgaben und zeitlichen Strukturen des Projekts ineinander greifen (...)“. (Willener, 2007, S. 186ff)

<b>UMSETZUNGSPHASE</b>		
<b>Projektintervention</b>	<b>Projektmanagement</b>	<b>Das Projekt als Veränderungsprozess Richtung Nachhaltigkeit</b>
<b>UMSETZUNGSAKTIVITÄTEN</b>		
Der optimale Einbezug aller Beteiligten, der Anspruchsgruppen sowie der PartnerInnen wird gewährleistet. Die Selbständigkeit und Selbsttätigkeit der Beteiligten wird gefördert.	Die Umsetzungsaktivitäten werden gemäss Planung ausgelöst.	Sicherstellen, dass alle Promotoren-/Promotorinnenrollen während der Umsetzung abgedeckt sind.
Die Intervention im engeren Sinne finden statt.	Vorkehrungen für die Abschlussphase und Nachprojektphase werden getroffen und die Schlussevaluation im Detail geplant.	Erfolg frühzeitig (z.B. bei der Zwischenevaluation) kommunizieren um Motivation aufrecht zu halten oder zu steigern und die Steigerung eines Wir-Gefühls hervorrufen mithilfe einer verfolgten nachhaltigen Vision.
<b>UMSETZUNGSSTEUERUNG</b>		
Ergebnisse von Zwischenevaluationen werden ernst genommen und das Projekt wird inhaltlich optimiert.	Die Umsetzung wird anhand der geplanten Schritte, der damit ausgelösten Reaktionen und der Dynamik gesteuert. Der Zielkurs wird im Auge behalten.	Auf Fehler (unbeabsichtigte Wirkungen) flexible reagieren und diese korrigieren. Die Strategie anpassen und die zeitlichen Rahmenbedingungen beachten.
Die Projektkultur wird geprägt und gefördert.	Das Budget wird laufend auf seine Einhaltung hin überprüft. Allenfalls sind zusätzliche Mittel zu beschaffen oder Aktivitäten einzuschränken.	In der Kommunikation Wert auf Gedankenaustausch legen.
Konflikte werden bearbeitet.		Widerstände als Teil des Prozesses positiv aufnehmen und in Umsetzung möglichst integrieren.

Tabelle 9: Die Umsetzungsphase eines Veränderungsprozesses Richtung Nachhaltigkeit. Darstellung in Anlehnung an das Prozessmodell nach Willener (2007) mit Ergänzungen nach Kora Kristof (2010, 2010b), eigene Darstellung

In der Umsetzungsphase soll möglichst ein Wir-Gefühl entstehen. Die Motivation kann dadurch aufrecht gehalten werden, da durch die Erreichung von Zwischenzielen und Evaluationen bereits erste Erfolge gefeiert werden können. Falls Fehler auftreten, sollte rasch und flexibel reagiert und die Strategie angepasst werden. Es ist wichtig, aufkommende Widerstände in den Prozess zu integrieren und die positive Seite der Kritik zu nutzen.

### 5.3.6. Die Abschluss- und die Nachprojektphase

In der Abschlussphase geht es darum das Projekt dahingehend zu beenden, dass wenn möglich eine längerfristige weitere Umsetzung und/oder Wirkung gesichert wird. Dabei greifen Umsetzungs- und Abschlussphase ineinander, da bereits in der Umsetzungsphase die Institutionalisierung und/oder Weiterführung geplant werden muss. Die Dokumentation des Projektes wird erstellt und die Schlussabrechnung fertig gestellt. (Willener, 2007, S. 214)

ABSCHLUSSPHASE		
Projektintervention	Projektmanagement	Das Projekt als Veränderungsprozess Richtung Nachhaltigkeit
Projektverankerung: Die Projektergebnisse werden in geeigneter Form «nachhaltig» gemacht (Implementierung des Themas in bestehende Organisation oder Übergabe an eine neu zu gründende Struktur.	Die Projektdokumentation wird fertig gestellt.	Klären, ob sich tägliche Routine verändert hat, gesetzliche Rahmenbedingungen angepasst wurden oder sich andere Institutionen um die Umsetzung kümmern.
Evaluation: Es erfolgt eine Schlussevaluation hinsichtlich Effektivität, Effizienz, Beteiligung, Richtigkeit, «Nachhaltigkeit» des gesamten Projektes.	Projektbuchhaltung wird abgeschlossen und Abrechnung erstellt.	Evaluieren, ob mit Projekt nachhaltige Entwicklung gefördert wurde und ob Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit stattgefunden hat.
Projektkultur: Eine adäquate Form des Projektabschlusses wird gesetzt.	Schlussbericht wird erstellt.	

Tabelle 10: Die Abschlussphase eines Veränderungsprozesses Richtung Nachhaltigkeit. Darstellung in Anlehnung an das Prozessmodell nach Willener (2007) mit Ergänzungen nach Kora Kristof (2010a, 2010b), eigene Darstellung

NACHPROJEKTPHASE		
Projektintervention	Projektmanagement	Das Projekt als Veränderungsprozess Richtung Nachhaltigkeit
Nach Bedarf werden Folgeaktivitäten punktuell begleitet oder die Nachfolgeorganisation wird beraten.		Wenn das Projekt ein Erfolg war, eine neue Impulsphase anschliessen im Sinne eines zirkulären Umsetzungsprozesses. Klären, ob Folgeprojekt initiiert werden kann.
		Wenn das Projekt aufgrund von Widerstand wenig Erfolg hatte, die Ursachen von Widerständen analysieren und über Weiterverfolgung, Änderung oder Abschluss der Projektidee entscheiden.

Tabelle 11: Die Nachprojektphase eines Veränderungsprozesses Richtung Nachhaltigkeit. Darstellung in Anlehnung an das Prozessmodell nach Willener (2007) mit Ergänzungen nach Kora Kristof (2010a, 2010b), eigene Darstellung

In der Abschlussphase wird festgehalten, ob und wie sich die täglichen Routinen der Zielgruppe verändert haben. Professionelle der SKA sollen sich dafür einsetzen, dass eine Institutionalisierung und gesetzliche Verankerung stattfindet. Bei einem Erfolg soll eine Weiterführung geprüft und ev. eine weitere Zusammenarbeit mit den Change Agents angestrebt werden. Das Projekt muss hinsichtlich der Nachhaltigkeitsziele evaluiert werden. War das Projekt kein Erfolg aufgrund von grossen Widerständen, gilt es diese zu analysieren und allenfalls die Idee anzupassen oder sich gegen die Weiterführung zu entscheiden.

#### 5.4. Fazit: Eine zukunftsfähige Gesellschaft braucht Soziokultur

Im Verlauf des Kapitels 5 wurde aufgezeigt, dass sich die SKA in einer gesellschaftlichen Verantwortung nahe bei Veränderungsprozessen bewegt. Sie kann diese begleiten aber auch initiieren. Weil die Projektmethodik ein zentrales Werkzeug der SKA darstellt und ebenfalls zum Ziel hat, Veränderungen anzustossen, wurde es ausgewählt, um mit der Forschung von Kristof ergänzt zu werden. Es wurde aufgezeigt, in welchen Phasen der Projektmethodik auf welche Punkte verstärkt geachtet werden sollte, wenn soziokulturelle Veränderungsprozesse Richtung Nachhaltigkeit erfolgreich durchgeführt werden möchten. In der Vorprojektphase ist es wichtig zu überlegen, ob die Zeit reif ist für das Projekt, oder ob es sich in der Schublade noch etwas gedulden muss. In der Konzeptionsphase geschieht sehr viel, darunter die Festlegung der Change Agents und deren Promotorinnen- und Promotorenrollen. Aber auch die Ausarbeitung einer nachhaltigen Vision, der Situationsanalyse und der Schaffung einer möglichst veränderungsfreundlichen Kultur in welcher Lernprozesse möglich sind. In der Umsetzungsphase ist die frühzeitige Information und Transparenz des Prozesses wichtig, um allenfalls eine Anpassung der verfolgten Strategie vorzunehmen und den Einbezug von KritikerInnen welche Widerstand leisten, zu sichern. In der Abschlussphase geht es schliesslich darum, das Projekt

zu evaluieren, möglichst gesetzlich oder institutionell zu verankern und gegebenenfalls einen weiteren Veränderungsprozess zu initiieren. Es wurde aufgezeigt, dass sich die SKA nahe bei Veränderungsprozessen steht und diese oft begleitet. Um diese Arbeit erfolgreicher zu gestalten und die Projekte auf Nachhaltigkeit als Ziel hin auszurichten, wurde die Projektmethodik der SKA mittels Aspekten der Forschung von Kristof ergänzt. Um nachhaltige Entwicklung mit Projekten fördern zu können, braucht es selbstverständlich eine weitere und vertiefte Auseinandersetzung. Für jedes Projekt muss gemeinsam mit den Beteiligten ausgehandelt werden, was dies konkret bedeutet und welche Konsequenzen sich für die Projektumsetzung ergeben. Wichtig ist es dabei, dass die Professionellen der SKA durch ihr Wissen die Diskussion Richtung integrativer Nachhaltigkeit fördern.

## 6. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK

In dieser Arbeit wurde aufgezeigt, welche Relevanz die Nachhaltigkeits-Thematik für die Soziale Arbeit hat. Aufgrund der breiten v.a. politischen Debatte, welche zu Beginn der Arbeit dargestellt wurde, war es den Autorinnen wichtig, Nachhaltigkeit theoretisch sowie ethisch zu begründen. Mit der Theorie starker Nachhaltigkeit von Ott und Döring wurde Nachhaltigkeit als weitere Norm für professionelle Soziale Arbeit definiert. Wie mittels diskursethischer Argumentation gezeigt wurde, bedeutet die Orientierung am Konzept der starken Nachhaltigkeit gesellschaftliche Veränderungen in diese Richtung voranzutreiben. Denn eine zukunftsfähige Gesellschaft benötigt einen grundlegenden Wandel der sozialen Praxis. Mit Kristofs Veränderungsmodell konnten grundlegende Erfolgsbedingungen beschrieben werden, unter welchen soziale Innovationen stattfinden und langfristig verankert werden können und so ein sozialer Wandel hin zu Nachhaltigkeit stattfinden kann. Veränderungsprozesse sind immer auch auf nicht nachhaltige Weise umsetzbar. Mit der normativen Begründung zu Beginn dieser Arbeit sollte jedoch klar geworden sein, dass sich diese Veränderungen an dem genannten Nachhaltigkeitsbegriff orientieren sollten. Wie weiter gezeigt werden konnte, ist die SKA seit ihren Anfängen immer wieder Partnerin, Begleiterin oder Initiantin von sozialen Veränderungen gewesen. Es liegt also nahe, dass für die Orientierung an Nachhaltigkeit und den damit geforderten Veränderungen SKA einen wichtigen Beitrag leisten kann und sie dieses Potenzial nutzen und die Herausforderung annehmen sollte. Auf der Methodenebene wurde die theoretische Herleitung – das Ziel der Nachhaltigkeit – konkretisiert. Es wurde gezeigt, welche zusätzlichen Handlungsleitsätze zentral sind, wenn mittels Projektmethodik Soziokultureller Animation, Veränderungsprozesse Richtung Nachhaltigkeit begleitet und gefördert werden sollen.

### 6.1. Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellungen

**Kapitel 2** widmete sich folgender Frage: **Wie hat sich der Diskurs um Nachhaltigkeit entwickelt, welches Nachhaltigkeitskonzept ist darin vorherrschend und welche Schwierigkeiten ergeben sich daraus?** Es wurde aufgezeigt, dass der Nachhaltigkeitsdiskurs seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts ein internationales Thema ist und so zu einem politischen und normativen Leitbild wurde, an welchem sich unterschiedlichste Umsetzungsstrategien orientieren. Denn je nach Nachhaltigkeitskonzept werden unterschiedlichste Handlungen als nachhaltig bezeichnet. Viel beachtet ist dabei das Drei-Säulen-Modell von Nachhaltigkeit, das Nachhaltigkeitsziele für die Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales definiert. Die Schwierigkeit ist, dass sich die Ziele, oftmals ausdifferenziert in Indikatoren, widersprechen und dadurch widersprüchliche Handlungsanleitungen entstehen. Ausserdem wird über Nachhaltigkeit diskutiert, als ob die theoretische Basis geklärt wäre, dabei besteht gerade dort grosser Handlungsbedarf. Denn wenn Nachhaltigkeitskonzepte in praktisches Handeln überführt werden, ist es, gerade auch für professionelles Handeln, zentral, dies mit einer theoretischen und ethischen Grundlage zu tun. Insbesondere da es um Handeln in und mit der Gesellschaft geht. Es geht dabei darum eine theoretische Anleitung zu geben, damit die Basis vorhanden ist, das eigene Handeln professionell zu begründen.

Der Nachhaltigkeitsdiskurs ist heute natürlich sehr weitläufig und konnte nicht umfassend abgebildet werden, es sollte jedoch ein Bild mit wichtigen Eckpfeilern entstehen. Gerade die Diskussion um die ‚soziale Dimension‘ oder auch ‚soziale Nachhaltigkeit‘ wird heute wieder vermehrt geführt, wurde von den Autorinnen jedoch nicht aufgenommen, da sie der Ansicht sind, damit der vorgestellten ganzheitlichen Sichtweise von Nachhaltigkeit von neuem zu widersprechen. Selbstverständlich aber soll es in zukünftigen Auseinandersetzungen mit der Nachhaltigkeits-Thematik auch um die Ausdifferenzierung des Sozialen gehen, da soziale Ziele auch die Begründung von Nachhaltigkeit darstellen. Dies jedoch nicht in Abgrenzung zu anderen Dimensionen, sondern als Bestandteil von ganzheitlicher Nachhaltigkeit.

Aufgrund dieser Erkenntnisse beantwortete das **Kapitel 3** die Frage: **Wie lässt sich Nachhaltigkeit theoretisch begründen, welches Konzept und welche Definition lassen sich daraus ableiten und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das Handeln von Professionellen der Sozialen Arbeit?** Mit der Theorie starker Nachhaltigkeit von Ott und Döring konnte aufgezeigt werden, dass sich Nachhaltigkeit theoretisch mit der jedem Menschen zustehenden Menschenwürde und der Gerechtigkeit begründen lässt. Wenn grundlegende menschliche Fähigkeiten, wie diese von Nussbaum beschrieben werden, allen heutigen und in Zukunft lebenden Menschen zugestanden werden sollen, ist ein Handeln nach einem Konzept starker Nachhaltigkeit nötig. Das heißt, es ist ein Umdenken in unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen, mittels technischen *und* sozialen Innovationen, zwingend. Dies bedeutet Auseinandersetzungen und Lernprozesse zu neuen Modellen von Wohlstand, Lebensqualität, zu Themen wie Ernährung, Mobilität, Freizeitverhalten, etc. zu initiieren und so grundlegende gesellschaftliche Veränderungen anzustossen um die genannte Zukunftsfähigkeit zu erreichen.

Die jedem Menschen zustehende Menschenwürde und soziale Gerechtigkeit sind Ziele, an welchen sich die Professionellen der Sozialen Arbeit ebenfalls orientieren. Nachhaltigkeit und die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft werden somit zu zentralen Themen der Sozialen Arbeit. Den Autorinnen ist bewusst, dass die von ihnen beschriebene Definition von Nachhaltigkeit keine konkreten Handlungsanleitungen bietet. Sie sehen nun die Professionellen der Sozialen Arbeit gefordert, ihr Handeln daran zu orientieren, indem sie ihre alltägliche Berufspraxis ethisch reflektieren und begründen. Bereits heute ist dies Bestandteil des professionellen Alltags, geht es doch immer wieder von neuem darum im kollegialen Diskurs herauszuarbeiten, was bspw. die Orientierung an den Menschenrechten für die tägliche Arbeit bedeutet. So schlagen die Autorinnen vor, dass die ethische Auseinandersetzung um den Aspekt der Nachhaltigkeit ergänzt wird und sich auch der Diskurs innerhalb der Sozialen Arbeit damit auseinandersetzt und konkretisiert, was dieses Ziel für SKA, Sozialarbeit und Sozialpädagogik bedeutet.

Den Autorinnen ist bewusst, dass die dargestellte Theorie nicht die einzig richtige ist, und auch Kritik angebracht ist sowie eine Weiterentwicklung der theoretischen Fundierung ansteht. Trotzdem sind sie der Ansicht, dass die Theorie starker Nachhaltigkeit eine angemessene Grundlage für die ethische Fundierung bietet und die dargestellten Argumente überzeugen.

So wurde im **Kapitel 4** folgender Frage nachgegangen: **Wie sehen nach Kora Kristof Erfolgsbedingungen aus, um einen Wandel hin zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft zu fördern?** Als ersten Schritt beschrieben die Autorinnen die Grundelemente der Theorie der Strukturierung von Giddens und zeigten damit, wie Handlungen, also alltägliche Praxis und gesellschaftliche Strukturen zusammenspielen. Die Theorie Giddens kann als Theorie des sozialen Wandels verstanden werden, sie gibt jedoch keine detaillierteren Hinweise darüber, was Bedingungen sind, dass erfolgreicher Wandel stattfindet. Die Arbeit von Kristof und dem Wuppertal-Institut bieten dafür wichtige Anhaltspunkte, indem zentrale Elemente für die Erfolgsbedingungen von Veränderungsprozessen herausgearbeitet wurden. So konnte aufgezeigt werden, welchen Einfluss die unterschiedlichen Promotorinnen- und Promotorenrollen für den Erfolg von Veränderungsprozessen haben. Es wurde aufgezeigt, welche grosse Rolle der Faktor Zeit spielt und dass Ideen manchmal auf den richtigen Zeitpunkt und die nötigen Freiräume warten müssen. Der Umgang mit Widerstand, als zentrales Element in Veränderungsprozessen wurde dargestellt sowie die Etablierung einer veränderungsfreundlichen Kultur angesprochen. Es wurde festgehalten, dass Wandel nicht per se angestossen werden kann, dass aber Voraussetzungen geschaffen werden können, dass soziale Innovationen tendenziell besser umgesetzt und institutionalisiert werden können. Und dass so die Wahrscheinlichkeit zum angestrebten sozialen Wandel eher gegeben ist.

Wie Veränderungen genau passieren und welche Faktoren alle mitspielen, konnte natürlich nicht abschliessend dargestellt werden. Die Arbeit von Kristof ist erst eine von wenigen, die sich konkret mit der Gestaltbarkeit von Wandel auseinandersetzen und muss sicher einer kritischen Reflexion und einer Evaluation in der Praxis unterzogen werden. Auf europäischer Ebene sind Forschungsvorhaben zur bewussten Gestaltung einer grossen Transformation im Gange, welche in den nächsten Jahren umfangreichere Ergebnisse liefern werden. Es wird sich zeigen, welche weiteren Erkenntnisse für die SKA bedeutsam sind und in die Arbeit aufgenommen werden können.

Diese Erkenntnisse wurden im **Kapitel 5** mit den vorangehenden verknüpft. Dies geschah mit der Frage: **An welchen Handlungsleitsätzen müssen sich Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren orientieren, wenn sie einen Veränderungsprozess Richtung Nachhaltigkeit unterstützen wollen?** Es wurde aufgezeigt, dass sich SKA seit den Anfängen in Feldern bewegt, die Veränderungsprozessen nahe stehen und dass Professionelle der SKA gesellschaftliche Funktionen einnehmen, die auch für die Förderung von Veränderungsprozessen nach Kristof zentral sind. Aufgrund der theoretischen und ethischen Erörterung zu Beginn der Arbeit, wird Nachhaltigkeit als neues Ziel der SKA vorgeschlagen. Die Erkenntnisse von Kristof werden mit der soziokulturellen Projektintervention verknüpft. Als wichtigste Erkenntnis für Soziokultur-Projekte kann der Umgang mit Widerstand und der Einbezug möglichst aller Projektbeteiligten, die Bedeutung der unterschiedlichen Change Agents sowie die Analyse der Rahmenbedingungen in Bezug auf vorangegangene Veränderungsprozesse und die Veränderungskultur genannt werden. Die Zeit muss für die neue Idee reif sein, der Freiraum für Innovationen genügend gross. Gemeinsam mit den Beteiligten gilt es eine gemeinsame Nachhaltigkeits-Vision zu entwickeln und Erfolgserlebnisse zu feiern um die Motivation aufrecht zu

erhalten. Ein Veränderungsprozess kann auch auf nicht nachhaltige Weise umgesetzt werden. In jedem Projektschritt spielt somit die Orientierung an der beschriebenen Nachhaltigkeitsdefinition eine wichtige Rolle. Was diese für das einzelne soziokulturelle Projekt heisst, ist wiederum Teil eines Aushandlungsprozesses. Vorweg zu nehmen was Nachhaltigkeit für jedes Projekt oder jede Gemeinde bedeutet, würde einem der Grundgedanken der Nachhaltigkeit – dem der Partizipation – widersprechen.

Den Autorinnen ist bewusst, dass dies eine Herausforderung darstellt, einen Veränderungsprozess im beschriebenen Sinne durchzuführen und dabei grundlegendes der soziokulturellen Projektintervention sowie die neuen Erkenntnisse zu Veränderungsprozessen umzusetzen. Die gezeigte Darstellung soll eine Hilfestellung bieten und stellt somit einen Idealablauf dar, der, wenn beachtet, die Wahrscheinlichkeit zur langfristigen und nachhaltigen Veränderungen begünstigen kann.

Natürlich leisten viele bekannte Schritte der soziokulturellen Projektintervention ebenfalls ein wichtiger Teil zur Durchführung von Veränderungsprozessen und von Willener wird ein soziales Projekt auch als Veränderungsprozess beschrieben. Trotzdem konnten mit den Ergebnissen der Forschung von Kristof noch einige weitere wichtige Aspekte in den Fokus gerückt werden, damit langfristige soziale Innovationen möglich sind.

## **6.2. Weiterführende Themen und Fragen**

Es wurde klar, dass unterschiedliche Veränderungsprozesse zentral sind, damit die Gesellschaft zukunftsfähig wird. Nun kann die SKA die Welt nicht grundlegend verändern. Trotzdem sehen die Autorinnen in diesem Berufsfeld an der Schnittstelle der Gesellschaft, wo Veränderung zum Thema wird, viel Potenzial. Es ist jedoch nicht einfach, neben der ohnehin komplexen Projektarbeit weitere Faktoren in die Arbeit miteinzubeziehen. Weiterführende Forschung zur Implementierung der Erkenntnisse Kristofs in die Arbeit der SKA ist nötig. Ebenso gilt es zu untersuchen, welcher institutionelle Rahmen es Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren erlaubt, Veränderungsprozesse im beschriebenen Masse umzusetzen, anzustossen oder zu begleiten und welche Arbeitsfelder und -orte dazu besonders prädestiniert sind, da nicht alle Institutionen dieselben Möglichkeiten bieten. Jede und jeder Professionelle, sollte sich dem eigenen Gestaltungsrahmen bewusst werden und dort wirken, wo etwas möglich ist.

Es bedarf auch politischem Engagement, damit Stellen im Bereich der nachhaltigen Gemeinwesenentwicklung geschaffen werden. Die Autorinnen sind überzeugt, dass die angedachten Entwicklungen in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen werden und die SKA in der Schweiz die Chance hat ihr Potenzial noch bekannter zu machen. Wird nachhaltige Gemeinwesenentwicklung als Gesamtkonzept politisch anerkannt, erhalten Professionelle der SKA die Chance, ihr Know-How zur Verfügung zu stellen. Dann ist es wichtig, dass eine Auseinandersetzung mit der Thematik bereits stattgefunden hat.

Die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit und den genannten Schwierigkeiten, die Thematik der Entwicklung von zukunftsfähigen Gemeinwesen sollte aus Sicht der Autorinnen in der Ausbildung der SKA an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit grösseres Gewicht erhalten. Grundlagenliteratur, bspw. des *community development* aus Australien sollte für die

Studierenden der Soziokultur in der Schweiz zugänglicher gemacht und die Auseinandersetzung damit gefördert werden. Zu prüfen wären auch Übersetzungen des interact-Verlages von wichtigen Grundlagenbüchern zu *community development* oder *sustainable community development*, die sich bereits vertiefter mit der Thematik der Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit auseinandergesetzt haben. Hand in Hand geht diese Thematik mit der generellen Weiterentwicklung der theoretischen Grundlagen Soziokultureller Animation. Für angehende Professionelle ist es zentral, theoretische Grundlagen zu haben, auf welche sie ihre Arbeit stützen können. Diese ist bis zum jetzigen Zeitpunkt kaum fortgeschritten. Ressourcen sind nötig um dies zu ändern. Die Autorinnen sehen Potenzial in zukünftigen Forschungsprojekten zur Soziokulturellen Animation an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Wichtig ist dabei aber auch, die gewonnen Erkenntnisse den Studierenden der Hochschule (einfach) zugänglich zu machen.

## 7. QUELLENVERZEICHNIS

87

.....  
Quellenverzeichnis

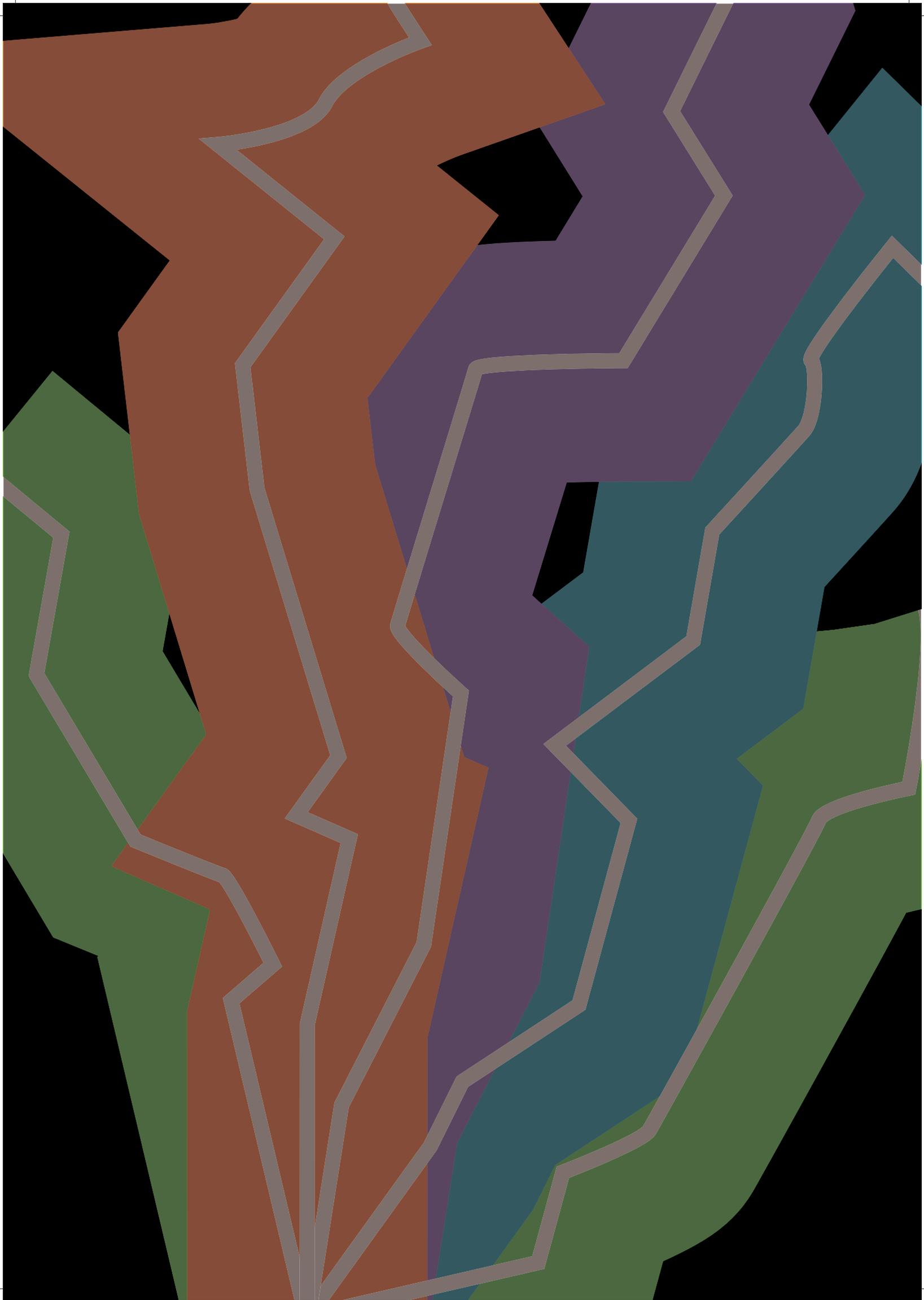
- AvenirSocial (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen*. [Broschüre]. Bern: Autor.
- Brand, Karl-Werner (Hrsg.). (1997). *Nachhaltige Entwicklung. Eine Herausforderung an die Soziologie*. Opladen: Leske + Budrich.
- Bundesamt für Raumentwicklung [ARE] (ohne Datum). *Drei-Dimensionen-Konzept*. Gefunden am 25.5.2014, <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00260/02006/index.html?lang=de>
- Bundesamt für Raumentwicklung [ARE] (ohne Datum). *Nachhaltigkeitsindikatoren für Kantone und Gemeinden: Cercle Indicateurs*. Gefunden am 8.4.2014, unter <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00268/00552/index.html?lang=de>
- Bundesamt für Raumentwicklung [ARE] (ohne Datum). *Nachhaltigkeit messen in der Schweiz: Monet*. Gefunden am 30.4.2014 unter <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00268/00551/index.html?lang=de>
- Bürgi, Cristina (ohne Datum). *Die Schweiz hat ihre natürlichen Ressourcen aufgebraucht*. Gefunden am 9.6.2014, unter <http://www.nachhaltigleben.ch/1-blog/2917-natuerliche-ressourcen-die-schweiz-hat-ihren-anteil-aufgebraucht>
- Christen, Marius (2011). Nachhaltigkeit als ethische Herausforderung. Der Greifswalder Ansatz von Konrad Ott und Ralf Döring. *Information Philosophie*, 4 (2), S. 34 – 43.
- Christen, Marius (2013). *Die Idee der Nachhaltigkeit. Eine werttheoretische Fundierung*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Der Bundesrat (2013). *Zwischenbericht zur Strategie Nachhaltige Entwicklung veröffentlicht*. Gefunden am 3.1. 2014, unter <http://www.are.admin.ch/dokumentation/00121/00224/index.html?lang=de&msg-id=51256>
- Döring, Ralf (2009). Einleitung: Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit. In von Egan-Krieger, Tanja; Schultz, Julia; Pratap Thapa, Philipp & Voget, Lieske (Hrsg.) *Die Greifswalder Theorie starker Nachhaltigkeit. Ausbau, Anwendung und Kritik* (S. 24 – 38). Marburg: Metropolis-Verlag.
- Elsen, Susanne (2011). *Ökosoziale Transformation. Solidarische Ökonomie und die Gestaltung des Gemeinwesens*. Neu-Ulm: Ohne Namen.
- Grober, Ulrich (2013). Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Zur Genealogie eines Leitbegriffs. In Enders, Judith C. & Remig, Moritz (Hrsg.). *Perspektiven nachhaltiger Entwicklung – Theorien am Scheideweg*. (S. 13 – 25). Marburg: Metropolis-Verlag.

- Grunwald, Armin (2013). Wie viel und welche Theorie benötigt nachhaltige Entwicklung? In Enders, Judith C. & Remig, Moritz (Hrsg.). *Perspektiven nachhaltiger Entwicklung - Theorien am Scheideweg* (S. 27 – 46). Marburg: Metropolis-Verlag.
- Grunwald, Armin & Kopfmüller, Jürgen (2012). *Nachhaltigkeit. Eine Einführung*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hafen, Martin (2010). Die Soziokulturelle Animation aus systemtheoretischer Perspektive. In Bernard Wandeler (Hrsg.) *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion*. (S. 157 – 202). Luzern: Interact.
- Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren [HGF] (2000). *HGF-Strategiefondsvorhaben „Global zukunftsfähige Entwicklung - Perspektiven für Deutschland“ Projektbeschreibung*. Gefunden am 12.1.2014 unter <http://www.itas.fzk.de/zukunftsfahigkeit/projektbeschreibung.htm>
- Giddens, Anthony (1997). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung* (3. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
- Hug, Annette (2010). Eine Praxis der alltäglichen Demokratie. In Bernard Wandeler (Hrsg.) *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion*. (S. 203 – 224). Luzern: interact.
- Husi, Gregor (2010). Die Soziokulturelle Animation aus strukturierungstheoretischer Sicht. In Bernard Wandeler (Hrsg.) *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (S. 97 – 156). Luzern: interact.
- Husi, Gregor (2011). *Gesellschaftlicher Wandel*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.
- Ife, Jim (2002). *Community development. Community-based alternatives in an age of globalization* (2nd ed.). Frenchs Forest, NSW: Pearson Education Australia.
- International Federation of Social Workers [IFSW] (2000). *Definition of Social Work*. Gefunden am 16.2.2014 unter <http://ifsw.org/policies/definition-of-social-work>
- Intergovernmental Panel on Climate Change [IPCC] (2014). *Climate Change 2013. The Physical Science Basis. Headline Statements from the Summary for Policymakers*. Gefunden am 4.5.2014, unter [ipcc-wg2.gov/AR5/images/uploads/IPCC\\_WG2AR5\\_SPM\\_Approved.pdf](http://ipcc-wg2.gov/AR5/images/uploads/IPCC_WG2AR5_SPM_Approved.pdf)
- Jackson, Tim (2009). *Wohlstand ohne Wachstum. Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt*. München: oekom-Verlag.
- Kopfmüller, Jürgen (2013). Globales Leitbild zwischen Universalität und Kontextualität. In Enders, Judith C. & Remig, Moritz (Hrsg.). *Perspektiven nachhaltiger Entwicklung - Theorien am Scheideweg* (S. 161 – 179). Marburg: Metropolis.

- Kristof, Kora. (2010a). *Models of Change. Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Kristof, Kora (2010b). *Wege zum Wandel. Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können*. München: oekom-Verlag.
- Lange, Hellmuth (Hrsg.). (2008). *Nachhaltigkeit als radikaler Wandel. Die Quadratur des Kreises?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Moser, Heinz; Müller, Emanuel; Wettstein, Heinz, & Willener, Alex (1999). *Soziokulturelle Animation: Grundfragen, Grundlagen, Grundsätze*. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles; Lambertus-Verlag.
- Mührel, Eric & Röh, Dieter (2008). Menschenrechte als Bezugsrahmen in der Sozialen Arbeit. Eine kritische Diskussion der ethisch-anthropologischen, fachwissenschaftlichen, sozialpolitischen und sozialphilosophischen Dimensionen. *Widersprüche*, 28 (1), 47 – 64.
- Münc, Richard (2004). *Gesellschaftstheorie*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Nussbaum, Martha C. (2010). *Die Grenzen der Gerechtigkeit. Behinderung, Nationalität und Spezieszugehörigkeit*. Berlin: suhrkamp.
- Ott, Konrad & Döring, Ralf (2011). *Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit* (3. Aufl.). Marburg: Metropolis-Verlag.
- Reckwitz, Andreas (2003). Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozialtheoretische Perspektive. *Zeitschrift für Soziologie*, 32 (4), 282 – 301.
- Reckwitz, Andreas (2007). Anthony Giddens. In *Klassiker der Soziologie, Band II. Von Talcott Parsons bis Anthony Giddens*. (5., überarb., aktual. und erw. Aufl., S. 311 – 337). München: C.H. Beck.
- Renn, Ortwin; Deuschle, Jürgen; Jäger, Alexander & Weimer-Jehle, Wolfgang (2007). Bisherige Konzepte der Nachhaltigen Entwicklung. In Ortwin, Renn; Jürgen, Deuschle; Alexander, Jäger, & Wolfgang, Weimer-Jehle. *Leitbild Nachhaltigkeit* (S. 27–38). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schwarz, Michael; Birke, Martin & Beerheide, Emanuel (2010). Die Bedeutung sozialer Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung. In Jürgen Howaldt & Heike Jacobsen (Hrsg.), *Soziale Innovation* (S. 165–180). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schwarz, Michael & Howaldt, Jürgen (2013). Soziale Innovationen im Fokus nachhaltiger Entwicklung. Herausforderung und Chance für die soziologische Praxis. In Jana Rückert-John (Hrsg.) *Soziale Innovation und Nachhaltigkeit. Perspektiven sozialen Wandels* (S. 53 – 70). Wiesbaden: Springer VS.

- Sen, Amartya Kumar (2012). *Die Idee der Gerechtigkeit*. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag.
- Staub-Bernasconi, Silvia (2007). *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Systemtheoretische Grundlagen und professionelle Praxis - ein Lehrbuch*. Bern: Haupt.
- United Nations [UN] (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Gefunden am 4.1.2014, unter [http://conspect.nl/pdf/Our\\_Common\\_Future-Brundtland\\_Report\\_1987.pdf](http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf)
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen [WBGU] (2011). *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Zusammenfassung für Entscheidungsträger*. Gefunden am 11.11.13 unter [http://www.wbgu.de/fileadmin/templates/dateien/veroeffentlichungen/hauptgutachten/jg2011/wbgu\\_jg2011\\_ZfE.pdf](http://www.wbgu.de/fileadmin/templates/dateien/veroeffentlichungen/hauptgutachten/jg2011/wbgu_jg2011_ZfE.pdf)
- Wettstein Heinz (2010). Hinweise zu Geschichte, Definitionen, Funktionen. In Wandeler Bernard (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation: Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (S. 15 – 60). Luzern: interact.
- Willener, Alex (2007). *Integrale Projektmethodik für Innovation und Entwicklung in Quartier, Gemeinde und Stadt*. Luzern: interact.
- Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (2014). *Willkommen beim Wuppertal Institut*. Gefunden am 27.5. 2014 unter <http://wupperinst.org/home/>
- Zapf, Wolfgang (1989). Über soziale Innovationen. *Soziale Welt*, 40 (1/2), 170 – 183.







# SOZIOKULTUR UND NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Ziele, Potenziale, Herausforderungen –  
über den Beitrag der Soziokulturellen  
Animation zum Wandel hin zu einer  
zukunftsfähigen Gesellschaft

.....  
Isabelle Albisser & Ursina Anesini

## **Vorwort der Schulleitung**

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Soziokulturell-animatorisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im Juni 2014

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit  
Leitung Bachelor

## **ABSTRACT**

Die Arbeit „Soziokultur und nachhaltige Entwicklung. Ziele, Potentiale, Herausforderungen – über den Beitrag der Soziokulturellen Animation zum Wandel hin zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft“ von Isabelle Albisser und Ursina Anesini zeigt auf, warum Nachhaltigkeit auch ein zentrales Thema der Sozialen Arbeit ist und was die Soziokultur zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen kann. Nach einem kurzen Abriss der geschichtlichen Entwicklung des Nachhaltigkeits-Diskurses wird Nachhaltigkeit mittels der Theorie starker Nachhaltigkeit von Konrad Ott und Ralf Döring theoretisch und ethisch begründet. Es wird gezeigt, dass mit nachhaltigem Handeln Ziele der Gerechtigkeit und Menschenwürde im Zentrum stehen. Diese Argumentation macht Nachhaltigkeit auch für die Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession zu einem zentralen Orientierungsrahmen.

Das daraus folgende Konzept starker Nachhaltigkeit zeigt, dass sozialer Wandel hin zu Nachhaltigkeit zwingend nötig ist. Eine wichtige Forschung zur Förderung von Veränderungsprozessen leistete Kora Kristof. Ihr Veränderungsmodell und die daraus hervorgehenden Erfolgsbedingungen für soziale Innovationen werden dargestellt und diskutiert. Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren, tätig an Schnittstellen, wo Wandel geschieht, sind prädestiniert, sich für zukunftsfähige Ideen stark zu machen. Die Erkenntnisse der ersten Kapitel werden mit der Projektmethodik, einem zentralen Instrument soziokulturellen Schaffens, verbunden. So steht den Professionellen der Soziokulturellen Animation, die Veränderungsprozesse Richtung Nachhaltigkeit begleiten (möchten), ein Instrument zur Verfügung, diese Prozesse erfolgreich zu unterstützen.

# INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	12
Vorwort	13
<b>1. Einleitung</b>	<b>14</b>
1.1. Die Zukunft beginnt heute	14
1.2. Fragestellungen und Ziele der Arbeit	16
1.3. Struktur der Arbeit	17
<b>2. Der Nachhaltigkeits-Diskurs</b>	<b>18</b>
2.1. Ein historischer Abriss	18
2.1.1. Die Ursprünge des Nachhaltigkeitsbegriffs	18
2.1.2. Vom Club of Rome, der Agenda21 und Rio+20	18
2.1.3. Nachhaltige Entwicklung als politisches Konzept	20
2.1.4. Situation in der Schweiz	21
2.2. Unterschiedliche Konzepte von Nachhaltigkeit	22
2.2.1. Mehr-Säulen-Modelle der Nachhaltigkeit	22
2.2.2. Das HGF-Nachhaltigkeits-Konzept	23
2.3. Fazit: Es braucht ein theoretisch abgestütztes Konzept von Nachhaltigkeit	24
<b>3. Die Wertebasis der Nachhaltigkeit</b>	<b>26</b>
3.1. Die normative Basis der Nachhaltigkeitsdebatte	27
3.2. Verpflichtungen gegenüber kommenden Generationen	28
3.3. Gerechtigkeitsgrundlagen der Nachhaltigkeit	29
3.3.1. Der Gerechtigkeitsbegriff	29
3.3.2. Konsistenz und Kohärenz von Gerechtigkeitstheorien	30

3.4.	Gerechtigkeitsstandards der intra- und intergenerationellen Gerechtigkeit	31
3.4.1.	Mindestbedingungen für ein gutes Leben	31
3.4.2.	Der Fähigkeitsansatz von Martha C. Nussbaum	32
3.4.3.	Gleichverteilung	34
3.4.4.	Intergenerationelle Gleichverteilung	35
3.5.	Verpflichtungen für heute lebende Menschen	36
3.5.1.	Schwache Nachhaltigkeit	36
3.5.2.	Starke Nachhaltigkeit	38
3.5.3.	Wahl eines Konzeptes	38
3.5.4.	Leitlinien für die Praxis – Effizienz, Suffizienz, Resilienz	39
3.5.5.	Definition nachhaltiger Entwicklung	40
3.6.	Soziale Arbeit und Nachhaltigkeit	41
3.6.1.	Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession	41
3.6.2.	Die Weltgesellschaft als Bezugsrahmen	42
3.7.	Fazit: Soziale Arbeit muss sich für Veränderungen hin zu Nachhaltigkeit einsetzen	43
<hr/>		
4.	<b>Wege zur Veränderung</b>	<b>45</b>
<hr/>		
4.1.	Sozialer Wandel hin zu Nachhaltigkeit	45
4.1.1.	Der Begriff des sozialen Wandels	45
4.1.2.	Die Bedeutung sozialer Innovationen	46
4.1.3.	Sozialer Wandel als Veränderung von Struktur und Praxis	47
4.2.	Grundlegendes zu Veränderungsprozessen	49
4.2.1.	Anwendungsbereich des Veränderungsmodells	51
4.2.2.	Die Phasen des Veränderungsprozesses	51
4.2.3.	Die Erfolgsfaktoren und ihre Bestandteile	53
4.3.	Die Akteurinnen und Akteure	54
4.3.1.	Psychologische Veränderungsschritte	54
4.3.2.	Die Rolle der Change Agents	56

4.4. Herausforderungen	59
4.4.1. Typische Spannungsfelder in partizipativen Prozessen	59
4.4.2. Keine Angst vor Widerständen	60
4.4.3. Der Faktor Zeit	61
4.4.4. Gute Ideen sind das Herzstück	62
4.5. Zusammenfassendes über Veränderungsprozesse	62
4.6. Fazit: Gesellschaftliche Veränderungen hin zu Nachhaltigkeit sind möglich	63
<hr/>	
<b>5. Nachhaltigkeit als weiteres Kernthema der Soziokulturellen Animation</b>	<b>65</b>
<hr/>	
5.1. Soziokulturelle Animation im Feld der Veränderungsprozesse	65
5.1.1. Geschichte im Zeichen gesellschaftlicher Veränderungen	65
5.1.2. Funktionen Soziokultureller Animation	67
5.1.3. Eine gesellschaftliche Verortung	68
5.2. Nachhaltigkeit als Ziel	69
5.3. Soziokulturelle Projekte als Veränderungsprozesse Richtung Nachhaltigkeit	70
5.3.1. Projektarbeit als Grundlage soziokulturellen Schaffens	71
5.3.2. Der Projektbegriff in der Soziokulturellen Animation	72
5.3.3. Die Vorprojektphase	73
5.3.4. Die Konzeptionsphase	74
5.3.5. Die Umsetzungsphase	78
5.3.6. Die Abschluss- und die Nachprojektphase	79
5.4. Fazit: Eine zukunftsfähige Gesellschaft braucht Soziokultur	80
<hr/>	
<b>6. Schlussfolgerungen und Ausblick</b>	<b>82</b>
<hr/>	
6.1. Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellungen	82
6.2. Weiterführende Themen und Fragen	85
<hr/>	
<b>7. Quellenverzeichnis</b>	<b>87</b>
<hr/>	

*Die Autorinnen haben alle Kapitel gemeinsam verfasst.*

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Struktur und Handeln nach Anthony Giddens	41
Abb. 2:	Überblick über das neue Veränderungsmodell – die Struktur	43
Abb. 3:	Phasenmodell zur Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderung.	45
Abb. 4:	Zentrale Erfolgsfaktoren zur Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen	46
Abb. 5:	Sechs typische Spannungsfelder bei der Umsetzung kommunaler partizipativer Klimaschutzprozesse	52

# TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Die zentralen menschlichen Fähigkeiten	27
Tabelle 2:	Die sechs Phasen des Wuppertaler <i>Models of Change</i> - Ansatzes	45
Tabelle 3:	Die verschiedenen Promotorinnen- und Promotorenrollen	49
Tabelle 4:	Anforderungen an Promotorinnen und Promotoren	51
Tabelle 5:	Eigenschaften von veränderungsintelligenten Akteurinnen und Akteuren	51
Tabelle 6:	Funktionen Soziokultureller Animation	60
Tabelle 7:	Die Vorprojektphase eines Veränderungsprozesses Richtung Nachhaltigkeit	65
Tabelle 8:	Die Konzeptionsphase eines Veränderungsprozesses Richtung Nachhaltigkeit	68
Tabelle 9:	Die Umsetzungsphase eines Veränderungsprozesses Richtung Nachhaltigkeit	69
Tabelle 10:	Die Abschlussphase eines Veränderungsprozesses Richtung Nachhaltigkeit	70
Tabelle 11:	Die Nachprojektphase eines Veränderungsprozesses Richtung Nachhaltigkeit	70

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

.....  
**Verzeichnisse**

Abb.	Abbildung
ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BSF	Bundesamt für Statistik
BSP	Bruttosozialprodukt
BV	Bundesverfassung
HGF	Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren
H.i.O.	Hervorhebung im Original
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
i.w.S	im weiteren Sinne
SKA	Soziokulturelle Animation
SRU	Rat von Sachverständigen für Umweltfragen
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNO	United Nations Organization
WBGU	Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen

# VORWORT UND DANKE!

13

.....  
Vorwort

Schon seit langer Zeit setzen wir uns privat und beruflich mit Themen der Nachhaltigkeit auseinander und sind uns je länger desto mehr bewusst, dass die heutige Gesellschaft nicht einfach so weitermachen kann wie bisher. Wir haben uns vor und auch während der Arbeit breit mit dem Thema auseinandergesetzt, was die Umsetzung dieser nicht immer ganz einfach machte, verloren wir uns doch ab und zu in den Weiten der Nachhaltigkeits-Diskussion. Eigentlich zu viele Themen, die sich unter einem Begriff vereinen: Es geht um Umweltschutz und Ökologie, um Armut und Reichtum, um nachhaltigen und fairen Konsum, um die Umgestaltung von Gemeinwesen, um die Auseinandersetzung mit Themen der Postwachstums-gesellschaft, um die Abkehr von fossiler Energie, um Urban-Gardening-Projekte und Projekte lokaler Ökonomie, um Tauschen statt Kaufen und um grundsätzlich andere Formen des Wirtschaftens, Arbeitens, Wohnens, usw., um neue Wege der Freizeitgestaltung und um neue Modelle von Wohlstand...

Mit der Überzeugung, dass es doch Lösungen geben muss, sind wir auf die Suche gegangen. Die Suche ist mit und nach dieser Arbeit nicht abgeschlossen. Es wurde uns bewusst, dass diese oftmals zuerst noch kreierte werden müssen. Gezeigt hat die Auseinandersetzung auch, dass sich viele Denkerinnen und Denker, Aktivistinnen und Aktivisten, dass sich unzählige mit der Kreation dieser Lösungen auseinandersetzen und sich für eine zukunftsfähige Gesellschaft engagieren. Das macht Hoffnung und gibt Mut dranzubleiben, weiterzumachen und die Auseinandersetzung in die Mitte der Gesellschaft zu tragen. Die Ideen müssen entwickelt, verbreitet und umgesetzt werden. Weiterdenken ist angesagt!

Wir danken Andrea Winiger und Sebastian Aebi für das Lektorat, die kritischen Diskussionen und Anregungen sowie die Zeit und Energie, die sie uns für das Erstellen dieser Arbeit geschenkt haben.

Wir danken Rahel El-Maawi, Beatrice Durrer Eggerswiler, Gregor Husi und Martina Schilliger für die interessanten und hilfreichen Fachpool- und Coaching-Gespräche.

Wir danken unseren Familien und allen Freundinnen und Freunden, die uns in irgendeiner Form während des Arbeitsprozesses unterstützt haben.

Wir danken Silvan Anesini für das Layout.

# 1. EINLEITUNG

## 1.1. Die Zukunft beginnt heute

Seit dem 9. Mai dieses Jahres lebt die Schweiz auf Pump, d. h. die Schweizer Bevölkerung hat vor der Hälfte des Jahres bereits alle natürlichen Ressourcen verbraucht, die ihr bis zum 31. Dezember zustehen würden. Dabei handelt es sich um Ressourcen, welche sich innerhalb eines Jahres erneuern können. Würde es die gesamte Weltbevölkerung der Schweiz gleich tun, wären 2,8 Erden nötig, um den Ressourcenbedarf zu decken. (Cristina Bürgi, ohne Datum, News, ¶ 9) Konsum, Ernährung, Wohnen, Mobilität gehören zu den Gründen für den hohen Ressourcenverbrauch, der Ruf nach Nachhaltigkeit wird ob solcher Tatsachen laut. „Ein radikales ökosoziales Umsteuern ist die einzige Möglichkeit, Verluste an Menschenleben zu reduzieren“ wird von Susanne Elsen in ihrem Buch ‚Ökosoziale Transformation‘ gefordert (2011, S.9). Die Auseinandersetzung mit Formen einer Postwachstumsgesellschaft, die Forderung von neuen Wohlstandsmodellen und die Entwicklung und Etablierung sozialer Bewegungen Richtung zukunftsfähige Gesellschaft wird von unterschiedlichen Seiten gefordert und vorangetrieben.<sup>1</sup>

Bereits seit gut 30 Jahren dreht sich auch auf der Ebene der Weltpolitik die Diskussion um Nachhaltigkeit und um die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft. Das bedeutet auch, dass Nachhaltigkeit vor allem ein politisches Konzept ist, welches normative Richtlinien vorgibt. Denn bei der Auseinandersetzung mit dieser komplexen Thematik wird erstaunlicherweise bald klar, dass eine theoretische und ethische Begründung trotz der unzähligen Verhandlungen und Dokumente wenig fortgeschritten ist. Und wenn die theoretische Grundlage fehlt, gehen auch die Politansätze umso mehr auseinander. So wird trotz all der Forderungen und Denkansätze unter dem Gütesiegel der Nachhaltigkeit oftmals weitergemacht wie bisher. Teil der Problematik ist dabei auch das weltweit beachtete Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit unter dem für die Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales separate Ziele definiert werden, die sich oftmals widersprechen. Das führt dazu, dass auch die Konzepte nach denen ‚nachhaltig‘ gehandelt wird, sehr unterschiedlich sind und jede und jeder heute fast alles im Zeichen der Nachhaltigkeit tun kann. Mit der Auseinandersetzung auf theoretischer und ethischer Ebene wird jedoch schnell klar, dass dies nicht reicht und grosse gesellschaftliche Veränderungen gefragt sind. Auch der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen Deutschlands (WBGU) hat 2011 ein Papier herausgegeben, worin er aufzeigt, wie die technische und wirtschaftliche Machbarkeit einer grossen Transformation der Gesellschaft hin zu Klimaverträglichkeit und Nachhaltigkeit zu bewerkstelligen ist. (2011, S. 8) Diese Veränderung beschreibt der WBGU als „Grosse Transformation“ hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft, welche „innerhalb der planetarischen Leitplanken der Nachhaltigkeit verlaufen muss“ (ib., S. 1). Er vergleicht diese grosse Transformation mit dem Übergang der Menschheit zu Ackerbau und Viehzucht oder der industriellen Revolution in der früheren gesellschaftlichen Entwicklung (ib., S. 5). Mit diesen Bildern wird klar, dass Veränderungen und ein Wandel hin zu einer wirklich nachhaltigen Gesellschaft dringend nötig sind. Die Herausforderung liegt für Hellmuth Lange (2008) darin, dass die grosse Transformation, der Wandel, präventiv, also vor der

<sup>1</sup> vgl. z.B. Jackson, Tim (2009). *Wohlstand ohne Wachstum. Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt*. München: oekom-Verlag.

Seidl, Irmi & Zahrnt, Angelika (2010) Postwachstumsgesellschaft: Konzepte für die Zukunft. *Ökologie und Wirtschaftsforschung* (Band 87). Marburg: Metropolis-Verlag.

Welzer, Harald (2013). *Selbst denken: eine Anleitung zum Widerstand*. Frankfurt a.M.: S. Fischer.

Katastrophe geschehen soll (S. 26). Ein Aushandlungs- und Lernprozess in der Gesellschaft ist also angezeigt, geht es doch um die „zukünftige Gestalt gesellschaftlicher Entwicklung“. Erstaunlicherweise haben sich die Sozialwissenschaften jedoch erst Ende der 1990er Jahre dem Thema Nachhaltigkeit angenommen. (Karl-Werner Brand, 1997, S. 7; 11) Lange (2008) konstatiert, dass sich die sozialwissenschaftliche Nachhaltigkeitsforschung schwer tut damit, den Herausforderungen eines geforderten radikalen Wandels anzunehmen. Im Grunde geht es um ein „sozialwissenschaftliches Kernthema, wenn nicht sogar um das zentrale Thema der Sozialwissenschaften überhaupt“ (ib., S. 21). Michael Schwarz und Jürgen Howaldt (2013) schreiben dazu, dass die Sozialwissenschaften eine wichtige Rolle einnehmen können, „bei der Entwicklung und Durchsetzung von sozialen Innovationen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung“. (S. 66) Heute ist eines der massgebenden Zentren für transdisziplinärer Forschung und Wissenschaft zu den Übergängen hin zu einer nachhaltigen Entwicklung das Wuppertal-Institut in Deutschland.<sup>2</sup> Die Forschung am Institut bildete die Grundlage für die Habilitationsschrift von Kora Kristof, welche Veränderungsprozesse untersucht und systematisch analysiert. Auch auf europäischer Ebene beschäftigen sich WissenschaftlerInnen mit der Erforschung der grossen Transformation, die der heutigen Gesellschaft bevorsteht, d.h. wie Veränderung passiert und wie diese beeinflusst werden kann. Daran arbeitet das *Dutch Knowledge Network on Systems Innovation and Transition (KSI) Project*, und das neu gegründete *European network on Sustainability Transitions*, welchem WissenschaftlerInnen aus ganz Europa angehören.<sup>3</sup> Auf wissenschaftlicher Ebene wird die Forschung zur nötigen grossen Transformation also dennoch vorangetrieben.

Den Bezugsdisziplinen der Sozialwissenschaften steht die Soziale Arbeit nahe und Erkenntnisse dieser beeinflussen die Praxis Sozialer Arbeit. Trotzdem ist Nachhaltigkeit als ganzheitliches Konzept kaum ein Thema. Es scheint, als verschliesse die Soziale Arbeit die Augen vor der Interdisziplinarität der Thematik und beschäftigt sich mit den sozialen Themen ohne anzuerkennen, dass diese eng mit wirtschaftlichen und ökologischen Themen verflochten sind.<sup>4</sup> Gerade Soziale Arbeit befindet sich am Brennpunkt, wenn es um die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft geht, die Definition bezeichnet sie sogar als Fördererin des sozialen Wandels (International Federation of Social Workers (IFSW), 2000). Da erstaunt es umso mehr, dass sich nur einzelne Professionelle der Thematik annehmen.<sup>5</sup>

Soziokulturelle Animation wird zwar oftmals als das Berufsfeld Sozialer Arbeit bezeichnet, das zum Ziel hat, Veränderungen zu bewirken (Heinz Moser, Emanuel Müller, Heinz Wettstein, & Alex Willener, 1999), aber auch da fehlt die theoretische Auseinandersetzung ob und wie das möglich ist. Es wird zwar klar, dass Soziokultur an einer Schnittstelle agiert, die für den Anstoss von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen prädestiniert ist. Trotzdem findet Nachhaltigkeit nur als Randthema Platz in der Grundlagenliteratur der Soziokulturellen Animation in der Schweiz. Oftmals reicht es hier von Nachhaltigkeit zu sprechen, wenn damit die längerfristige Wirkung eines Projektes gemeint ist (vgl. Alex Willener, 2007, S. 100f). Ausserhalb der Schweiz wird Nachhaltigkeit in Feldern der Soziokulturellen Animation, wie dem *community development*, interessanterweise zu einem zentralen Thema. So beschreibt z.B. Jim Ife (2002) aus australischer Perspektive ökologische Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit als Basis

<sup>2</sup> vgl. [www.wupperinst.org](http://www.wupperinst.org)

<sup>3</sup> vgl. Grin, John; Rotmans, Jan & Schot, Johan (2010). *Transitions to sustainable development: new directions in the study of long term transformative change. Routledge studies in sustainability transitions*. New York: Routledge.

<sup>4</sup> Eine detaillierte Diskussion der ‚sozialen Nachhaltigkeit‘ wird an dieser Stelle nicht geführt, vgl. dazu z.B. Empacher Claudia & Wehling, Peter (2002). *Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit. Theoretische Grundlagen und Indikatoren. ISOE-Studientexte* (11). Frankfurt a. M.: Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE) GmbH.

<sup>5</sup> vgl. z.B. Elsen (2011)

für *community development*, welches für ihn sechs Dimensionen – die soziale, die ökonomische, die politische, die kulturelle, die ökologische und die spirituelle – umfasst und welche somit für die Entwicklung eines Gemeinwesens zentral sind. (S. 161) Und auch in den USA und Kanada gehen die Entwicklungen Richtung *sustainable community development* und das Thema Nachhaltigkeit nimmt einen grösseren Stellenwert ein.<sup>6</sup> In der Schweiz ist das Thema Nachhaltigkeit vereinzelt immer wieder in Projekten der Soziokultur anzutreffen.<sup>7</sup> Dies beruht aber meist auf persönlichem Engagement der Professionellen und ist nicht auf ein Selbstverständnis Soziokultureller Animatorinnen und Animatoren als Fachleute für nachhaltige Gemeinwesenentwicklung zurückzuführen. Die Grundlage dazu fehlt, deshalb ist an dieser Stelle weitere Theoriearbeit gefragt.

## 1.2. Fragestellungen und Ziele der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es dementsprechend die Grundlagen der Nachhaltigkeitsdebatte zu erörtern, politisch sowie theoretisch und daraus die Bedeutung für die Soziale Arbeit sowie für die Soziokulturelle Animation abzuleiten. Aufgrund dieser Erkenntnisse stehen als zweiter Schritt Veränderungsprozesse im Fokus. Erfolgsfaktoren für die gelingende Initiierung, Begleitung und Unterstützung von Veränderungsprozessen Richtung Nachhaltigkeit werden herausgearbeitet. Die Erkenntnisse werden schliesslich für die Soziokulturelle Animation als Berufsfeld an der Schnittstelle von Veränderungsprozessen fruchtbar gemacht. Mit diesem Wissen soll es Professionellen zukünftig gelingen, Veränderungsprozesse hin zu Nachhaltigkeit erfolgreich zu unterstützen.

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an folgenden Fragestellungen:

---

Wie hat sich der Diskurs um Nachhaltigkeit entwickelt, welches Nachhaltigkeitskonzept ist darin vorherrschend und welche Schwierigkeiten ergeben sich daraus?

---

Wie lässt sich Nachhaltigkeit theoretisch und ethisch begründen, welches Konzept folgt daraus und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das Handeln von Professionellen der Sozialen Arbeit?

---

Was sind nach dem Veränderungsmodell von Kora Kristof Erfolgsbedingungen, um einen Wandel hin zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft zu fördern?

---

An welchen Handlungsleitsätzen müssen sich Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren orientieren, wenn sie einen Veränderungsprozess Richtung Nachhaltigkeit unterstützen wollen?

---

<sup>6</sup> vgl. z.B. [www.sfu.ca](http://www.sfu.ca)

<sup>7</sup> z.B. Kleidertauschbörse ‚Walk in closet‘: <http://www.infoklick.ch/walkincloset>

Die Arbeit richtet sich an Professionelle der Sozialen Arbeit im Allgemeinen und insbesondere an Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren in der Schweiz. Daneben richtet sie sich an alle weiteren interessierten Personen, die sich mit dem Thema der Nachhaltigkeit auseinandersetzen und/oder einen Veränderungsprozess Richtung Nachhaltigkeit fördern möchten.

### 1.3. Struktur der Arbeit

Den vorgestellten Fragestellungen folgend gibt das [Kapitel 2](#) einen Überblick über die Entwicklung des Nachhaltigkeitsdiskurses auf internationaler und nationaler Ebene und stellt unterschiedliche Konzepte von Nachhaltigkeit vor. Es werden Schwierigkeiten von Mehr-Säulen-Modellen herausgearbeitet und aufgezeigt, dass es für eine professionelle Orientierung an Nachhaltigkeit einer theoretischen und ethischen Erörterung des Themas bedarf.

So widmet sich das [Kapitel 3](#) der Frage wie Nachhaltigkeit ethisch begründet werden kann. Diskutiert werden anhand der Theorie starker Nachhaltigkeit von Konrad Ott und Ralf Döring die gerechtigkeitstheoretischen Grundlagen der Nachhaltigkeit. Schwache und starke Nachhaltigkeitskonzepte werden einander gegenübergestellt und es wird für ein Konzept starker Nachhaltigkeit argumentiert. Zum Schluss des Kapitels wird erläutert, wie mit der Grundlage der Gerechtigkeit Nachhaltigkeit für die Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession zum zentralen Thema wird und es wird klar, dass für die Erreichung starker Nachhaltigkeit gesellschaftliche Veränderungen unabdingbar sind.

Aufgrund dessen widmet sich das [Kapitel 4](#) der Frage, wie sozialer Wandel hin zu Nachhaltigkeit möglich ist. Mit der Strukturierungstheorie von Anthony Giddens wird dargestellt, dass soziale Praxis offen ist für Veränderung und mit dieser auch Veränderung der Struktur eintreten kann. Kora Kristofs Veränderungsmodell dient im Anschluss dazu, aufzuzeigen welche Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren Veränderungsprozesse begünstigen.

Im [Kapitel 5](#) werden schliesslich die zentralen Erkenntnisse der Kapitel 3 und 4 mit der Soziokulturellen Animation verknüpft. Dies geschieht anhand einer gesellschaftlichen Verortung Soziokultureller Animation in der Schweiz und der Projektmethodik als Handwerk Soziokultureller Animation. Die gewonnen Erkenntnisse für erfolgreiche gesellschaftliche Veränderung werden in die Projektmethodik der Soziokultur integriert um Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren ein Hilfsmittel zu bieten, wenn sie Veränderungsprozesse Richtung Nachhaltigkeit unterstützen.

Das Kapitel 6 beantwortet schliesslich nochmals zusammenfassend die Fragestellungen, stellt wichtige Erkenntnisse dar und unterzieht diese einer kritischen Würdigung. Die Autorinnen geben einen Ausblick, d.h. einen Überblick über noch offene Fragen sowie Empfehlungen und zeigen weiteren Handlungsbedarf auf.

## 2. DER NACHHALTIGKEITS-DISKURS

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Nachhaltigkeits-Begriff und dem historischen und aktuellen Diskurs. Folgende Fragestellung liegt diesem Kapitel zugrunde: **Wie hat sich der Diskurs um Nachhaltigkeit entwickelt, welches Nachhaltigkeitskonzept ist darin vorherrschend und welche Schwierigkeiten ergeben sich daraus?** Im Kapitel 2.1. wird der Nachhaltigkeits-Begriff historisch hergeleitet und die internationale und nationale Auseinandersetzung dargestellt. Das Kapitel 2.2. zeigt dann unterschiedliche Konzepte von Nachhaltigkeit auf und beleuchtet diese kritisch.

### 2.1. Ein historischer Abriss

#### 2.1.1. Die Ursprünge des Nachhaltigkeitsbegriffs

Trotz des häufigen Gebrauchs des Nachhaltigkeits-Begriffs, besteht bisher keine verbindliche Definition (Ulrich Grober, 2013, S. 13). Als Ursprung des heutigen Nachhaltigkeitsdenkens kann ein Denkmodell der frühen christlichen Theologie, „die Lehre von der *providentia* – der göttlichen Vorsehung“, betrachtet werden. Dabei geht es um die Handlung und die Fähigkeit, in die Zukunft zu denken. Die religiöse Komponente ist im Laufe der Jahrhunderte weniger geworden, die inhaltliche Aspekte sind jedoch im heutigen Nachhaltigkeitsdiskurs wiederzufinden. (ib., S. 16 - 17, H.i.O.) Der Begriff der Nachhaltigkeit in der heutigen Form wurde das erste Mal im 18. Jahrhundert von Hans Carl von Carlowitz, einem sächsischen Europäer, in Bezug auf die Forstwirtschaft verwendet (ib., S. 19). Der Nachhaltigkeitsbegriff kommt vom Wort *Nachhalt*: Gegen den Raubbau am Wald formulierte von Carlowitz die Regel, dass nur so viel Holz verwendet und so viel wieder angebaut werden sollte, dass eine nachhaltige Nutzung gewährleistet ist und das Land nicht kollabiert. Zwei Kerngedanken ziehen sich durch erste Erwähnungen von ‚*sustainability*‘ und ‚Nachhaltigkeit‘ bis heute: die Generationengerechtigkeit und die Beachtung der Tragfähigkeit der Ökosysteme. (ib., S. 21)

#### 2.1.2. Vom Club of Rome, der Agenda21 und Rio+20

Anfang der 1970er Jahre machten die Autoren und Autorinnen des Club of Rome (Dennis Meadows, Donella Meadows & Jorgen Randers, 1973) in ihrem Buch ‚Grenzen des Wachstums‘ auf die endlichen Ressourcen unseres Planeten aufmerksam und im Speziellen darauf, dass ein unbegrenztes wirtschaftliches Wachstum in einem Kollaps des Systems mündet. (zit. in Armin Grunwald & Jürgen Kopfmüller, 2012, S. 20f) Mittlerweile wird mit *Peak Oil* in den nächsten zehn Jahren gerechnet. D.h. die Maximalmenge an förderbarem Öl wird erreicht sein, Öl wird weniger und damit teurer, aufwändiger zu fördern und umweltschädlicher werden. Zusätzlich werden auch andere Rohstoffe wie Kupfer, Zinn, Silber, Chrom, Zink und etliche weitere Mineralien knapp. Bei einem weltweiten Verbrauch der dem der USA gleichkommen würde, wären diese in weniger als 20 Jahren erschöpft, bei einigen Seltenen Erden wird dies bereits in den nächsten zehn Jahren der Fall sein. (Jackson, 2009, S. 30-31) In seiner heutigen

Bedeutung verwendete der Club of Rome im oben genannten Buch das Wort *sustainable* zum ersten Mal (Grober, 2013, S. 14). Dabei geht es um ein Modell, das gegen einen „plötzlichen und unkontrollierten Kollaps“ gesichert ist. Der Begriff *sustainable* bezeichnet in verschiedenen Sprachen „die Strukturen, die halten, die tragfähig sind“. (ib., S.15, H.i.O.) Die gängige Definition von Nachhaltigkeit geht auf den Brundtland-Bericht der Vereinten Nationen (UNO) von 1987 zurück: „*Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*“ (United Nations (UN), 1987, Part I, Kapitel 3, Nr. 27). Es werden vier Problem-bereiche herausgearbeitet: „Raubbau an den natürlichen Lebensgrundlagen, wachsende Ungleichheit in den Einkommens- und Vermögensverteilungen, zunehmende Anzahl in absoluter Armut lebender Menschen sowie Bedrohung von Frieden und Sicherheit“. Nachhaltigkeit soll zur Überwindung der genannten Probleme beitragen: „Bewahrung der Umwelt, Herstellung sozialer Gerechtigkeit und Gewährleistung von politischer Partizipation“. Der Brundtland-Bericht brachte somit explizit eine ethische Perspektive in die Diskussion ein. (Hauff 1987, S. 32ff. zit. in Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 24) Allerdings impliziert der Begriff Entwicklung im Brundtland-Bericht ein ständiges Wirtschaftswachstum: „*But technology and social organization can be both managed and improved to make way for a new era of economic growth.*“ (UN, 1987, Part I, Kapitel 3, Nr. 27). Allgemein kann zum Brundtland-Bericht angemerkt werden, dass sehr viel Spielraum offen gelassen wird. Jedoch hat der Bericht die Diskussion lanciert und die Thematik hat in der breiten Öffentlichkeit Einzug gehalten (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 24f). Anders als der Entwicklungsbegriff im Brundtland-Bericht beschreiben Grunwald und Kopfmüller (2012) nachhaltige Entwicklung als den Prozess der gesellschaftlichen Veränderung hin zur Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit wiederum stellt für sie das Ziel dieses Prozesses dar. (S. 11) Von dieser Unterscheidung gehen auch die Autorinnen in der vorliegenden Arbeit aus.

Auf Vorschlag der Brundtland-Kommission wurde 1992 der Weltgipfel der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED) in Rio zur nachhaltigen Entwicklung abgehalten.<sup>8</sup> Damals herrschte Aufbruchstimmung, der politische Druck auf die EntscheidungsträgerInnen war gross und am Ende wurden fünf Dokumente, u.a. die Agenda 21 verabschiedet.<sup>9</sup> (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 26ff) Alex Willener (2007) beschreibt, dass die Agenda 21 mit der Willensbekundung zu nachhaltiger Entwicklung und dem Slogan «Global denken - lokal Handeln» in vielen Gemeinden und Städten handlungsleitend geworden ist. Dies weil viele globale Probleme am besten lokal gelöst werden können. In der Schweiz arbeiten schon mehr als 150 Gemeinden mit einer Lokalen Agenda 21. (S. 28) Grunwald und Kopfmüller (2012) beschreiben die lokale Agenda 21 als ein Aktionsprogramm, welches Gemeinden und Städten ein Instrument mit Zielen und Massnahmen zur Umsetzung eines Leitbildes für die jeweilige Gemeinde zur Verfügung stellt. Dabei werden unterschiedliche Schwerpunkte für Industrie- und Entwicklungsländer gesetzt (weil die Industriestaaten die Hauptverursacher der Umweltprobleme sind). Die Lokale Agenda 21 beschäftigt sich mit sozioökonomischen Fragen, der Perspektive von Zielgruppen und Akteurinnen und Akteuren sowie mit Fragen geeigneter Umsetzungsinstrumente. (S. 25 - 26)

<sup>8</sup> vgl. <http://www.uncsd2012.org/index.html>

<sup>9</sup> für Informationen zu den weiteren Dokumenten vgl. [www.nachhaltigkeit.info](http://www.nachhaltigkeit.info)

Nach der Konferenz wurde ein Folgeprozess initiiert, in dem „das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung auf verschiedenen Ebenen in Politik und gesellschaftliches Handeln umgesetzt“ werden sollte (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 27). Es folgten verschiedene internationale Gipfel und Konferenzen, an denen Abkommen und Konventionen diskutiert und abgeschlossen wurden. Weil aufgrund von grossen Meinungsverschiedenheiten keine Einigung gefunden werden konnte, widersprechen sich die Dokumente oder sind oft unklar formuliert, was die Umsetzung umso schwieriger macht. Alle Dokumente, welche im Rahmen der Konferenzen verabschiedet wurden, sind völkerrechtlich nicht verpflichtend. Noch immer ist es eine Herausforderung, auf globaler Ebene gemeinsam eine Strategie im Umgang mit dem Klimawandel zu finden. Oft werden die einzelnen Punkte bis zum Schluss der Verhandlungen so verwässert und unverbindlich gehalten, sodass sie auf nationaler Ebene sehr unterschiedlich umgesetzt werden. Der Optimismus, welcher in Rio geweht hat, ist heute verschwunden. (ib., S. 27) Im Jahr 2012 fand die Folgekonferenz Rio+20 statt und das Resultat ist das Dokument *„The Future we want“*. Darin wird der Gang in eine grüne Wirtschaft beschrieben.<sup>10</sup> (Grunwald und Kopfmüller, 2012, S. 28ff)

### 2.1.3. Nachhaltige Entwicklung als politisches Konzept

Im Weiteren wird auf die politische Komponente der Nachhaltigkeit eingegangen. Wichtig erscheint den Autorinnen festzuhalten, dass Nachhaltigkeit ein politisches und nicht ein wissenschaftliches Konzept ist. Lange (2008) führt aus, dass mit der Nord-Süd-Kommission von 1977 die UN vor allem erreichen wollte, dass der in den siebziger Jahren fast ins Stocken geratene politische Nord-Süd Dialog wieder aufgenommen wird. Es ging darum, welche Akteurinnen und Akteure heute und in Zukunft über welche Ressourcen verfügen werden. Damit auch die Länder des Südens eine Chance auf Entwicklung haben, wurde diskutiert, wie die Ressourcen verteilt werden sollen. Weil eine Einigung praktisch unmöglich war und ist, stellen die internationalen Dokumente vor allem einen „entwicklungspolitischen Kompromiss“ dar. In den Zukunftsszenarien des Club of Rome ging es um die Endlichkeit der Ressourcen unseres Planeten. Daraufhin wurden wissenschaftliche Arbeiten zur Erforschung der Ressourcen in Auftrag gegeben. Die beiden Ansätze, der politische Dialog und die wissenschaftlichen Arbeiten, wurden in der Brundtland-Kommission sowie in der lokalen Agenda 21 integriert. Da die verabschiedeten Dokumente ein Resultat von politischen Verhandlungen sind, rückten die wissenschaftlichen Arbeiten in den Hintergrund. (ib., S. 13f)

Die Sozialwissenschaften sind in diesem Diskurs erst ab Ende der 1990er Jahre aktiv geworden. Lange (2008) schreibt über den damit verbundenen Prozess, dass es einen „relativ systematischen Vorlauf in naturwissenschaftlicher Hinsicht“ gegeben hat in Bezug auf die Klimakonferenz in Rio. Eine solche Vorbereitung hat es in sozialwissenschaftlicher Hinsicht nicht gegeben. (S. 14) Die Sozialwissenschaften haben sich mit den Herausforderungen der Agenda 21, wie auch bei der ökologischen Frage schwer getan (Brand zit. in ib., S. 17). Es hätte eine frühere und spezifischere Auseinandersetzung mit dem Thema des radikalen Wandels gebraucht. (Lange, 2008, S. 17) Lange konstatiert, dass sich die Sozialwissenschaften mit „der Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen einer Umsetzung der Agenda 21 erst mit deut-

<sup>10</sup> vgl. The Future we want: <http://sustainabledevelopment.un.org/futurewewant.html>

licher Verzögerung zugewandt“ haben. Es bleibt die Frage offen, weshalb sich die Sozialwissenschaft so schwer tut den notwendigen radikalen Wandel und die damit einhergehenden gesellschaftlichen Veränderungen als ein Kernthema zu besetzen. (2008, S. 21)

#### 1.1.4. Situation in der Schweiz

Der Blick wird nun auf die Schweiz gelenkt. Die Bundesverfassung (BV) Art. 2 (Zweck) erklärt die nachhaltige Entwicklung zu einem Staatsziel, und in Art. 73 (Nachhaltigkeit) fordert sie Bund und Kantone dazu auf, „ein auf Dauer ausgewogenes Verhältnis zwischen der Natur und ihrer Erneuerungsfähigkeit einerseits und ihrer Beanspruchung durch den Menschen andererseits“ anzustreben (BV, Art. 2). Die verantwortliche Instanz um diesen Prozess auf nationaler und kantonaler Ebene umzusetzen, ist das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE). Auf verschiedenen Ebenen existieren Initiativen, welche die Lokale Agenda 21 als Basis haben. Die Hoheit der Umsetzung liegt bei den Kantonen und Gemeinden, das ARE steht aber beratend zur Seite. Das Bundesamt macht auch (freiwillige) Untersuchungen anhand von Indikatoren (Cercle indicateurs). Diese werden als Monitoring genutzt um Fort- bzw. Rückschritte der Kantone und Städte aufzuzeigen (ARE, ohne Datum, Themen, Nachhaltige Entwicklung, Nachhaltige Entwicklung messen, ¶ 2). Das ARE geht von einem Dreidimensionen-Konzept aus.<sup>11</sup> (ARE, ohne Datum, Themen, Nachhaltige Entwicklung, Nachhaltigkeitsverständnis, ¶ 1) Dominierend sind v.a. die ökologischen Prozesse (z.B. Umweltschutz). Ausserdem wird in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Statistik (BFS) und dem Bundesamt für Umwelt (BAFU) eine weitere Erhebung mit Indikatoren durchgeführt. Dieses Messsystem (MONET) besteht aus etwa 75 Indikatoren und zeigt den aktuellen Stand und den Verlauf der nachhaltigen Entwicklung in der Schweiz auf. (ARE, ohne Datum, Themen, Nachhaltige Entwicklung, Nachhaltige Entwicklung messen, ¶ 1) Der Bundesrat hat einen ‚Zwischenbericht zur Umsetzung Strategie nachhaltige Entwicklung 2012-2015‘ verabschiedet. Darin werden die verschiedenen Dimensionen als gleichwertig beschrieben, eine Politik der grünen Wirtschaft und des *Corporate Social Responsibility*<sup>12</sup> verfolgt. Als Schlüsselherausforderung Nr. 4 wird genannt: „Die wirtschaftliche Produktivität bei gleichzeitiger Entkoppelung von Ressourcen- und Energieverbrauch steigern und den Konsum auf die Nachhaltige Entwicklung ausrichten.“ (Der Bundesrat, 2013, S. 4) Es fällt auf, dass ein Zielkonflikt aus der Haltung des Bundesrates, welcher sich am Dokument der Rio+20 Konferenz (*We want change*) orientiert, resultiert: Gleichzeitig weiter wachsen zu können und weniger Ressourcen zu verbrauchen (*Green Economy*).

<sup>11</sup> Nach Renn et al. (2007) beschreibt das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit die drei Lebensbereiche Ökologie, Ökonomie und Soziales gleichwertig. Siehe Kapitel 2.2.1.

<sup>12</sup> Dabei sollen Unternehmen freiwillig dazu aufgefordert werden, verantwortungsvoll zu handeln und zu wirtschaften.

## 2.2. Unterschiedliche Konzepte von Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit stellt heute ein normatives Konzept dar. Es herrscht weltweite Übereinstimmung, dass Nachhaltigkeit das Leitbild für die „gerechte Verteilung von Lebenschancen für die jetzt lebende Bevölkerung wie für die künftigen Generationen darstellt“ (Korff, 1995, S. 282f; Knaus & Renn, 1998, S.29ff zit. in Ortwin Renn, Jürgen Deuschle, Alexander Jäger & Wolfgang Weimer-Jehle, 2007, S. 9). Einigkeit darüber, wie die konkrete Umsetzung und eine gerechte Verteilung aussieht, gibt es aber nicht (Renn et al., 2007, S. 9f). Es ist jedoch „eine kulturelle Aufgabe, genauer zu bestimmen und zu begründen, welche Eingriffe in Natur, Gesellschaft und Kultur aus heutiger Sicht gerechtfertigt und welche besser zu unterlassen sind“. Verschiedene Nachhaltigkeitskonzepte, insbesondere das weltweit beachtete 3-Säulen-Modell, werden dieser Anforderung kaum gerecht. (ib., S. 12) Dieses und die aus diesen Umsetzungsstrategien resultierenden Schwierigkeiten werden im folgenden Kapitel vorgestellt. Es bestehen auch Ansätze für eine Weiterentwicklung des ‚Säulen-Denkens‘. Klar werden soll dabei, dass es heute, wie Marius Christen (2011) beschreibt, der theoretischen Grundlage um die Normativität von Nachhaltigkeit fehlt und dass es für die Weiterentwicklung der Diskussion und die konkrete Umsetzung von Nachhaltigkeit ein solch theoretisch abgestütztes Konzept braucht (S. 34).

### 2.2.1. Mehr-Säulen-Modelle der Nachhaltigkeit

Wie vorgängig angesprochen, gibt es heute verschiedene Konzepte, die Nachhaltigkeit beschreiben und eine Umsetzung implizieren. Renn et al. (2007) zeigen in einer Übersicht, welche bisherigen Konzepte bestehen. Dabei werden Ein-/Drei-/Vier-/oder Mehr-Säulen-Konzepte unterschieden. Mit den Säulen sind immer spezifische „*Bereiche der menschlichen Lebenswelt*“ gemeint. So beispielsweise die Wirtschaft, die Gesellschaft und die natürliche Umwelt als drei Säulen. In den Anfängen des Diskurses um nachhaltige Entwicklung stand die Ökologie im Zentrum und wurde im Laufe der Zeit durch andere Lebensbereiche ergänzt. (S. 26, H.i.O.)

Nach Renn et al. beschreibt das Drei-Säulen-Modell die drei Lebensbereiche Ökologie, Ökonomie und Soziales als eigenständig und gleichwertig und zielt auf den „langfristigen Funktionserhalt“ in jedem Bereich (ib.). Wie oben gezeigt wurde, orientiert sich der heutige Diskurs um nachhaltige Entwicklung (u.a. in der Schweiz) v.a. an diesem Modell. Nach Armin Grunwald und Jürgen Kopfmüller (2012) sprechen vor allem die Umsetzung des Gerechtigkeitspostulats und die Wahrnehmung von Verantwortung sowie die ethischen Fragen über die Hinterlassenschaft für kommende Generationen für eine gleichwertige Behandlung der verschiedenen Säulen (S. 57). So werden neben der Umwelt auch soziale, kulturelle und ökonomische Ressourcen an die kommende Generation weitergegeben und bilden die Grundlage für die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse. Die Vier-Säulen-Konzepte nehmen zusätzlich zu den genannten noch die kulturelle oder institutionelle Dimension hinzu. (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 57)

Die genannten Modelle beziehen sich auf verschiedene konkrete Lebensbereiche der Menschen. Die Schwierigkeit besteht darin, dass die einzelnen Säulen explizit ausformuliert und voneinander getrennt werden müssen, damit die Klarheit erhöht und Überschneidungen ver-

mieden werden. (ib.) Eine Ausweitung der Konzepte, beispielsweise auf mehr Säulen, kann zu einer „Verwässerung“ der Nachhaltigkeitskonzeption führen, vor allem wenn Uneinigkeit besteht, wie die Bereiche genau voneinander zu trennen sind (Renn et al., 2007, S. 27f). Die grösste Schwierigkeit besteht darin, dass unklar ist, wie Nachhaltigkeit in den einzelnen Bereichen festgestellt wird. Jede Konzeption von Nachhaltigkeit enthält eine Vorstellung darüber, wie der angestrebte Zustand aussehen sollte. Wird diese Zielvorstellung nicht erarbeitet, können verschiedene Probleme entstehen. Beispielsweise wird unklar, was genau gemeint ist, wenn von Nachhaltigkeit gesprochen wird. (ib., S. 27) Aufgrund der Gleichrangigkeit der Säulen wird Nachhaltigkeit nach Grunwald und Kopfmüller (2012) meist für jede Dimension separat definiert. Diese einzelnen Systeme gilt es dann für zukünftige Generationen zu erhalten (S. 59). Es besteht nach Renn et al. (2007) so die Gefahr, dass Zielkonflikte zwischen den verschiedenen Bereichen einfach übergangen werden oder dass sich der Massstab für Nachhaltigkeit in einem Bereich so stark verändert, dass das Gesamtkonzept inkonsistent und Nachhaltigkeit zur „Leerformel“ wird. (S. 27) So widersprechen sich oft die Ziele zwischen der ökologischen und ökonomischen Dimension oder zwischen der ökonomischen und sozialen Dimension nachhaltiger Entwicklung (Armin Grunwald & Jürgen Kopfmüller, 2012, S. 54). Die Betrachtung und Definition von einzelnen Säulen fördert die Wahrnehmung, dass sich soziale, ökologische oder ökonomische Nachhaltigkeit unabhängig voneinander realisieren liessen (ib., S. 59). So bleibt offen, wie die Säulen zusammengeführt und eine dreidimensionale Perspektive entwickelt werden kann. Bei widersprechenden Zielen muss ein Kompromiss gefunden oder Prioritäten festgelegt werden, welche Dimension im Konfliktfall als wichtiger zu betrachten ist. (ib., S. 58) Dies kann ein Mehr-Säulen-Konzept allerdings nicht leisten, sodass „Beliebigkeitsspielräume und Intransparenzen“ eröffnet werden (Kopfmüller et al., 2001, S. 118ff zit. in ib., S. 60). Diese Problematik möchten ganzheitlichere Nachhaltigkeitskonzepte überwinden. Eines dieser Konzepte wird im Folgenden dargestellt.

### 2.2.2. Das HGF-Nachhaltigkeits-Konzept

Obwohl das Drei-Säulen-Modell nach wie vor in der Diskussion um Nachhaltigkeit dominant ist, bestehen verschiedene Konzepte, die versuchen Nachhaltigkeit integrativ zu fassen. Diese reagieren auf die beschriebene Kritik und werden verfasst, weil die Normen Zukunftsverantwortung und Verteilungsgerechtigkeit, die die Grundlage der Nachhaltigkeitsidee bilden, Dimensionen übergreifend betrachtet werden müssen (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S.60). Nachhaltigkeitsprobleme und Lösungsansätze müssen somit integrativ untersucht werden (Kopfmüller et al., 2001 zit. in ib.).

Zwischen 1998 und 2003 wurde von der Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF) das Projekt ‚Global zukunftsfähige Entwicklung – Perspektiven für Deutschland‘ durchgeführt, um die Umsetzung des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung zu konkretisieren (Renn et al., 2007, S. 34). Bis dahin fehlte ein integratives Konzept, welches die Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales in gegenseitige Abhängigkeit setzt. Dabei wird von einem Nachhaltigkeitskonzept mit vier Dimensionen ausgegangen (die ökologische, die soziale, die ökonomische und die institutionell-politische), welche alle als gleichrangig betrach-

tet werden. (HGF, 2000, S. 4f) Normativität erhält Nachhaltigkeit in diesem Konzept aufgrund der bisherigen Nachhaltigkeitsdiskurse sowie den vorhandenen (inter)nationalen Vereinbarungen. Als konstitutiv für das Leitbild der Nachhaltigkeit werden die intra- und intergenerative Gerechtigkeit, die globale Orientierung und der anthropozentrische Ansatz bestimmt.

Die intra- und intergenerative Gerechtigkeit meint in erster Linie die gerechte Verteilung von „Rechte[n] und Pflichten, Naturressourcen, Wirtschaftsgüter[n] und soziale[n] Positionen“. Intergenerativ meint dabei die Verpflichtung gegenüber zukünftigen Generationen, intragenerativ die gerechte Verteilung unter heute lebenden Menschen. (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 61) Wenn nachhaltig Handeln bedeutet, sich an Gerechtigkeit zu orientieren, ist gemäss den Autorinnen und Autoren dieses Konzepts ein integrativer Ansatz unabdingbar, da Gerechtigkeit nicht „auf einzelne Aspekte oder Räume eingegrenzt werden kann“. (Renn et al., 2007, S. 35) Es wird „die Sicherung der *Mindestbedingungen menschenwürdigen Lebens* zum Ziel gesetzt“. Das Konzept orientiert sich weiter an einem „aufgeklärten Anthropozentrismus“: Die natürliche Umwelt soll aufgrund der Bedürfnisse der Menschen geschützt werden. Diskussionen um den allfälligen Selbstwert nicht-menschlichen Lebens werden nicht als Bestandteil der Nachhaltigkeits-Diskussion betrachtet. (ib., H.i.O.) Ausgehend davon werden „drei generelle dimensionsübergreifende Nachhaltigkeitsziele“ formuliert: „Die Sicherung der menschlichen Existenz, die Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials und die Bewahrung von Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten.“ (HGF, 2000, S. 6) Dazu stellt das Konzept instrumentelle Anforderungen vor, mit denen die Ziele erreicht werden sollen, beispielsweise Internalisierung der ökologischen und sozialen Folgekosten, Begrenzung der Verschuldung, faire weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen, Selbstorganisation und weitere (Renn et al., 2007, S. 35f). Dazu werden Erläuterungen gemacht und 120 Schlüsselindikatoren und weitere Indikatoren definiert um die Einhaltung der Ziele und Regeln zu messen (ib.).

Der HGF-Ansatz liefert somit ein ganzheitliches Konzept, das es erlaubt, vom Denken in einzelnen Nachhaltigkeits-Säulen wegzukommen. Dennoch geht es von einem, wie Marius Christen (2011) schreibt, „Einverständnis zur Nachhaltigkeit aus, und konzentriert sich auf die Operationalisierungs- und Umsetzungsebene“ (S. 42). Das heisst, wieso Nachhaltigkeit als normative Grundlage gelten soll, wird theoretisch nicht erörtert.

### 2.3. Fazit: Es braucht ein theoretisch abgestütztes Konzept von Nachhaltigkeit

Wie ersichtlich wurde, ist die Diskussion um nachhaltige Entwicklung vor allem eine politische, die sich auf die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien bezieht. Trotz der grossen Fülle an Literatur, Forschungsvorhaben, Nachhaltigkeitsstrategien und Leitlinien ist der theoretische Diskurs um die normative Begründung von Nachhaltigkeit klein (Christen, 2011, S. 36). Nach Armin Grunwald (2013) müsste es in einer Theorie der nachhaltigen Entwicklung darum gehen „was diese begrifflich, normativ, konzeptionell und operativ ausmachen würde“ (S.27). Denn was nachhaltige Entwicklung ist, wird meist als geklärt vorausgesetzt, es besteht aber ein Bedarf an Theorieentwicklung. Dies vor allem aufgrund der Vielfalt an Nachhaltigkeitskonzepten, in Bezug auf die unklare Bedeutung des Nachhaltigkeitsbegriffs und die Überführung

in praktisches Handeln. (ib., S. 29f) So werden je nach Situation und ohne argumentative Legitimation unterschiedliche Nachhaltigkeitskonzepte gewählt. Handlungsorientierungen wären aber gerade zentral, „da Nachhaltigkeit letztlich auf ein Handeln in den unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen zielt“. (Grunwald, 2013, S. 31) Die Diskussion um Nachhaltigkeit befindet sich so in der Nähe eines naturalistischen Fehlschlusses, aufgrund des Seins wird auf ein Sollen geschlossen. (ib., S. 34) D. h., dass aufgrund des Ziels der nachhaltigen Entwicklung, nachhaltige Entwicklung als Ziel definiert wird. Dies genügt dem professionellen Anspruch der Sozialen Arbeit aus Sicht der Autorinnen nicht. Die theoretische Begründung von Nachhaltigkeit sehen sie als zentral, wenn ein fachlicher Bezug zur Sozialen Arbeit hergestellt werden soll. Als Professionelle der Sozialen Arbeit ist es wichtig, sich auf Modelle zu beziehen, deren Grundlagen theoretisch begründet sind.

Grunwald (2013) beschreibt den politischen Konsens, dass in Richtung Nachhaltigkeit gehandelt werden müsse, als Grundvoraussetzung für einen Diskurs um eine Theorie der Nachhaltigkeit (S. 38f). Es geht aber „nicht um eine Theorie zu einer laufenden Praxis, sondern um theoretische Anleitungen, welche – vor allem durch die genannten Auswahlentscheidungen zwischen konkurrierenden Nachhaltigkeitskonzeptionen – Einfluss auf die Praxis haben, welche sodann wiederum theoretisch zu reflektieren sind“ (ib., S. 41). Daher wird im Folgenden eine Theorie der Nachhaltigkeit sowie die daraus hervorgehende Nachhaltigkeitsdefinition vorgestellt, auf welche sich die Autorinnen im zweiten Teil der Arbeit beziehen.

### 3. DIE WERTEBASIS DER NACHHALTIGKEIT

Wie im Kapitel 2 ersichtlich wurde, ist es zentral Nachhaltigkeit integrativ zu bestimmen. Integrativ meint eine ganzheitliche Sicht von Nachhaltigkeit, die die verschiedenen Dimensionen (Ökologie, Gesellschaft, Ökonomie, Politik, Kultur, etc.) in gegenseitiger Abhängigkeit sieht. Oder wie dies Marius Christen (2013) ausdrückt: „(...) dass die Gesellschaft in Abhängigkeit steht von einer beschränkten und fragilen Natur. Diese Natur bildet demnach die Rahmenbedingungen, unter denen gesellschaftliche Entwicklung stattfinden kann“ (S. 46).

Im Folgenden wird die Theorie starker Nachhaltigkeit von Konrad Ott und Ralf Döring vorgestellt.<sup>13</sup> Diese will die Kernidee von Nachhaltigkeit theoretisch fassen, sodass sich die Praxis der Nachhaltigkeit an dieser orientieren kann und somit wekommt von Willkür und Inhaltsleere (2011, S. 19ff). Folgende Definition von Nachhaltigkeit wird im Folgenden hergeleitet.

„Nachhaltige Entwicklung ist Entwicklung hin zu Nachhaltigkeit“, sie geht konzeptionell

- von einem egalitären humanistischen Standard, also dem Fähigkeitenansatz, aus,
- bezieht die Zukunftsverantwortung im Sinne der Gleichheit der Generationen mit ein,
- orientiert sich am Erhalt des natürlichen Kapitals
- und den drei Leitlinien der Resilienz, Effizienz und Suffizienz
- und anerkennt den moralischen Status empfindungsfähiger Mitgeschöpfe an.<sup>14</sup> (Ott & Döring, 2011, S. 178)

Die Herleitung erfolgt als erstes durch die Begründung von intra- und intergenerationaler Gerechtigkeit als Ziel der nachhaltigen Entwicklung.

Nachdem im Kapitel 3.1. nochmals dargestellt wurde, dass die Diskussion um Nachhaltigkeit per se eine ethische ist, wird im Kapitel 3.2. argumentiert, dass Ansprüche von zukünftigen Personen an heute lebende Menschen gerechtfertigt sind. Im Kapitel 3.3. werden dann einzelne wichtige Grundbegriffe der Gerechtigkeitstheorie, die im Hinblick auf Nachhaltigkeit zentral sind, dargestellt. Dabei geht es auch um die Verbindung von inter- und intragenerationeller Gerechtigkeit. Das Kapitel 3.4. widmet sich der Frage, welche Ansprüche von zukünftigen Generationen an die heute Lebenden gerechtfertigt sind. Dies geschieht mittels einer ethischen Konzeption des ‚Guten Lebens‘, das allen heutigen und zukünftigen Menschen zu stehen soll. Dafür wird der Fähigkeitenansatz von Martha Nussbaum dargestellt, der grundlegende menschliche Fähigkeiten beschreibt, deren Ermöglichung für ein menschenwürdiges Dasein zentral ist. Weiter geht es im zweiten Teil des Kapitels 3.4. darum für intergenerationalle Gleichverteilung zu argumentieren. D.h. darzustellen, wieso es Verpflichtungen gibt, nachkommenden Generationen so viel zu hinterlassen, damit für diese kein weniger gutes Leben als für heute Lebende möglich ist. Als zweiter Schritt gilt es anschliessend festzulegen, was es dafür braucht, damit alle Menschen die Chance auf ein solch gutes Leben erhalten. Dies ge-

<sup>13</sup> Weiterentwicklung und Kritik u.a. in „Beiträge zur Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit“ Band 1 – 5, Marburg: Metropolis-Verlag

<sup>14</sup> Diesen letzten Punkt der Definition werden wir in der vorliegenden Arbeit nicht weiter diskutieren, da wir die Arbeit aus Perspektive der Sozialen Arbeit schreiben. Trotzdem ist dieser Teil der Nachhaltigkeitsdefinition nach Ott und Döring.

schiebt im Kapitel 3.5. indem aufgrund vorangegangener Ausführungen für das Konzept starker Nachhaltigkeit argumentiert wird. Aufgrund dessen ergeben sich Verpflichtungen für heute lebende Menschen und es lässt sich bestimmen, was nachhaltiges Handeln bedeutet. Dieses wird anhand von Leitlinien (Resilienz, Effizienz, Suffizienz) für die Praxis bestimmt.

Im Kapitel 3.6. wird dargestellt, dass der Gerechtigkeitsbegriff auch in der Sozialen Arbeit zentral ist. Kann dieser als grundlegend für eine nachhaltige Entwicklung herausgearbeitet werden, kann in einem weiteren Schritt die Bedeutung der Nachhaltigkeitsidee für die Soziale Arbeit aufgezeigt werden. Somit lautet die Fragestellung, an welcher sich die Darstellung des Kapitels 3 orientiert folgendermassen: **Wie lässt sich Nachhaltigkeit theoretisch und ethisch begründen, welches Konzept lässt sich daraus ableiten und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das Handeln von Professionellen der Sozialen Arbeit?**

### 3.1. Die normative Basis der Nachhaltigkeitsdebatte

Als erstes wird die normative Basis des Nachhaltigkeitsbegriffs nochmals verdeutlicht. Diese bildet die Grundlage der (politischen) Nachhaltigkeitsdebatte, es fehlt jedoch grösstenteils, wie oben beschrieben, die theoretische Auseinandersetzung mit den normativen Leitlinien. Ott und Döring (2011) weisen den „Nachhalt“-Begriff von Beginn an als normativ aus, da er sich auf Schranken für die Nutzung von natürlichen Ressourcen bezieht (S. 23). Nachhaltigkeit wurde im Laufe des politischen Prozesses, wie dies Jürgen Kopfmüller (2013) beschreibt, zu einem Leitbild, an dem sich die menschliche Entwicklung orientieren soll (S. 162). Dieses Leitbild machen drei Kernpunkte aus:

- die inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit,
- die globale Perspektive
- und ein anthropozentrischer Ansatz, der den Naturschutz aus Eigeninteresse des Menschen begründet (Kopfmüller et al., 2001, zit. in Kopfmüller, 2013, S. 163).

Der Nachhaltigkeitsdebatte ist also der Gerechtigkeitsbegriff immanent. Auch die globale Perspektive rückt ethische Aspekte ins Zentrum, im Brundtland-Bericht wird diese als „globale Ethik für das menschliche Überleben und Wohlergehen“ definiert (Hauff, 1987, S. 302 zit. in Kopfmüller, 2013, S. 163). Weiter stellt der Anthropozentrismus den Menschen ins Zentrum der Betrachtung. Alle drei Punkte, welche auf grundlegende ethische Probleme verweisen, werden in der Nachhaltigkeitsdebatte vorausgesetzt, jedoch kaum diskutiert. Im Folgenden werden diese mittels diskursethischer Argumentation erörtert. Das heisst, wenn

alle möglicherweise Betroffenen als Teilnehmer (sic!) rationaler Diskurse den darin gefassten Handlungsnormen (...) zustimmen und (...) die Folgen und Nebenwirkungen der Befolgung derselben von allen zwanglos akzeptiert werden [können] (...), dann ist die Norm als gültig und begründet zu erachten. Dies gilt auch für Normen, welche zukünftige Generationen betreffen. Diese werden advokatorisch (...) vertreten (...) (Christen, 2011, S. 38).

Geht es um Nachhaltigkeit und somit auch um den Schutz von natürlichen Ressourcen, liegt eine Verbindung zur Umweltethik nahe. Verschiedene Umweltethiken befassen sich mit dem Selbstwert der Natur oder natürlicher Lebewesen (Sentientismus, Biozentrik, Ökozentrismus, Holismus, etc.). Ott und Döring (2011) sind diesen Positionen gegenüber grundsätzlich offen eingestellt und sind überzeugt, dass sich die „Resultate der ethischen Debatten um mögliche moralische Selbstwerte von Naturwesen“ in ihre Theorie integrieren lassen (S. 172). Da in der vorliegenden Arbeit Nachhaltigkeit aus Sicht der Sozialen Arbeit, und somit mit den Werten der Menschenwürde und Menschenrechte, bewertet wird, werden die Autorinnen diese Diskussion jedoch nicht weiter ausführen.

### 3.2. Verpflichtungen gegenüber kommenden Generationen

Wie gezeigt wurde, ist Nachhaltigkeit per se ethisch zu begreifen. Als erstes gilt es nun zu klären, ob sich Verpflichtungen gegenüber kommenden Generationen überhaupt rechtfertigen lassen. Wenn wir nach Ott und Döring (2011) von heutigem gerechten Handeln, „einer gerechten intergenerationellen Hinterlassenschaft“ sprechen, gehen wir davon aus, dass Ansprüche von zukünftigen Menschen an die heute lebenden gerechtfertigt sind. Die Schwierigkeit, dies zu klären, liegt darin, dass sich zukünftige Generationen in einem heutigen Dialog nicht äussern können, sondern dies nur durch einen Vertreter/eine Vertreterin möglich ist. Wir müssen dazu also Annahmen über zukünftige Menschen machen. (S. 62)

Eines der häufig genannten Argumente gegen solche Verpflichtungen ist, dass man heute nicht genau wissen könne, was die Interessen zukünftiger Generationen seien. Daraus folgt jedoch nicht logischerweise, dass diese zwingend anders als die heutigen sein werden. So könnten diese Interessen genauso gut sehr ähnlich sein wie die heutigen. (ib., S. 62) Es ist jedoch auch möglich, dass die Präferenzen zukünftiger Menschen für den Genuss von Natur intensiver sind (Spash & Hanley, 1995, Keil, 1999, S. 6 zit. in ib., S. 63). Dieses Gegenargument kann folglich keine positiven Aussagen über zukünftige Interessen machen.

Ein zweites Argument gegen Verpflichtungen gegenüber kommenden Generationen lautet, dass Menschen „Gewohnheitstiere“ seien und sich an unterschiedliche Umstände anpassen bzw. gewöhnen können. Aus dem „können“ folgt jedoch nicht, dass ihnen eine „denaturierte, artifizielle Welt“ hinterlassen werden „darf“. Ott und Döring fügen das Beispiel der Kinder von Bullerbü an, die auch in Detroit (über)leben können. Die Kinder von Detroit aber auch in Bullerbü. Daraus kann jedoch nicht abgeleitet werden, ob wir die Welt eher wie Detroit oder wie Bullerbü hinterlassen sollen. Denn in der Diskussion um Nachhaltigkeit geht es nicht um die Anpassungsfähigkeit an schlechte Umstände, sondern um ein „gutes menschliches Leben“. (Ott & Döring, 2011, S. 63, H.i.O.) Es kann somit nach Döring (2009) grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass Verpflichtungen gegenüber kommenden Generationen bestehen, solange keine neuen Gegenargumente – „No-Obligation-Argumente“ – eingeführt werden (S. 27, H.i.O.).

Gemäss Ott und Döring (2011) scheint es ausserdem ausgeschlossen, Wohlfahrt, Lebensfreude und Glück wie Güter zu hinterlassen. Wir können nur die Ausstattung an Gütern hinterlassen, sodass die Chancen im Durchschnitt auf Wohlfahrt, Glück, etc. gut sind. Zusätzlich betonen

sie den „Erhalt der Wahlfreiheit für zukünftige Generationen“. Es geht also um Ausstattung, um Zugangschancen und um Freiheit. (S. 64) Mit diesen Ausführungen wurde dargelegt, dass eine Verpflichtung gegenüber künftigen Generationen besteht, Ausstattungen so zu hinterlassen, dass die Chancen zu einem guten Leben gegeben sind. Was als ‚gutes menschliches Leben‘ gelten kann, wird in Kapitel 3.4.2 näher ausgeführt. Wenn grundsätzlich Verpflichtungen gegenüber kommenden Generationen bestehen, muss nun genauer geklärt werden, welche Ansprüche gerechtfertigt sind und welche konkreteren Verpflichtungen sich daraus ergeben.

### 3.3. Gerechtigkeitsgrundlagen der Nachhaltigkeit

Bei Gerechtigkeitsfragen geht es schlussendlich um Ansprüche, die bestimmte Personen an andere stellen und die von den andern als berechtigt anerkannt werden. So zum Beispiel Ansprüche auf gute Lebensbedingungen, auf Nicht-Diskriminierung oder bestimmte Freiheiten, etc. (Ott & Döring, 2011, S. 59) Durch Begründung muss dargelegt werden, dass der Anspruch berechtigt ist. Standards der Verteilung als gerecht zu bezeichnen bedeutet daher, den Anspruch als berechtigt anzuerkennen. Es geht also in erster Linie um die Rechtfertigung und erst in zweiter Linie um die Umsetzung. Welche Verpflichtungen sich für andere Personen aus der Rechtfertigung eines Anspruchs ergeben, ist damit noch nicht geklärt. (ib., S. 60)

#### 3.3.1. Der Gerechtigkeitsbegriff

Mit der Zuschreibung ‚gerecht‘ werden nach Ott und Döring (2011) Zustände mittels Normen und Prinzipien beurteilt und so Personen, Handlungen, Institutionen, etc. als gerecht oder ungerecht bezeichnet (S. 47). Ott und Döring gehen (wie dies auch John Rawls tut) davon aus, dass es bei der Diskussion um Gerechtigkeit um die „institutionelle Grundordnung einer Gesellschaft“ geht (ib., S. 47). Ott und Döring beziehen sich in ihren Ausführungen auf die Theorie der Gerechtigkeit von John Rawls. Martha C. Nussbaum (2010) beschreibt Rawls Theorie als tiefgründige Weiterentwicklung der zahlreichen Versuche soziale Gerechtigkeit mittels der Idee des Gesellschaftsvertrags zu ergründen (S. 15f). Sie bezeichnet die Theorie Rawls als die überzeugendste und einflussreichste Theorie der Gerechtigkeit im 20. Jahrhundert, die der klassischen Lehre des Gesellschaftsvertrags sowie der Kernidee von Kants Moralphilosophie treu bleibt (ib., S. 28f).

Ott und Dörings Arbeitsdefinition von Gerechtigkeit lautet: „Gerechtigkeit ist (...) der Inbegriff all der Prinzipien, Regeln und Verfahren, die die Verteilung von Rechten, Pflichten, Chancen, Kompetenzen, Gütern i. w. S. für alle hiervon direkt oder indirekt Betroffenen auf eine diskurs-rational annehmbare Weise regulieren“. (Ott & Döring, 2011, S. 47) Folgende Punkte sind für jede Theorie der Gerechtigkeit zentral: „a) der Begriff eines Anspruchs, b) ein Konzept primärer Güter oder menschlicher Fähigkeiten sowie c) das Problem des Eigenwertes von Gleichheit“. Der „Eigenwert“ bedeutet, dass Gleichheit „um ihrer selbst willen“ hergestellt werden sollte. (ib., S. 47)

Ott und Döring (2011) beschreiben weiter drei Kategorien der Gerechtigkeit:

- Die politische und juristische Gerechtigkeit, bei der es um Basisinstitutionen bzw. die Grundstruktur der politischen Ordnung geht (Verfassung, Verfahrensgerechtigkeit, unparteiische Gesetze und Richter).
- Die distributive Gerechtigkeit, die die gerechte Verteilung von knappen Gütern beschreibt (Das jedeR erhalten soll, „was ihm (sic!) aufgrund seiner berechtigten Ansprüche zukommt (...“).
- Und die ausgleichende bzw. korrektive Gerechtigkeit, die die gerechte Wiedergutmachung von Schäden beinhaltet. (S. 64f)

Die distributive Gerechtigkeit, bei welcher eine Knappheit von Gütern vorausgesetzt wird, steht für Ott und Döring (2011) in einer Theorie der Nachhaltigkeit im Zentrum (S. 65). Christen (2013) kritisiert diese Beschränkung auf Verteilungsgerechtigkeit in einer Theorie der Nachhaltigkeit und führt aus, dass es ebenso zentral ist, dass Institutionen bestehen, die den Schutz von Gütern gewährleisten, die nicht verteilt werden können (S. 52 – 56). So z. B. der Schutz von Allgemeingütern wie Luft und Wasser, der nicht allein durch individuelles Handeln erreicht werden kann. (Rat von Sachverständigen für Umweltfragen [SRU], 1994, S. 62f, Acker-Widmaier 1999, S. 76ff zit. in ib.) Oder auch die Gewährleistung auf das Recht der Partizipation, insbesondere als dieses Recht einem guten Leben zugeschrieben wird (Christen, 2013, S. 56f). „Der Idee der Gerechtigkeit gemäss sind Institutionen genau dann gerecht und legitim, wenn sie dazu beitragen, dass der Massstab dieser Idee – alle erhalten, was ihnen berechtigterweise zusteht – erreicht werden kann.“ (ib., S. 57)

### 3.3.2. Konsistenz und Kohärenz von Gerechtigkeitstheorien

Ott und Döring (2011) beschreiben, dass Gerechtigkeitstheorien stets konsistent (widerspruchsfrei) und kohärent (zusammenhängend) sein sollten. So müssen beispielsweise die „Prinzipien intra- und intergenerationeller Gerechtigkeit konsistent aufeinander bezogen werden (...)“, sodass z. B. nicht über intergenerationelle Gerechtigkeit gesprochen und die heutige absolute Armut ignoriert werden kann. (S. 68) Das heisst, „dass jede Nachhaltigkeitstheorie *mindestens* den Anspruch auf die Befriedigung basaler Bedürfnisse der gegenwärtigen Lebenden und damit eine Strategie zur Bekämpfung absoluter Armut umfassen muss“ (ib., S. 69, H.i.O.). Dieser Anspruch ist nicht von der Anzahl Anspruchsberechtigter abhängig. Was dies für Wirtschafts- und andere Systeme konkret bedeutet, muss erst noch festgelegt werden (ib., S. 69). So geriet nach Harborth (1993) die Brundtland-Kommission in ein Dilemma, weil sie den einzigen Ausweg aus der Armut für einen grossen Teil der Weltbevölkerung im Wirtschaftswachstum sah (zit. in ib., S. 69). Es ist jedoch heute weder durch ein Naturgesetz, noch logisch ausgeschlossen, dass ein gutes Leben für alle möglich ist, wenn gleichzeitig das natürliche Kapital erhalten wird (ib.).<sup>15</sup> Christen (2013) betont, dass der Fokus auf die intergenerationelle Gerechtigkeit die intragenerationelle Gerechtigkeit vernachlässigt. Da es um ein gutes Leben für alle geht, kann das Verhältnis auch so interpretiert werden, dass es darum geht Gerechtigkeit unter den heute lebenden Menschen herzustellen (intragenerationelle Gerechtigkeit) ohne die Möglichkeiten für zukünftige Generationen zu schmälern (mittels Prinzipien intergenerationeller Gerechtigkeit). (S. 58ff) Nach Acker-Widmaier (1999, S. 73) sind inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit

<sup>15</sup> Was genau alles zu natürlichem Kapital oder Naturkapital zählt, wird breit diskutiert. So ist es möglich, alles Natürliche zum Naturkapital zu zählen oder alle natürlichen Ressourcen und deren Funktionen, die einen Nutzen bringen (könnten) (Ott & Döring, 2011, S. 224).

als Teilbereiche *einer* Gerechtigkeitstheorie zu denken. So müssen in Zukunft lebende Menschen ebenfalls als Subjekte einer Gerechtigkeitstheorie anerkannt werden. (zit. in Christen, 2013, S. 61) Insbesondere, da sich Generationen nicht in „Blöcke“ aufteilen lassen, „sondern sich überlappen“, macht es wenig Sinn von inter- oder intragenerationeller Gerechtigkeit zu sprechen. (Christen, 2013, S. 62, H.i.O.)

### 3.4 Gerechtigkeitsstandards der intra- und intergenerationellen Gerechtigkeit

Wenn Ansprüche berechtigt sind und es dabei um distributive und politische Gerechtigkeit geht, soll nun geklärt werden, was zukünftigen (und heutigen) Generationen zustehen soll. Oder anders gesagt, welche Ansprüche berechtigt sind. Dieses Kapitel hat zum Ziel aufzuzeigen, welche Gerechtigkeitsstandards für intra- und intergenerationelle Gerechtigkeit gelten sollen. D. h. wann die Hinterlassenschaft als gerecht bezeichnet werden kann. Als erstes soll deutlich werden, dass das Ziel von intra- und intergenerationeller Gerechtigkeit ein gutes Leben im Sinne des Fähigkeitsansatzes für heute und zukünftig lebende Menschen sein soll. Als zweiter Punkt wird für eine möglichst grosse Gleichverteilung zwischen heute und in Zukunft lebender Menschen argumentiert.

#### 3.4.1. Mindestbedingungen für ein gutes Leben

In der philosophischen Diskussion werden verschiedene Gerechtigkeitsstandards einander gegenübergestellt. So meinen zum einen komparative Standards, dass aufgrund der Ausstattung anderer bestimmt wird, was einer Person zusteht. Dass z. B. A gleich viel zustehen soll wie B. Demgegenüber soll zum andern bei einem absoluten Standard allen so viel zustehen, dass ein menschenwürdiges Leben möglich ist. (Ott & Döring, 2011, S. 80) In der Diskussion um Nachhaltigkeitskonzepte wird häufig ein komparativer intergenerationeller Standard mitgemeint, wenn es heisst, dass es zukünftigen Generationen nicht schlechter gehen soll als heutigen Generationen. (ib.) Diese Diskussion wird im zweiten Teil des Kapitels 1.7. aufgenommen. Es wurde bis hier noch nicht begründet, warum es zukünftigen Generationen möglichst gleich gut gehen sollte, wie heutigen.

Durch einen absoluten Standard werden Mindestbedingungen für ein menschenwürdiges Leben definiert. Die Argumentation für absolute Standards lautet, dass es moralisch keine Rolle spielt, wie es anderen im Vergleich zu heute lebenden Menschen geht, sondern dass die Bedingungen für ein menschenwürdiges Leben gegeben sind. (ib., S. 80f) Müsste man sich zwischen Situation A ‚alle leben über einem bestimmten Sockel, jedoch in grosser Ungleichheit‘ oder B ‚alle leben knapp unterhalb des Sockels mit gleicher Güterverteilung‘ entscheiden, würde man sich aus der moralischen Intuition heraus eher für Situation A entscheiden. Die egalitäre Position muss also durch andere Prinzipien (wie einen Sockel) ergänzt werden. (ib., S. 82) Dieser Sockel oder diese Mindestanforderungen können (nach Rawls) Grundgüter oder (nach Nussbaum) menschliche Fähigkeiten sein. Solche Grundgüter sind Dinge, die alle zur Erfüllung ihrer Pläne benötigen wie „Einkommen, Gesundheit, Rechte, Chancen, Selbstachtung“. (Ott & Döring, 2011, S. 81) Aufgrund der Konsistenz in Gerechtigkeitstheorien (s.o.) muss man sich, wenn man sich für absolute Standards für zukünftige Generationen ausspricht, auch für absolute Standards für alle heute lebenden Menschen aussprechen. (ib.)

### 3.4.2 Der Fähigkeitenansatz von Martha C. Nussbaum

Nussbaum (2010) versteht ihren Fähigkeitenansatz als Erweiterung der Rawlsschen Theorie. Es geht ihr dabei um ein Minimum an Ansprüchen, das alle Regierungen achten und den Menschen zugestehen sollten. Der Ansatz stellt die ‚menschlichen Fähigkeiten‘, „was die Menschen tatsächlich zu tun und zu sein in der Lage sind“, in den Vordergrund und stellt dazu die Idee der Menschenwürde ins Zentrum. Die von Nussbaum zusammengestellte Liste an Fähigkeiten sind ihres Erachtens „alle in der Idee eines menschenwürdigen Lebens enthalten“. Diese Fähigkeiten sollten weiter für jede Einzelne und jeden Einzelnen angestrebt werden, um den Menschen als Zweck für sich und nicht als Mittel für andere gerecht zu werden. (S. 104f)

Nussbaum betont die Wichtigkeit eines aktiven Strebens und führt das Beispiel von Robert Nozick (1974/2006, S. 71 - 75) aus. Dieses beschreibt eine „Erlebnismaschine“, durch die alle daran angeschlossenen Menschen ständig gute Erlebnisse haben (zit. in ib., S. 109). Von den meisten würde aber trotzdem ein Leben ausserhalb der Maschine bevorzugt. Dies weil gute Erlebnisse nicht ausreichen, da es viel mehr darum geht „in der Welt aktiv tätig zu sein, selbst wenn das zu Enttäuschungen führen kann“. Die Zufriedenheit ist wichtig, darf aber nicht als einziges Ziel angestrebt werden. Daher liegt es für Nussbaum nahe, eine Konzeption verschiedener Fähigkeiten und Chancen aufzustellen, die das Entscheiden und Tätigsein in den Fokus stellen um so die Lebensqualität in verschiedenen Gesellschaften messen zu können. (Nussbaum, 2010, S. 109) Nussbaum formuliert zehn Ziele. Diese sind allgemein gehalten, damit sie von den jeweiligen Gesellschaften explizit ausformuliert werden können. Nussbaum führt aus: „Selbst wenn ihr Wohlstand noch so hoch ist, kann eine Gesellschaft, die diese Fähigkeiten nicht allen ihren Bürgerinnen und Bürgern auf einem angemessenen Niveau garantiert, nicht als in vollem Masse gerecht gelten.“ (ib., S. 110)

1. Leben	„Die Fähigkeit, ein menschliches Leben normaler Dauer bis zum Ende zu leben; nicht frühzeitig zu sterben und nicht zu sterben, bevor dieses Leben so eingeschränkt ist, dass es nicht mehr lebenswert ist.“
2. Körperliche Gesundheit	„Die Fähigkeit, bei guter Gesundheit zu sein, wozu auch die reproduktive Gesundheit, eine angemessene Ernährung und eine angemessene Unterkunft gehören.“
3. Körperliche Integrität	„Die Fähigkeit, sich frei (...) zu bewegen; vor gewaltsamen Übergriffen sicher zu sein, (...) Gelegenheit zur sexuellen Befriedigung und zur freien Entscheidung im Bereich der Fortpflanzung zu haben.“
4. Sinne, Vorstellungskraft und Denken	„Die Fähigkeit, die Sinne zu benutzen, sich etwas vorzustellen, zu denken und zu schlussfolgern (...). Die Fähigkeit, sich seines Verstandes auf Weisen zu bedienen, die durch die Garantie der politischen und künstlerischen Meinungsfreiheit und die Freiheit der Religionsausübung geschützt werden. (...) angenehme Erfahrungen zu machen und unnötigen Schmerz zu vermeiden.“
5. Gefühle	„Die Fähigkeit, Bindungen zu Dingen und Personen (...) aufzubauen; (...) zu lieben, zu trauern, Sehnsucht, Dankbarkeit und berechtigten Zorn zu fühlen. Die Fähigkeit, an der eigenen emotionalen Entwicklung nicht durch Furcht und Ängste gehindert zu werden.“

6. Praktische Vernunft	„Die Fähigkeit, selbst eine persönliche Auffassung des Guten zu bilden und über die eigene Lebensplanung auf kritische Weise nachzudenken.“
7. Zugehörigkeit	„Die Fähigkeit, (...) andere Menschen anzuerkennen und Interesse an ihnen zu zeigen, sich auf verschiedenen Formen der sozialen Interaktion einzulassen (...); die Fähigkeit, als Wesen mit Würde behandelt zu werden (...)“ sowie Empathie und Selbstachtung.
8. Andere Spezies	„Die Fähigkeit, in Anteilnahme für und in Beziehung zu Tieren, Pflanzen und zur Welt der Natur zu leben.“
9. Spiel	„Die Fähigkeit, zu lachen, zu spielen und erholsame Tätigkeiten zu genießen.“
10. Kontrolle über die eigene Umwelt	„A. Die Fähigkeit, wirksam an den politischen Entscheidungen teilzunehmen, die das eigenen Leben betreffen; (...) Recht auf politische Partizipation, auf Schutz der freien Rede und auf politische Vereinigung (...). B. Die Fähigkeit, Eigentum (...) zu besitzen und Eigentumsrechte auf der gleichen Grundlage wie andere zu haben; das Recht zu haben, eine Beschäftigung auf der gleichen Grundlage wie andere zu suchen; vor ungerechtfertigter Durchsuchung und Festnahme geschützt zu sein. (...) zu arbeiten, die praktische Vernunft am Arbeitsplatz ausüben zu können und in sinnvolle Beziehungen (...) mit anderen Arbeitern (sic!) treten zu können.“

Tabelle 1: Die zentralen menschlichen Fähigkeiten (Nussbaum, 2010, S. 112 - 114), eigene Darstellung

Wichtig ist für Nussbaum der Bezug zu einem Leben in Menschenwürde, das ohne diese Fähigkeiten nicht möglich ist. Sie sieht den Ansatz als Variante des Menschenrechtsansatzes, auch bei diesem steht die Menschenwürde jedes und jeder Einzelnen im Zentrum. (Nussbaum, 2010, S. 114f) Nussbaum betont die Offenheit der Liste, die auch den Pluralismus achtet und bezieht sich auf Rawls (PL 78, S. 232), wenn sie betont, dass die Liste auch „von Menschen unterstützt werden kann, die ansonsten sehr unterschiedliche Konzeptionen davon haben, worin der Sinn und der letzte Zweck des Lebens besteht“. Der Ansatz meint, dass es möglich sein soll, diese Fähigkeiten ausüben zu können, jedoch soll nicht der Zwang bestehen, diese ausüben zu müssen (ib., S. 116f). Der Fähigkeitenansatz geht im Anschluss an Aristoteles und Marx von einer „Konzeption des Menschen als soziales und politisches Wesen aus, das in Beziehung mit anderen Erfüllung findet“ (ib., S. 125).

Ott und Döring (2011) kombinieren die Liste des Fähigkeitenansatzes mit Rawls Liste der Grundgüter und definieren so einen absoluten Standard (S. 85). Rawls definiert „Grundgüter“ als Ressourcen, „die generell Menschen zu dem verhelfen könnten, was sie brauchen, so vielfältig ihre Bedürfnisse auch sein mögen“ (Amartya Sen, 2012, S. 88, H.i.O.). Nach Johathan Blover (1999, S. 6f) meint er damit auch „Rechte, Freiheiten und Chancen, Einkommen und Vermögen und die sozialen Grundlagen der Selbstachtung“ (zit. in Sen, 2012, S. 88).

Ott und Döring (2011) erläutern, was die Idee des Fähigkeitenansatzes diskursethisch bedeutet und betonen, dass die Anerkennung dieser Ansprüche im Interesse aller liegt und dass ein Gegner oder eine Gegnerin dieses Ansatzes einen guten moralischen Grund nennen müsse, warum Personen nicht das Anrecht auf diese Fähigkeiten haben sollen. Solange kein solcher Grund vorhanden ist, kann der Fähigkeitenansatz als absoluter Standard für die Definition eines guten Lebens gelten. (S. 86) Bezogen auf die distributive Gerechtigkeit bezeichnen sie ei-

nen humanitären Sockel als legitimen Anspruch jetzt lebender und zukünftiger Menschen. Für heutige internationale Gerechtigkeit heisst dies, daraufhin zu arbeiten, dass für alle Menschen die Möglichkeiten zu einem guten Leben gegeben sind, d.h. die Möglichkeiten zur Ausübung der genannten Fähigkeiten. (Ott & Döring, 2011, S. 88)

Anzumerken ist an dieser Stelle noch, dass der Umkehrschluss nicht funktioniert. Ein gutes Leben zu führen heisst nicht automatisch den Ansprüchen der Nachhaltigkeit gerecht zu werden. Ein gutes Leben kann auch auf nicht nachhaltige Weise realisiert werden. (Christen, 2013, S. 73)

### 3.4.3 Gleichverteilung

Die Frage nach dem absoluten Standard ist das eine, die Rechtfertigung von ungleicher oder die Begründung von gleicher Verteilung das andere. Ott und Döring (2011) plädieren für eine möglichst grosse Gleichverteilung zwischen den heutigen und zu einem späteren Zeitpunkt lebenden Generationen, oder anders gesagt: für einen intergenerationellen Egalitarismus (S. 92 – 102).

Nach Ott und Döring (2011) kann (ziemlich sicher) davon ausgegangen werden, dass Demokratie, Gewaltentrennung, Menschen- und Bürgerrechte, etc. essenziell für eine gerechte Gesellschaft sind (S. 92). Egalitaristen und Egalitaristinnen, die vom Eigenwert von Gleichheit ausgehen, argumentieren, dass Ansprüche wie „jeder (sic!) ist vor dem Gesetz gleich“ oder „niemand darf wegen seiner Hautfarbe bevorzugt oder benachteiligt werden“ berechnete Ansprüche auf Gleichbehandlung sind und dass dies auch auf Fragen der Verteilung übertragen werden kann. D. h., dass Güter somit immer gleich zu verteilen sind, ausser es gibt gute Gründe für eine Ungleichverteilung. (Ott & Döring, 2011, S. 92) „Wenn kein Grund vorgelegt wird, der eine Ungleichverteilung einsichtig machen kann, ist es zunächst einmal richtig, auf das einfachste Verteilungsprinzip zurückzugreifen, da grundlose Ungleichverteilungen im starken Verdacht stehen, willkürlich, diskriminierend oder interessengeleitet zu sein (sic!).“ (ib., S. 93) Bis heute sehen Ott und Döring keine annehmbaren Argumente gegen diese „*presumption in favour of equality*“ (ib., S. 95, H.i.O.). Sie betonen, dass die Argumentation für komparative Standards und die „*presumption in favour of equality*“ mit dem Eigenwert von Gleichheit begründet werden kann, jedoch nicht so begründet werden muss (ib., S. 95, H.i.O.). Angelika Krebs (2003, S. 243f) stimmt zu, dass allzu grosse Ungleichheit, die Erfüllung von gewissen absoluten Standards behindern kann und Gleichheit „als Nebenprodukt der Erfüllung absoluter Standards durchaus erwünscht sein kann“. So wenn z.B. grosse materielle Ungleichheiten die Freiheiten von Einzelnen einschränken. (zit. in ib.) Eine funktionale Begründung von Gleichheit, die von Egalitaristen und Egalitaristinnen und ihren Gegenspielern und -spielerinnen gleichermaßen anerkannt wird, lautet: „Gleichheit *um* des sozialen Friedens, *um* befriedigenderen Anerkennungsverhältnisse, *um* der Selbstachtung aller Beteiligten, *um* der Minimierung von Diskriminierungsgefahren, *um* verbesserter politischer Partizipation, *um* der Teilnahme am herrschaftsfreien Diskurs (...)“ willen (Ott & Döring, 2011, S. 95f, H.i.O.). Für intergenerationelle Gleichheit lediglich funktional zu argumentieren, scheint jedoch nicht hinreichend (ib., S. 96).

Nach Simon Caney (2001, S. 124) kann es von einem moralischen Standpunkt aus nicht als gut befunden werden, dass „Personen nur aufgrund ihrer ethnischen Zugehörigkeit, ihrer Herkunft oder ihres Geschlechts von vornherein benachteiligt sind“ (zit. in Ott & Döring, 2011, S. 97). Ott und Döring fügen nun an, dass wo und wann man geboren wird ebenso zufällig ist wie das Geschlecht, die ethnische Zugehörigkeit, die eigene materielle und kulturelle Situation, eigene Talente oder auch Behinderungen. Intuitiv bejahen wir bei unterschiedlichen Begabungen eine Korrektur hin zu mehr Gleichheit (z.B. mehr Förderung der Lernschwachen als der Hochbegabten). Die distributive Gerechtigkeit wird hier mit korrekativer Gerechtigkeit ergänzt. (ib.) Die Bestrebungen zu mehr Gleichheit sind aber dadurch eingeschränkt, dass niemand daran gehindert werden darf, seine Fähigkeiten auszubilden. Die Grenze für die Bestrebungen zu mehr Gleichheit lassen sich also durch das „Recht jedes einzelnen auf autonome Lebensführung“ und durch den Fähigkeitenansatz beschreiben. (ib., S. 98)

Es geht also bei distributiver und korrekativer Gerechtigkeit darum „den blinden Zufall ein Stück weit zu korrigieren“ (ib.). Nach Rawls sind die durch Zufall Benachteiligten „nicht nur bedauerenswerte ‚Pechvögel‘ (Rawls), sondern Mitmenschen, deren Schicksal einen moralischen Anspruch an uns richtet“ (Ott & Döring, 2011, S. 98f). Stimmt man dieser Intuition zu, so kann man nicht ohne weiteres hinnehmen, dass manche Menschen später geboren werden und so den verursachten Folgen der jetzt lebenden Generation ausgesetzt sind. „Keine Generation sollte (idealerweise) gute Gründe dafür haben, eine andere Generation darum zu beneiden, dass sie zu einer bestimmten Zeit gelebt hat.“ So ist auch keine Generation berechtigt, die Möglichkeiten der Folgegenerationen zu schmälern. Wenn dem entgegnet werden kann, dass diese Argumentation nicht über einen absoluten Standard hinausführt, dann kann dem wiederum damit widersprochen werden, „dass keine Generation eine Ausnahme in der Kette der Generationen ist“, da dies dem Verbot der primären Diskriminierung widersprechen würde. (Ott & Döring, 2011, S. 99)

Tugendhat (1993) unterscheidet primäre und sekundäre Diskriminierung. Primäre Diskriminierung meint die unterschiedliche Behandlung von Personen aufgrund eines ihnen zugesprochenen Wertes abhängig beispielsweise von Hautfarbe oder Geschlecht. Denn wenn der Anspruch jedes Menschen auf gleiche Achtung anerkannt wird, dann lässt sich daraus ein Verbot primärer Diskriminierung ableiten. (zit. in ib. S. 72) Daneben meint die sekundäre Diskriminierung die ungleiche Verteilung von Gütern und muss nicht in jedem Fall ungerecht sein (Ott & Döring, 2011, S. 72).

Ein weiteres Argument bezieht sich auf die Gerechtigkeitstheorie von Rawls, sodass die Idee dieser kurz skizziert wird: Rawls beschreibt die Prinzipien der Gerechtigkeit als solche, die freie, vernünftige Menschen in einer anfänglichen Situation der Gleichheit definieren würden. Diese Personen befinden sich zudem hinter einem Schleier des Nichtwissens, der die moralische Unparteilichkeit sicherstellt und eng verknüpft ist mit der Vorstellung Kants, dass ein Mensch nie „bloss als Mittel zu Zwecken anderer benutzt werden darf“. (Nussbaum, 2010, S. 28 - 30) Diese Personen im Urzustand sind an ihrem eigenen Vorteil interessiert, sie streben nicht

per se nach Gerechtigkeit und sind nicht altruistisch veranlagt, sondern sind bestrebt ihre eigene Idee des Guten befördern zu können (Nussbaum, 2010, S. 87). Der Schleier des Nichtwissens führt dazu, dass die Parteien nicht wissen, welcher Klasse, welchem Geschlecht, welcher Ethnie sie angehören und ihren Geburtsort nicht kennen. So soll Unparteilichkeit und Fairness sichergestellt werden, denn „die Parteien wollen ihren eigenen Vorteil sichern, aber der Schleier sorgt dafür, dass sie das nur unter Bedingungen tun, die für alle gleichermassen fair sind“. (ib., S. 88) Herwig Unnerstall (1999) erweitert den Schleier der Unwissenheit so, dass die Individuen im Urzustand nicht wissen, welcher Generation sie angehören werden (zit. in Ott & Döring, 2011, S. 100). Es befinden sich also VertreterInnen aller Generationen im Urzustand (Ott & Döring, 2011, S. 101). Nach Ralph C. D'Arge (1989) sieht dies dann folgendermassen aus: „If individuals were place in an ‚original position‘, not knowing which generation they would be part of, they would logically opt for equal treatment among generations“ (S. 328 zit. in ib.). Die Individuen hinter dem Schleier haben „keinen Grund, sich mit einem absoluten Standard zufrieden zu geben, wenn unter Beachtung ökologischer Grenzen bzw. eines Regelwerkes von Nachhaltigkeit für alle Generationen ‚mehr drin‘ ist. Sie werden daher einen komparativen Standard intergenerationeller Verteilung wählen“. (Ott & Döring, 2011, S. 101) Ott und Döring fassen zusammen:

- „Die Intuition, dass keine Generation in der Kette der Generationen etwas Besonderes ist,
- in Verbindung mit dem Verbot primärer Diskriminierung
- und der ‚presumption in favour of equality‘“

lässt einen intergenerationellen komparativen Standard begründen (ib.). Sie fügen an, dass dieser den absoluten Standard (im Sinne des Fähigkeitenansatzes) miteinschliesst (ib., S. 102).

### 3.5 Verpflichtungen für heute lebende Menschen

Im vorhergehenden Kapitel konnte gezeigt werden, dass Verpflichtungen gegenüber kommenden Generationen bestehen. Und zwar in der Hinsicht, als wir anerkennen sollten, dass diesen nicht weniger zusteht als heute lebenden und dass alle Menschen die Fähigkeiten zu einem guten Leben ausüben können sollten. (Ott & Döring, 2011, S. 105) Heutige Generationen können diesen Verpflichtungen nachkommen indem sie als Gemeinschaft und individuell „Hinterlassenschaften bilden“. (ib., S. 104f) Wie diese Hinterlassenschaften aussehen sollen, hängt vom gewählten Nachhaltigkeitskonzept ab. Ott und Döring zeigen die Unterschiede zwischen schwachen und starken Nachhaltigkeitskonzepten auf und plädieren für eine starke Konzeption. (ib., S. 103f)

#### 3.5.1. Schwache Nachhaltigkeit

Die Konzeptionen von Nachhaltigkeit reichen von ‚sehr schwach‘ bis ‚sehr stark‘. Eine ‚sehr schwache‘ Konzeption richtet sich nach dem Wachstum des BSP als Messgrösse für Nachhaltigkeit, ein ‚sehr starkes‘ Konzept anerkennt den Selbstwert von Naturwesen. (Ott & Döring, 2011, S. 103)

Der Hauptunterschied zwischen schwachen und starken Konzeptionen liegt in der Annahme der „Substitutionsmöglichkeiten von Naturkapital“, was meint, dass ein anderweitiges Ersetzen von Naturkapital möglich ist. Gehen wir von dieser Annahme aus, sehen wir keine (oder kaum) Verpflichtungen möglichst alles Naturkapital auch für zukünftige Menschen zu erhal-

ten. (Ott & Döring, 2011, S. 107, H.i.O.) Nach Ott und Döring muss „der durchschnittliche Nutzen zukünftiger Personen (...) im Konzept schwacher Nachhaltigkeit mindestens dem heutigen Durchschnittsnutzen entsprechen und dauerhaft erhalten werden können“. Für VertreterInnen dieser Konzeption ist es jedoch unwichtig, wodurch und wie der Nutzen gestiftet wird. (ib., S. 108) Als Beispiel gibt es Argumentationen dahin, dass der Nutzen darin liege Waren konsumieren zu können. In der Konsequenz heisst dies dann, dass dort investiert werden muss, wo die Konsumgutproduktion gesteigert werden kann. (ib., S. 109f) Wenn jedoch von der Ersetzbarkeit der Natur ausgegangen wird, werden Präferenzen zukünftiger Menschen nach Naturerfahrungen – die durchaus vorstellbar sind – missachtet (ib., S. 111) Das schwache Konzept ist auch für Ökonomen attraktiv, „da es sich in die neoklassische Wachstumstheorie integrieren lässt“ (Faucheux et al., 1996; El Serafy, 1996, S. 76; Chichilnisky, 1997, S. 467 zit. in ib., S. 114). Die Hoffnung liegt in technischen Innovationen, die die Ersetzbarkeit von Naturgütern ermöglichen. (Ott & Döring, 2011, S. 116) Es wird davon ausgegangen, dass der Verlust natürlicher Ressourcen unwichtig ist, da dieser durch den Einsatz von „andern Kapitalformen, Technologien, Infrastrukturen usw.“ wettgemacht werden kann. (ib., S. 119) Jedoch wird heute die unendliche Ersetzbarkeit von Natur durch Technik und Sachkapital auch von vielen Ökonominen und Ökonomen verneint (ib., S. 121).

Weiter wird in der Ökonomie oftmals von Kompensation gesprochen, davon dass VerliererInnen des Umwelt- und Klimawandels angemessen entschädigt werden sollten. (ib., S. 123) Dabei wird jedoch davon ausgegangen, dass diese damit einverstanden wären. Es müsste aber zuerst fair zwischen gleich gestellten Akteurinnen und Akteuren verhandelt werden. Schäden an Gütern, die Grundbedingungen für die Lebensqualität darstellen, sind jedoch schwer in einen finanziellen Wert umzuwandeln. Bei Projekten, wie z.B. Staudammprojekten, die eine Umsiedlung mit sich bringen, müssen die Präferenzen der betroffenen Personen respektiert werden. Präferenzen sind jedoch oftmals nicht bekannt (z.B. von zukünftigen Generationen). Wir können mit zukünftigen Generationen auch nicht über Kompensationen verhandeln, es ist also sehr ungewiss, ob diese den Kompensationsangeboten zustimmen würden. (Ott & Döring, 2011, S. 124f)

Eine weitere Rechtfertigungsgrundlage für ökonomisches Handeln im Rahmen der schwachen Nachhaltigkeit bietet die Diskontierung. Es geht dabei darum, dass dabei Nutzen und Kosten zukünftiger Menschen geringer geschätzt werden als heutiger, es ist hier jedoch nicht Platz dies im Detail auszuführen. Dieses Prinzip widerspricht aber der Idee intergenerationaler Gerechtigkeit. (ib., S. 128) Und es scheint absurd, davon auszugehen, dass zukünftig immer noch gleichviel Ressourcen vorhanden sein werden und dabei gleichzeitig heutiges Naturkapital zu verbrauchen, um das Wirtschaftswachstum zu steigern. (ib., S. 131f) Dies kann man nur bejahen, wenn man von der Ersetzbarkeit von Naturgütern durch andere Kapitalien ausgeht. (ib., S. 133) Schwache Nachhaltigkeit ist weiter immer dann erreicht, „wenn die Investitionsquote einer Volkswirtschaft gross genug ist, um den wertmässigen Verbrauch an Umweltressourcen gerade zu kompensieren“ (G. Klepper, 1999, S. 314 zit. in Ott & Döring, 2011, S. 139). Bei dieser Messung stehen Spar- und Investitionsraten im Fokus (d.h. monetäre Werte), wohingegen Naturkapital kaum eine Rolle spielt. Wenn zudem Industrieländer im Ausland Ressourcen verbrauchen, wird dieser Verbrauch nicht erfasst. Dies führt dazu, dass v.a. die Industriestaaten nach dieser Messung (u.a. der Weltbank) als nachhaltig eingestuft werden, wohingegen die Länder Afrikas als nicht nachhaltig gelten. Geld dient in diesem Modell als Ersatz für Naturkapital. (ib., S. 139f)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Konzept schwacher Nachhaltigkeit auf dem Substitutionsprinzip basiert. (ib., S. 144)

### 3.5.2 Starke Nachhaltigkeit

Das Konzept starker Nachhaltigkeit sieht den Erhalt des Naturkapitals als Ziel. Das Konzept fragt danach, wie stark die natürlichen Ressourcen somit vom wirtschaftlichen System in Anspruch genommen werden dürfen. (Ott & Döring, 2011, S. 145ff) Die Substitution von Natur durch Sachkapital wird nicht grundsätzlich verneint. Ott und Döring fügen weiter an, dass es nicht einfach um den Einsatz von natürlichen Ressourcen beim Produktionsprozess geht, „sondern um die Bedeutungen von Natur für das soziale, kulturelle und geistige Leben insgesamt“ (ib., S. 151). Demzufolge geht es dann nicht einfach darum, ob Substitution möglich ist, sondern ob wir diese mit Blick auf den Fähigkeitenansatz wollen. Dieser Konzeption wird zum einen der Vorwurf gemacht, sie wolle die Natur „statisch konservieren und fordere den bedingungslosen Erhalt jeder Spezies“ (Ott & Döring, 2011, S. 152, H.i.O.). Dem entgegen Ott und Döring, dass das Prinzip des Erhalts nur solange gelte bis aufgrund höherer moralischer Verpflichtungen ein anderes Handeln begründet werden kann. (ib., S. 153)

Ein weiterer Vorwurf lautet, dass das Konzept einen totalen Verzicht von Nutzung nicht-erneuerbarer Ressourcen fordere. Auch dies stimmt so nicht. Werden diese Ressourcen genutzt, dann besteht nach diesem Konzept jedoch die Verpflichtung, dafür einen geeigneten Ersatz zu schaffen. (ib., S. 153f)

### 3.5.3 Wahl eines Konzeptes

Eine Gesellschaft, die Nachhaltigkeitsziele verfolgt, muss sich auf ein Konzept festlegen, welches sie als besser beurteilt. Dies sollte eine möglichst rationale Wahl sein und nicht ein Entschluss aufgrund ideologischer Vorstellungen. Es geht also um Argumente, damit sich StaatsbürgerInnen für das für sie bessere Konzept entscheiden können. „Die Aufgabe ist also, im Lichte der zurzeit besten verfügbaren Argumente ein insgesamt begründetes Urteil zu fällen“. Dieses erfolgt unter ethischen Prinzipien von aufgeklärten StaatsbürgerInnen, die nicht direktem Handlungsdruck ausgesetzt sind und so „gemeinsam die Gründe prüfen, die ihnen von verschiedenen, untereinander zerstrittenen Theoretikern (sic!) starker, mittlerer und schwacher Nachhaltigkeit unterbreitet werden“. (Ott & Döring, 2011, S. 157f)

Es ist durchaus auch ein Konzept denkbar, das zwischen starker und schwacher Nachhaltigkeit steht. Ott und Döring bezeichnen es aber zu simpel, „die Wahrheit in der ‚goldenen Mitte‘ zu verorten oder gar zum Drei-Säulen-Modell zurückzukehren“. (ib., S. 159)

Im Folgenden führen sie einige Argumente zugunsten starker Nachhaltigkeit aus:

- Selbst wenn man davon ausgeht, dass einige Probleme (Energie) durch Substitution gelöst werden könnten, folgt daraus nicht dass sämtliche Probleme so gelöst werden können. (S. 160)
- Joseph E. Stiglitz (1997) beschreibt den Zeithorizont ökonomischer Modelle auf ca. 50 bis 60 Jahre, wohingegen die meisten Ökonomeninnen und Ökonomen so schreiben, als gelte ihr Modell für die Ewigkeit. (zit. in ib., S. 161) Diese sollten dementsprechend zuerst selbst klar definieren, wie lange ihre Modelle Gültigkeit haben, bevor diese weiterverwendet werden, z.B. in der Politik. (Ott & Döring, 2011, S. 161)
- Ein wichtiges Argument gegen die Substituierbarkeit von natürlichen Ressourcen liegt in der Multifunktionalität der Ökosysteme (Dasgupta 1995, Atkinson et al., 1997 zit. in ib., S. 163). So müsste aufgezeigt werden können, wie jedes natürliche Gut durch ein „artifizielles Substitut“ ersetzt werden kann. (Ott & Döring, 2011, S. 163)

Um rational zwischen den Konzepten entscheiden zu können, kann die Risikobewertung verwendet werden. Es geht dabei darum herauszufinden, welches Resultat moralisch akzeptabler wäre, wenn sich herausstellen würde, dass die Argumente falsch waren und das Vorhergesagte nicht eintrifft. Wenn wir davon ausgehen, dass die Prinzipien der schwachen Nachhaltigkeit, d.h. die Substitution der Naturgüter möglich ist und es trifft das Gegenteil zu (dass dies doch nicht möglich ist), kann es sein, dass unersetzbares Naturkapital, das die Grundlage für zukünftige Generationen darstellt, zerstört ist. Gehen wir davon aus, dass diese Substitution nicht möglich ist, und es würde sich diese Annahme als falsch herausstellen, (die Naturgüter würden sich substituieren lassen), dann hätten wir vielleicht einiges Naturkapital geschützt, das nicht unersetzbar ist. Dieser Fall wäre aber moralisch weitaus weniger verwerflich, als der erste, worauf folgt, dass Handeln nach dem Grundsatz, dass Naturkapital ersetzt werden kann, nicht begründet werden kann, wenn vom Kantischen Grundsatz ausgegangen wird, „dass es im Zweifel besser sei, einen Schaden zu verhindern als einen Nutzen (etwa gleichen Ausmasses) (...) zu stiften“ (Ott & Döring, 2011, S. 164f) Vermittelnde Konzepte, d.h. Konzepte zwischen schwacher und starker Nachhaltigkeit gehen von kritischem Naturkapital aus, das nicht ersetzt werden kann, und solchem, das ersetzt werden kann. Bis heute konnte aber noch nicht mit Bestimmtheit kritisches von nicht kritischem unterschieden werden. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird es nie gelingen, alle Kriterien zu bestimmen, um diese mit Gewissheit festlegen zu können. (ib., S. 167)

Wenn nach dem Konzept starker Nachhaltigkeit gehandelt wird, stehen zukünftigen Generationen ausserdem mehr Wahlmöglichkeiten offen. Weiter berücksichtigt dieses Konzept neben der Produktion die Erfahrung von Menschen in und mit der Natur und lässt diese Möglichkeit auch für zukünftig Lebende bestehen. (ib., S. 167f) Abschliessend bezeichnen Ott und Döring das Konzept starker Nachhaltigkeit als „ein begründetes Urteil praktischer Vernunft“. Diese Position lässt sich mit den heutigen Argumenten am besten rechtfertigen. Falls neue Studien, Argumente und Informationen vorhanden sind, die den beschriebenen Argumenten widersprechen, kann die Diskussion wieder neu aufgenommen werden. Es scheint aber nicht verständlich „warum man solange von der Annahme ausgehen sollte, dass die Gegenargumente gleichwertig seien, bis wir belegt haben, dass unsere Gründe die besseren sind“. (ib., S. 169) „Das Konzept schwacher Nachhaltigkeit sollte aufgegeben werden. Es handelt sich nicht um ein gutes Konzept, das nur *etwas weniger nachhaltig* ist als ein anderes, sondern um ein insgesamt nicht überzeugendes Konzept.“ (Gerhard Scherhorn, 2004, S. 73 zit. in ib., H.i.O.)

### 3.5.4 Leitlinien für die Praxis – Effizienz, Suffizienz, Resilienz

Aus dem beschriebenen Konzept starker Nachhaltigkeit folgen Regeln, die festlegen, wie Naturkapital erhalten bleiben soll. Diese sollten „zur Leitlinie nationaler und auch transnationaler Nachhaltigkeitsstrategien gemacht werden“. Daraus lassen sich Managementregeln ableiten, die den Erhalt von natürlichen Ressourcen garantieren und die Investition in den Aufbau von knapp gewordenen Ressourcen fördern. (Ott & Döring, 2011, S. 169f) Wichtig ist an dieser Stelle zu bemerken, dass es sich um ein ökologisch ausgerichtetes Konzept handelt, jedoch nicht um ein „ein-Säulen-Modell“. (ib., S. 170)

Auf der untersten Ebene des Modells starker Nachhaltigkeit folgen Handlungsleitlinien: Effizienz, Suffizienz und Resilienz. Wobei Resilienz allgemein den Erhalt des Naturkapitals meint und als Leitlinie zur Präzisierung von Regeln hin zu diesem Erhalt dienen soll (ib., S. 170ff).

Die Leitlinie der Effizienz meint die Nutzung natürlicher Ressourcen durch die Produktion möglichst klein zu halten. Dazu gehören auch technische Innovationen. Eventuell wäre es danach auch möglich, dies mit Wirtschaftswachstum zu vereinen. (Ott & Döring, 2011, S. 171) Dazu äussert sich jedoch Jackson (2009) kritisch. Die totale Abkoppelung von Wirtschaftswachstum und Ressourcenverbrauch scheint nicht möglich. (S. 101) Nur technische Innovationen allein scheinen das Naturkapital nicht erhalten zu können, insbesondere dadurch, dass Effizienz das Wachstum fördert, da durch den Einsatz von weniger Rohstoffen Produkte günstiger werden und somit die Nachfrage grösser wird. Dieser Effekt wird ‚Rebound-Effekt‘ genannt, d.h. die durch Effizienz eingesparten Ressourcen werden an einem andern Ort wieder eingesetzt (z.B. wenn das Geld, das aufgrund der Nutzung von Energiesparlampen gespart wurde, für einen Kurzstreckenflug ausgegeben wird). (ib., S. 107)

Und so sind neben Effizienzstrategien auch andere zwingend. Durch Suffizienzstrategien lässt sich der Verbrauch an natürlichen Ressourcen verringern. Dabei geht es um Veränderungen in der Gesellschaft. Global meint Suffizienz „die Befriedigung der grundlegenden menschlichen Bedürfnisse aller“. (Reisch, 2001, zit. in Ott & Döring, 2011, S. 171) Bezogen auf die Industrieländer heisst dies eine Auseinandersetzung mit Themen wie „Lebensqualität, (...) neue Wohlstandsmodelle, postmaterielle Lebensstile, Zeitwohlstand“ (ib.) und die Etablierung nachhaltigen Konsums (Reisch & Scherhorn, 1999, zit. in Ott & Döring, 2011, S. 171). „Es geht um die konkrete Aufhebung eines dominanten Modells von individueller Nutzenmaximierung durch neue konviale Lebensformen, die Schaffung von Entschleunigungsinseln, die De-Individualisierung von Konsumgütern, die Aufhebung der Grenzen von Arbeit und Musse usw.“ (Ott & Döring, 2011, S. 172) Es geht also um grundlegende Veränderungen von Lebensstilen und die Entwicklung eines neuen Modells von Wohlstand. Soziale Innovationen sind gefragt, damit diese Leitlinie, die die Gestaltung des gesellschaftlichen Zusammenlebens im Blick hat, umgesetzt werden kann.

### 3.5.5. Definition nachhaltiger Entwicklung

Aus den gemachten Darstellungen lässt sich eine Definition von nachhaltiger Entwicklung ableiten. In der vorliegenden Arbeit stützen sich die Autorinnen auf diese Definition von nachhaltiger Entwicklung von Ott und Döring (2011). „Nachhaltige Entwicklung ist Entwicklung hin zu Nachhaltigkeit“, sie geht konzeptionell

- von einem egalitären humanistischen Standard, also dem Fähigkeitenansatz, aus,
- bezieht die Zukunftsverantwortung im Sinne der Gleichheit der Generationen mit ein,
- orientiert sich am Erhalt des natürlichen Kapitals
- und den drei Leitlinien der Resilienz, Effizienz und Suffizienz
- und anerkennt den moralischen Status empfindungsfähiger Mitgeschöpfe an. (S. 178) (zu diesem Punkt vgl. Fussnote 14)

Wird im Folgenden innerhalb dieser Arbeit der Begriff Nachhaltigkeit bzw. nachhaltige Entwicklung verwendet, steht dahinter die beschriebene Theorie starker Nachhaltigkeit mit dieser daraus resultierenden Definition.

Im Folgenden wird auf die Berufsethik der Sozialen Arbeit eingegangen und aufgezeigt, was die vorangegangenen Darstellungen für das Handeln von Professionellen der Sozialen Arbeit und somit der Soziokulturellen Animation bedeuten.

### 3.6.1. Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession

Die Soziale Arbeit bezeichnet sich als Menschenrechtsprofession. Die Internationale Definition nimmt diese Bezeichnung ebenfalls auf:

The social work profession promotes social change, problem solving in human relationships and the empowerment and liberation of people to enhance well-being. Utilising theories of human behaviour and social systems, social work intervenes at the points where people interact with their environments. Principles of human rights and social justice are fundamental to social work. (IFSW, 2000)

Der Berufskodex von Avenir Social, den Professionellen der Sozialen Arbeit Schweiz, stützt sich auf diese Definition. Abgeleitet werden verschiedene Ziele der Sozialen Arbeit. So ist es eine Verpflichtung der Sozialen Arbeit Notlagen zu verhindern oder zu lindern, sie fördert und sichert die Entwicklung der Individuen und ermöglicht den Zugang zu gesellschaftlichen Ressourcen derjenigen Menschen, die „in der Verwirklichung ihres Lebens illegitim eingeschränkt sind“. Daneben hat die Soziale Arbeit zum Ziel die Unterstützung zwischen den Menschen und somit die soziale Integration zu fördern. (Avenir Social, 2010, S. 6). Die Soziale Arbeit geht davon aus, dass alle Menschen das Recht „auf die Befriedigung ihre Bedürfnisse sowie auf Integrität und Integration in ein soziales Umfeld“ haben. Gleichzeitig sieht die Soziale Arbeit die Pflicht der Menschen gegenüber andern, diese dabei zu unterstützen. (ib.) Professionelle der Sozialen Arbeit sprechen jedem Menschen (unabhängig von individuellen Besonderheiten oder Verhalten, etc.) eine Würde und daraus entstehende Rechte (Menschenrechte) zu. Sie gestehen jedem Menschen den gleichen Wert zu und respektieren das Recht jedes und jeder Einzelnen auf Gerechtigkeit, Gleichheit und Freiheit. (ib., S. 8) Das Handeln von Professionellen wird durch soziale Gerechtigkeit begründet, woraus sich verpflichtende Handlungsleitlinien ableiten lassen. So die Zurückweisung von Diskriminierung, die Anerkennung von Verschiedenheit, Solidarität, das Aufdecken ungerechter Praktiken und die Verpflichtung zur gerechten Verteilung von Ressourcen. (ib., 2010, S. 9f)

Der Fähigkeitenansatz von Nussbaum, auf welchen sich das Konzept starker Nachhaltigkeit stützt, bezieht sich auf die jedem Menschen zustehende Menschenwürde. Wenn Menschen die genannten Fähigkeiten ausüben können, können sie nach Nussbaum ein menschenwürdiges Leben führen. (Nussbaum, 2010, S. 104f). Im ersten Teil des Kapitels 3 wurde aufgezeigt, dass die Menschenwürde und die daraus resultierenden Ansprüche nach sozialer Gerechtigkeit den Grundpfeiler einer nachhaltigen Entwicklung darstellen. Eric Mührel und Dieter Röh (2008) sehen in den Ansätzen von Nussbaum eine mit dem Werte-Diskurs in der Sozialen Arbeit

„übereinstimmende theoretische Begründung“ (S. 58) und für sie „spricht vieles dafür, aktuellen sozialstaatlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen ein starkes vages Konzept guten Leben (sic!) – wie es Martha Nussbaum vorschlägt – entgegen zu setzen“ (S. 61). Nachhaltigkeit wird so zu einem zentralen Orientierungsrahmen für die Soziale Arbeit.

### 3.6.2. Die Weltgesellschaft als Bezugsrahmen

Der Berufskodex fordert die Professionellen der Sozialen Arbeit Schweiz auf, sich aktiv für Menschenrechte und soziale Gerechtigkeit zu engagieren. So beschreibt er die Soziale Arbeit als verpflichtet auf soziale Probleme Lösungen zu finden, sozialpolitische Interventionen zu initiieren und dabei dem dreifachen Mandat verpflichtet zu sein, d.h. das eigene Handeln mit Professionswissen, der Berufsethik sowie den Prinzipien der Menschenrechte und der Gerechtigkeit zu begründen. (AvenirSocial, 2010, S. 6f)

Silvia Staub-Bernasconi (2007) beschreibt die Transnationalisierung Sozialer Arbeit. Der Bezugsrahmen Sozialer Arbeit sollte die Weltgesellschaft darstellen, „soziale Problemlagen individueller und lokaler Art (u.a. Ressourcenknappheit, Armut und Reichtum, (...)) müssen deshalb immer auch unter dem Gesichtspunkt ihrer globalen Bedingtheit und als Produkt des Transfers von Spannungen zwischen sozialen Ebenen und Systemen aufgefasst werden (...)“ (S. 420) Sie bezieht sich auf Alice Salomon und Jane Addams wenn sie beschreibt, dass Soziale Arbeit bereits in den Anfängen international orientiert war. (ib., S. 424) Staub-Bernasconi beschreibt die Entwicklung des Bezugsrahmen sozialer Arbeit nach den 68er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts als hilflos, es wurden vor allem therapeutische Methoden, die sich am Individuum und der Familie orientierten, importiert und „*nagelten (...) zugleich die Soziale Arbeit auf der sozialen Mikroebene fest*“. Und „obwohl der Einfluss der Kultur, Struktur und Dynamik der Weltgesellschaft (...) unübersehbar ist, bleibt er – abgesehen von wenigen Ausnahmen – unthematisiert“. (ib., S. 434, H.i.O.) Staub-Bernasconi kritisiert weiter, dass die meisten Studierenden Sozialer Arbeit heute auf die Problemlösung auf der Mikroebene (Individuum, Familie) vorbereitet werden und so die Behandlung globaler Aspekte nur auf internationalen Konferenzen stattfindet. (ib., S. 434f) Es geht heute darum „die Solidaritätsgrenzen über Europa hinaus in globaler Perspektive auszuweiten und damit zu einem Wandel vom nationalen Wohlfahrtsdiskurs zu einem weltweiten Menschenrechtsdiskurs beizutragen“. (Walter Lorenz, 1994, S. 167f zit. in ib., S. 435) Es ist wichtig zu begreifen, dass die Weltgesellschaft nicht einfach auf den lokalen Kontext wirkt, „sondern dass sie teilweise auch gestaltbar ist“. (Staub-Bernasconi, 2007, S. 442) Obwohl nicht direkt von Nachhaltigkeit gesprochen, kann die folgende Aussage doch auch auf die Nachhaltigkeitsthematik bezogen werden:

Wenn die Bürger(innen) (sic!) der reichen westlichen Länder (...) nicht schnell lernen, was in der Weltgesellschaft vor sich geht und was eine gerechte Weltgesellschaft wäre, werden sie – wir – vermutlich sehr unsanft dazu gezwungen werden. Warum sollte denn nicht Soziale Arbeit einen Beitrag zu diesem Lernprozess leisten (...)? (ib., S. 446f)

Gerade im Bereich der Nachhaltigkeit spielt der Bezugsrahmen auf der Makroebene eine entscheidende Rolle. Sei dies im Sinne der heute lebenden oder der zukünftigen Weltgesellschaft. Denn die Auswirkungen von nicht nachhaltigem Handeln sind vielleicht in der Schweiz (noch nicht) spürbar, in andern Regionen haben sie aber schon heute erheblichen Einfluss auf die Lebensbedingungen vieler Menschen. Und wenn Menschen durch Klimaveränderungen schon heute und in Zukunft nicht mehr ein würdiges Leben führen können, da sie aufgrund der Auswirkungen beispielsweise des Klimawandels auf ihre Umwelt an der Ausübung der grundlegenden Fähigkeiten für ein gutes und menschenwürdiges Leben gehindert werden, dann sollte die Soziale Arbeit auch in der Nachhaltigkeitsdiskussion Stellung beziehen.

Exemplarisch beschreibt der fünfte Bericht des *Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)* (2014), ein Dokument von mehr als 1200 Seiten, verfasst von mehr als 200 Expertinnen und Experten als Hauptautorinnen und -autoren und weiteren 600 Autorinnen und Autoren aus mehr als 30 Ländern, die enormen Veränderungen in der weltweiten Durchschnittstemperatur, den Anstieg des Meeresspiegels und viele weitere besorgniserregende klimatische Gegebenheiten, die heute schon Tatsache sind und sich in Zukunft weiter verschlechtern werden. Um an dieser Stelle nur zwei Beispiele zu nennen: Die Konzentration von CO<sub>2</sub> in der Atmosphäre hat seit der vorindustriellen Zeit um 40% zugenommen. Die Wasserkreisläufe in der Atmosphäre verändern sich durch die Erwärmung dieser sowie der Meere so stark, dass dies in einigen Regionen mehr regenreiche Zeiten in anderen grosse Trockenheit zur Folge hat. (S. 2) Daraus ergeben sich auch schwerwiegende Folgen für die Menschen, die unmittelbar oder im weiteren Sinne von den Naturveränderungen betroffen sind. Die Ursachen dafür können gemäss IPCC-Bericht klar den Menschen zugeschrieben werden (S. 2).<sup>16</sup>

### **3.7. Fazit: Soziale Arbeit muss sich für Veränderungen hin zu Nachhaltigkeit einsetzen**

Es wurde aufgezeigt, dass sich Nachhaltigkeit theoretisch mittels Menschenwürde und Gerechtigkeit begründen lässt und dass daraus als Orientierungsrahmen das Konzept starker Nachhaltigkeit folgt.

Wenn Nachhaltigkeit nötig ist um ein menschenwürdiges Leben zu gewährleisten, dann wird somit klar, dass Soziale Arbeit die Thematik der Nachhaltigkeit in ihr Blickfeld rücken oder – stärker noch – nachhaltiges Handeln zum Ziel erklären muss. Das Ziel der sozialen Gerechtigkeit im Hinblick auf ein Leben in Würde sieht die Soziale Arbeit für alle Menschen gegeben. Die zukünftigen Generationen sind zwar nicht explizit genannt, die Autorinnen sehen aber aus Sicht der Sozialen Arbeit keine Argumente die Ziele der Gerechtigkeit und der Menschenrechte sowie ein menschenwürdiges Leben zukünftigen Generationen abzusprechen. Die Soziale Arbeit legt sich selber Pflichten zum Handeln auf. Diese Pflichten gelten somit auch zum Handeln hin zu mehr Nachhaltigkeit. Da Gerechtigkeit und die Menschenrechte ohnehin bereits als zentrale Orientierungspunkte für Professionelle der Sozialen Arbeit gelten, erhalten durch den Einbezug von Nachhaltigkeit vor allem ökologische Fragen zusätzliches Gewicht.

Die Konsequenz der Theorie starker Nachhaltigkeit bedeutet in der Praxis, dass in unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen die Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeitsthematik, Ide-

<sup>16</sup> für detaillierte Infos vgl. [www.ipcc.ch](http://www.ipcc.ch)

entwicklung und veränderte Praxis nötig ist. Wie in den Leitlinien zur Nachhaltigkeit angesprochen, sind u.a. technische Innovationen zur Effizienzsteigerung, aber insbesondere auch soziale Innovationen (Stichwort Suffizienz) zentral, um ein Konzept starker Nachhaltigkeit umsetzen zu können. Gerade Soziale Arbeit, die sich in ihrer Berufsdefinition die Förderung des sozialen Wandels zuschreibt, sollte als Schlüsselakteurin in einem solchen Prozess hin zu mehr Nachhaltigkeit wirken. Jedes Berufsfeld Sozialer Arbeit (Sozialpädagogik, Sozialarbeit, Soziokulturelle Animation) sollte sich aus den genannten Gründen im eigenen Möglichkeitsrahmen für Nachhaltigkeit einsetzen. Dafür einsetzen heisst sich mit der Thematik an sich auseinanderzusetzen sowie Veränderungen hin zu mehr Nachhaltigkeit zu fördern.

Zentrale Frage ist also folglich, wie Bedingungen aussehen, die gesellschaftliche Veränderungen hin zu mehr Nachhaltigkeit begünstigen. Dieser Frage widmet sich das folgende Kapitel damit im Anschluss diese Erkenntnisse für die Arbeit der Soziokulturellen Animation fruchtbar gemacht werden können (Kapitel 5).

## 4. WEGE ZUR VERÄNDERUNG

45

.....  
Wege zur  
Veränderung

Aufgrund der vorherigen Kapitel kann festgestellt werden, dass es grosse Veränderungen braucht, welche durch Lern-, Such- und Aushandlungsprozesse entwickelt und umgesetzt werden müssen.

Kora Kristof untersucht die Frage, wie und inwiefern sich Wandel in unserer heutigen komplexen, sich dynamisch entwickelnden und zunehmend international vernetzten Welt gestalten lässt. Sie geht so vor, dass sie in der Wissenschaft aus unterschiedlichen Disziplinen verschiedene Modelle zu Rate zieht, welche Veränderungsprozesse auf verschiedenen Ebenen erklären. Unter anderem stützt sie sich dabei auf den vom Wuppertal-Institut konzipierten Ansatz *Models of Change*. Dieser wurde aufgrund von Projekterfahrung entwickelt und hat nach Kristof (2010a) erstens zum Ziel, dass bei einem Prozess die Ausgangslage analysiert werden kann mithilfe von sechs Spannungsfeldern. Und dass zweitens eine auf den Prozess am besten passende Lösung oder Herangehensweise gefunden werden kann. (S. 32) Das Wuppertal-Institut orientiert sich an der Transition-Forschung und „verknüpft [dabei] ökologische Fragestellungen mit solchen des ökonomischen und gesellschaftlichen Wandels“ (Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, 2014, ¶1). Ergänzend dazu führte Kristof fünfzig Interviews mit Expertinnen und Experten, welche täglich mit Innovationen und Neuerungen konfrontiert sind und die wissenschaftlichen Modelle mit ihrem Wissen und ihren Alltagserfahrungen ergänzen. All diese Erkenntnisse über gesellschaftliche Veränderungen fügt sie am Schluss in einem Modell zusammen und erklärt, wie gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestaltet werden können. Sie gibt keine massgeschneiderte Lösung vor, sondern Ansatzpunkte, Rahmenbedingungen und Herausforderungen. Die Fragestellung dieses Kapitels lautet somit: **Wie sehen nach dem Veränderungsmodell von Kora Kristof Erfolgsbedingungen aus, um einen Wandel hin zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft zu fördern?**

Um den Rahmen abzustecken, wird als erstes gezeigt, was mit sozialem Wandel gemeint ist und in welchem Verhältnis dieser zu sozialen Innovationen steht. Mit Anthony Giddens Theorie der Strukturation erhält der soziale Wandel eine etwas klarere Kontur, indem aufgezeigt wird, wie soziale Praxis und Struktur zusammenwirken. Da Giddens Theorie jedoch kaum etwas über die Bedingungen, unter welchen sozialer Wandel stattfindet, sagen kann, werden aufgrund der Ergebnisse der Forschungsarbeit von Kristof die Erfolgsbedingungen für die Gestaltbarkeit des Wandels dargestellt.

### 4.1. Sozialer Wandel hin zu Nachhaltigkeit

#### 4.1.1. Der Begriff des sozialen Wandels

Peter Heintz versteht unter sozialem Wandel: „(...) die Gesamtheit der in einem Zeitabschnitt erfolgenden Veränderungen in der Struktur einer Gesellschaft“ (1958 zit. in Zapf 1969, S. 13 zit. in Gregor Husi, 2011, S. 3). Husi stützt sich ebenfalls auf diese Definition. Dabei geht es laut Husi um die Gesellschaftsstruktur und damit einhergehend um „grundlegende Ver-

änderungen menschlichen Zusammenlebens" (Husi, 2011, S.3). Dies stellt eine Mischung von Veränderlichem und (relativ) Unveränderlichem dar worin Ungekanntes und Überliefertes gemeinsam enthalten sind. Sinnbildlich dafür steht das Wasser im Fluss, welches immer weiter fließt. Wandel wird nicht immer als solchen wahrgenommen, Husi benutzt dafür das Bild des Zooms und sagt: „Stets ist für die Betrachtung ein Massstab festzulegen, in dem sich ebenso das Träge und Bleibende, Dauerhafte und Wiederkehrende zu erkennen zu geben vermag wie das Veränderliche und Neue, Unbeständige und Flüchtige. Veränderungen spielen sich mal im Kleinen, mal im Grossen ab." (ib., S. 5) Ansgar Weymann (1998) verortet Wandel mittels Mikro-, Meso- und Makrobezügen auf Struktur und deren Veränderung, so wie dies in der aktuellen Soziologie auch üblich ist. Konzeptuell verfolgt sie jedoch einen anderen Ansatz: „Sozialer Wandel ist auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen zu beobachten, auf der *Makroebene* der Sozialstruktur und Kultur, auf der *Mesoebene* der Institutionen, korporativen Akteure (sic!) und Gemeinschaften, auf der *Mikroebene* der Personen und ihrer Lebensläufe" (S. 14 zit. in ib., S. 5, H.i.O.). Damit unterscheidet sie die einzelnen Ebenen und lässt einen differenzierteren Blick entstehen.

#### 4.1.2. Die Bedeutung sozialer Innovationen

Wenn man soziale Innovationen mit sozialem Wandel vergleicht, dann, so Wolfgang Zapf (1989), sind soziale Innovationen nicht ein und dasselbe wie sozialer Wandel, sondern sie stellen eine Teilmenge der Prozesse des sozialen Wandels dar. Mit sozialen Innovationen werden neue Wege der Problemlösung angestoßen und so die Richtung des sozialen Wandels verändert. (S. 177) Zapf erörtert den Begriff der sozialen Innovation und kommt zu einer Formel für dieses Phänomen. Er beschreibt sie als „neue materielle und soziale Technologien, die helfen, unsere Bedürfnisse besser zu befriedigen und unsere sozialen Probleme besser zu lösen." (ib., S. 174, H.i.O.) Michael Schwarz, Martin Birke und Emanuel Beerheide (2010) definieren Soziale Innovationen wie folgt: Soziale Innovationen

- gehen von bestimmten Akteuren und Akteurskonstellationen (sic!) aus,
- bestehen aus intentionaler, zielgerichteter Neukonfiguration sozialer Praktiken an den Schnittstellen unterschiedlicher sozialer Kontexte und Rationalitäten,
- haben zum Ziel, Probleme anders zu lösen und Bedürfnisse anders zu befriedigen,
- haben meist eine ambivalente, keineswegs zwangsläufig *positive* Wirkung. (174f, H.i.O.)

Gute Voraussetzungen, Begleitumstände oder Folgen von technischen Innovationen können den Weg ebnen für soziale Innovationen. Dabei liegt der Schwerpunkt der sozialen Innovationen auf der menschlichen Kreativität und den symbolischen Ressourcen. Technische wie soziale Innovationen basieren auf wissenschaftlichem Fortschritt und praktischer Erfahrung. (ib., S. 177f) Für Zapf (1989) sind soziale Innovationen gerade in Organisationsformen neue Wege, Ziele zu erreichen. Aber auch neue Regulierungen und Lebensstile, welche dem Wandel eine neue Richtung geben, bessere Problemlösungen anbieten als herkömmliche Praktiken und „die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden." (S. 117)

Die Rolle der SozialwissenschaftlerInnen ist dabei, neue Wege zu suchen, zu entwickeln und auszuwählen und so Probleme zu lösen (Zapf, 1989, S. 183). Zapf konkretisiert, dass sich SozialwissenschaftlerInnen aufgrund ihrer Erfahrungen in der Aktionsforschung bewusst sind, dass es Partizipation, Kooperation und die Einbeziehung der Adressatinnen und Adressaten braucht, um einen Innovationsprozess in Gang zu setzen. Dabei geht es nicht darum, einen Masterplan für soziale Innovationen zu erstellen. Die Problemlösungs- und Steuerungsfähigkeit moderner Gesellschaften kann mit einfacheren Mitteln der Entscheidungshilfen (Prognosen, Evaluation, Praktiken der Mobilisierung und Motivation) erreicht werden. (ib., S. 183)

Laut Lange (2008) handelt es sich bei der Nachhaltigkeitsforschung um ein „sozialwissenschaftliches Kernthema, wenn nicht sogar um das zentrale Thema der Sozialwissenschaften überhaupt“ (S. 21). Michael Schwarz und Jürgen Howaldt (2013) schreiben dazu, dass die Sozialwissenschaften eine wichtige Rolle einnehmen können, „bei der Entwicklung und Durchsetzung von sozialen Innovationen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung“. (S. 66) Sie betonen das Potenzial und die Verschiebung der Erklärungsmodelle, welche bis anhin von den linearen technologischen „*Natural and technical science driven*“ ausgingen, hin zu zirkulären bzw. rekursiven „*Social science driven*“ Modellen, welche „Prozesse der interaktiven und sektorübergreifenden Leitbildentwicklung, soziale[n] Experimente[n] und soziale[n] Lernprozesse[n]“ fokussieren (ib., S. 65). Um nachhaltige Lösungen zu finden, sagen Schwarz und Howaldt, braucht es Innovationen, welche akteurs- und sektorenübergreifende Kooperation eingehen und Vernetzungen anstreben in der Organisation und den Beziehungen in und zwischen Staat und Wirtschaft. (ib., S. 62) Es wird verstärkt erkannt, wie wichtig die gesellschaftlichen Transformationsprozesse hin zur Nachhaltigkeit sind. Die damit einhergehenden sozialen Innovationen werden salonfähig und eingefordert. Das aktuelle Rezept müsste also heißen: Die Schlagkraft der technischen auch für die sozialen Innovationen. (ib., S. 66f)

#### 4.1.3 Sozialer Wandel als Veränderung von Struktur und Praxis

Gesellschaftlicher Wandel hin zu (mehr) Nachhaltigkeit bedeutet Veränderung sozialer Praktiken. Lebensstile und Lebensformen bestehen aus einer Vielzahl sozialer Praktiken, d.h. aus bestimmten Praktiken in Bezug auf Arbeit, Beziehungsgestaltung, Freizeit usw. (Andreas Reckwitz, 2003, S. 293) Das Spannungsfeld von Geschlossenheit – im Sinne von Routine und Wiederholung der Praktiken – und Offenheit – im Sinne von Neuinterpretation, Misslingen und Innovation – strukturiert die soziale Welt. (ib., S. 294) „Einmal vermitteltes und inkorporiertes praktisches Wissen tendiert dazu, von den Akteuren (sic!) immer wieder eingesetzt zu werden und repetitive Muster der Praxis hervorzubringen“. Demgegenüber ist es die „*Logik der Praxis*“, die Offenheit und Veränderbarkeit, d.h. kulturellen Wandel, zulässt. (ib., H.i.O.)

Giddens formuliert nach Reckwitz (2007) eine Theorie sozialer Praktiken, die durch implizites Wissen und körperliche Verankerung Routinen hervorbringen und so das Soziale fortlaufend im Prozess des Handelns strukturieren. Die soziale Reproduktion wird durch „das *Binden* von Praktiken über Raum und Zeit hinweg (...) ermöglicht“. (S. 315, H.i.O.) Giddens begreift Handeln als „ein Tun auf der Grundlage eines praktischen Bewusstseins impliziten Wissens“. Struk-

turen sind Regeln und Ressourcen, die Handeln ermöglichen und einschränken. (Reckwitz, 2007, S. 316) Regeln stellen Sinnstrukturen dar, „die durch das praktische Bewusstsein von Akteuren (sic!) hindurch wirken“. Die Dualität von Struktur meint, dass diese Regeln nicht das Handeln beeinflussen, sondern lediglich die Möglichkeit eröffnen die Welt und sich als sinnhaft zu interpretieren und somit routinisiert zu handeln. (ib., S. 317) Es geht also darum, dass weder Strukturen noch Handlungen „per se“ existieren. Ohne Handlungen gibt es keine Struktur, ohne Struktur keine Handlungen. Handeln geht von sozialen Strukturen aus und trägt zur Fortführung oder Transformation bei. (Richard Münch, 2004, S. 477f, H.i.O.) Ressourcen sind die zweite Strukturdimension und „umfassen unterschiedliche Artefakte und materielle Arrangements von Rohstoffen und Kommunikationstechnologien bis zu Verkehrsmitteln und Architektur und instituieren in die sozialen Strukturen wie in das Handeln (...) das Element der Herrschaft und der Macht“. (ib., S. 318)

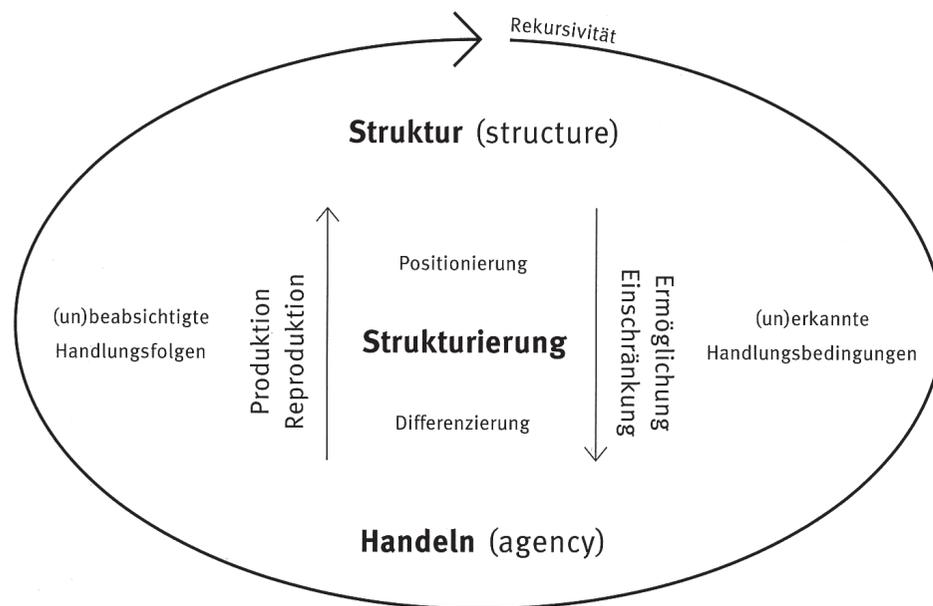


Abb. 1: Struktur und Handeln nach Anthony Giddens (Husi, 2010, S. 110)

Gesellschaften sind also durch Regeln und Ressourcen geprägt, die die sozialen Praktiken innerhalb dieser strukturieren. (Münch, 2004, S. 318) Die Sinnkriterien der Regeln sind im „praktischen Bewusstsein“ verankert und wirken im Handeln. Handeln ist wiederum gleichzusetzen mit dem Hervorbringen von Sinnkriterien. Im impliziten Wissen des praktischen Bewusstseins sind für Giddens die Kriterien und Schemata der Regeln verankert. Der oder die Handelnde beobachtet sich ständig selbst, „betreibt jedoch im Routinefall keine diskursive Reflexion (...)“. (ib., S. 318ff, H.i.O.)

Münch (2004) beschreibt die „Wissensfähigkeit“ (H.i.O.) bei Giddens als zentral für die Durchführung von Handlungen. Menschen wissen einiges „über die sozialen Umstände, die Bedingungen ihres Handelns und ihre Ergebnisse (...)“. Das Wissen ist dabei zentrales Element, wenn

es um die Vermittlung zwischen bekannten Strukturen, Praxis und Ergebnissen des Handelns geht; d.h. darum, ob bekannte Strukturen reproduziert oder verändert werden. Wissen über Struktur, Praxis und Ergebnis kann zur Transformation und auch zur Veränderung von Machtverhältnissen beitragen. (S. 478f) Für Giddens (1997) ist Macht jedem Handeln immanent, jedes Handeln schliesst „Macht im Sinne eines umgestaltenden Vermögens logisch ein (...)“. Durch Ressourcen kann Macht ausgeübt werden, um so Verhalten zur gesellschaftlichen Reproduktion zu realisieren oder auch zu verändern. Durch jedes Handeln oder auch Nichthandeln wird in die Welt eingegriffen und deren Zustand beeinflusst. (S.65ff) Giddens sieht die Menschen also mit Wissen und Macht ausgestattet um auf den Lauf der Dinge einzuwirken. Die Dualität von Handeln und Struktur macht deutlich, wie soziale Praxis durch Handeln entsteht, das aufgrund von Strukturen ermöglicht oder eingeschränkt wird und wiederum Struktur hervorbringt. (Münch, 2004, S. 476f) Diese wieder hervorgebrachten Strukturen können eine Fortführung oder eine Transformation der Bestehenden sein. (ib., S. 478)

Kora Kristof beschreibt u.a. die Theorie Giddens als Theorie der Wandlungsprozesse, bezeichnet diese jedoch als wenig aussagekräftig in Bezug auf den konkreten Ablauf von sozialen Innovationen. Giddens Theorie umreißt hauptsächlich den Rahmen, innerhalb welchem Innovationen stattfinden und beschäftigt sich nicht mit den Bedingungen, welche nötig sind, um Strukturen und Praxis zu verändern. (2010a, S. 66f) Hier knüpft Kristof an mit ihrer Forschung, in welcher sie die Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen untersucht, welche dazu beitragen können, gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher zu gestalten.

## 4.2. Grundlegendes zu Veränderungsprozessen

Kristof (2010b) schreibt, dass in aktuellen Modellen die Erkenntnis herrscht, dass Veränderungsprozesse nicht per se steuerbar sind. Aber es bestehen Ansatzpunkte, aus welchen Erfolgsfaktoren abgeleitet werden können. (S. 21) Nach Kristof ist gesellschaftlicher Wandel immer ein interaktiver Prozess, weil die Veränderungen der einzelnen Menschen nicht unabhängig sind und der gesellschaftliche Wandel mehr darstellt als die Summe der individuellen Veränderungen. Spannenderweise scheitern Veränderungsprozesse oft nicht an der Idee selbst oder an Sachfragen, sondern an den Menschen und ihrer Veränderungskultur. (2010b, S. 22) In diesem Kapitel wird aufgezeigt, in welchen Phasen Veränderungsprozesse verlaufen und was Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen sind für die Etablierung und Verbreitung sozialer Innovationen.

Die wichtigsten Erkenntnisse ihrer Forschung, welche in diesem Kapitel erläutert werden, sind zusammenfassend in der folgenden Grafik ersichtlich.

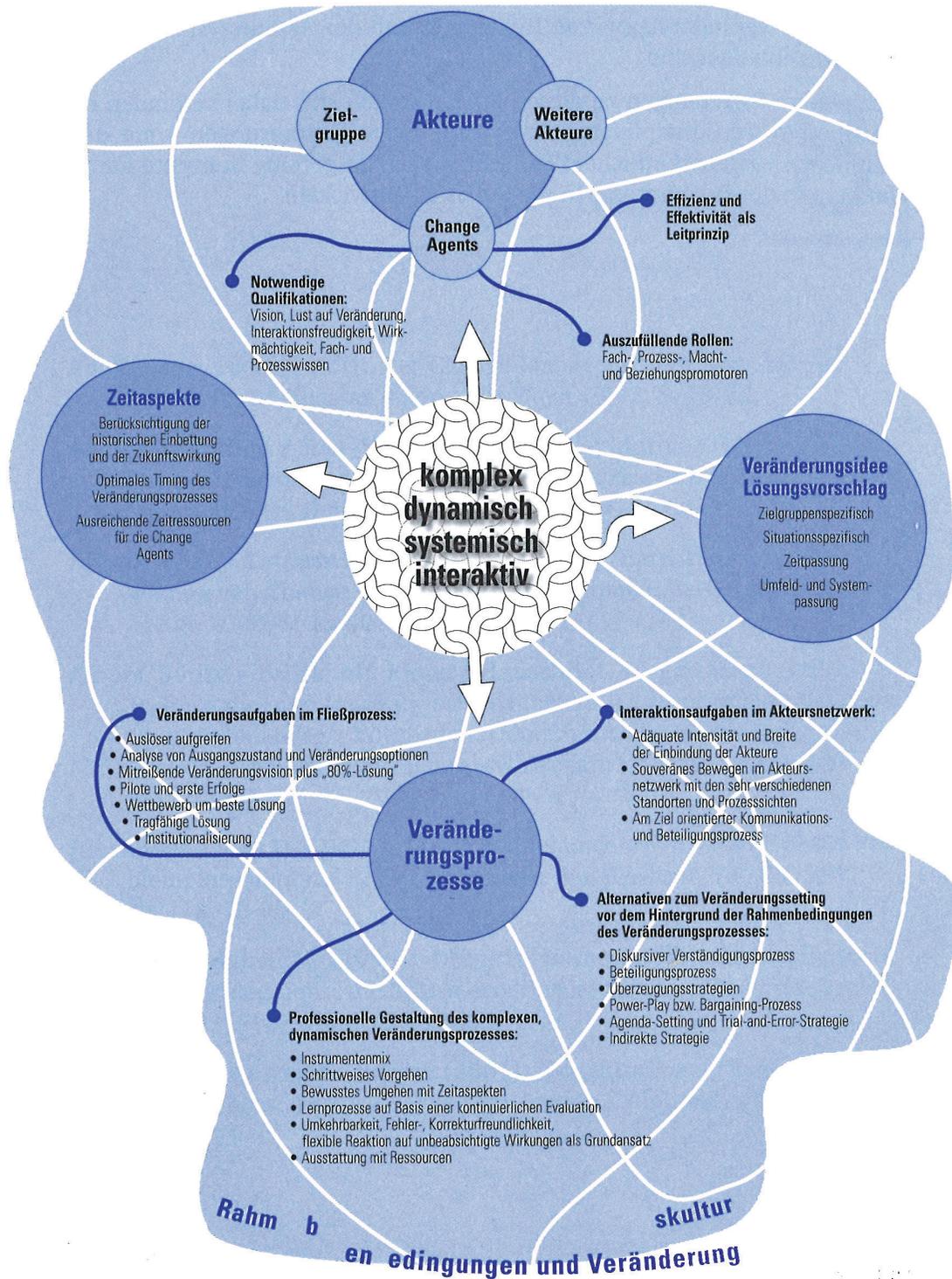


Abb. 2: Überblick über das neue Veränderungsmodell - die Struktur (sic!) (Kristof, 2010a, S. 537)

#### 4.2.1. Anwendungsbereich des Veränderungsmodells

Kristof (2010b) macht darauf aufmerksam, dass in empirischen Untersuchungen der Praxis (Schroeder, Van de Ven, Scudder & Polley, 2000, S. 113; 123; 126ff; 133) keine aufeinander folgende Phasen, sondern meist komplexe zeitliche Zusammenhänge vorliegen (zit. in Kristof, 2010b, S. 44). Schocks stellen meist die Ausgangslage für Veränderungen dar. Dabei kommen die ursprüngliche und die konkurrierende Idee zusammen und es entstehen verschiedene Ideenstränge, welche sich sehr unterschiedlich entwickeln können. Durch Lerneffekte, aber auch durch zufällige Entwicklungen ändert sich die Einstellung des Umfeldes gegenüber einer Veränderung. Kristof (2010): „Technische Innovationen müssen oft auch von sozialen und organisatorischen Änderungen begleitet werden - und umgekehrt.“ (S. 44)

Spannenderweise sagen die Interviewten von Kristof (2010b), dass „die Modelle für die verschiedenen Akteure (sic!) und Veränderungssituationen im westlichen Kulturkreis im Grunde ähnlich sind“. (S. 53) Die Modelle für unterschiedliche Organisationen oder gesellschafts-politische Prozesse sind hinsichtlich der Muster der Veränderungen miteinander vergleichbar, weisen eine universelle Grundstruktur auf und können breit angewandt werden. Die Eigenheiten sind nur bei den Triebkräften, den Beteiligten und deren Interaktionen und der Dynamik auszumachen. Es ist ein Unterschied, ob es sich um einen gesellschaftlich-politischen Prozess oder um eine Veränderung in einer Organisation handelt. Es spielt eine Rolle wie das Zielsystem, die formalen Entscheidungsstrukturen und die damit verbundenen Einflusststrukturen aussehen: Es kann zwischen einem Gesetzgebungsverfahren mit politischer Mehrheitsfindung, einem hierarchischen Entscheid in einem Unternehmen oder einem kooperativen Einigungsprozess in einer gesellschaftlichen Organisation unterschieden werden. Andere wichtige Unterschiede sind auch die unterschiedlichen Rollen der Beteiligten, die Durchlässigkeit der Strukturen, die Erfolgskontrolle durch ein Monitoring des Veränderungsprozesses und ob die relevanten GegnerInnen ausgeschlossen werden können. Die Interviewten gehen davon aus, dass sich die Grundidee des jeweiligen Modells nicht ändert, sondern dass es sich lediglich modifiziert. Deshalb können die jeweiligen Modelle immer angewandt werden. Es gibt zwar Unterschiede in der Intensität und der Geschwindigkeit einer Veränderung, diese haben jedoch nur Auswirkungen auf den Veränderungsprozess und nicht auf das Veränderungsmodell. (ib., S. 53)

#### 4.2.2. Die Phasen des Veränderungsprozesses

Im Folgenden beleuchten die Autorinnen die vom Wuppertal Institut definierten sechs Umsetzungsphasen eines Veränderungsprozesses. Kristof (2010a) erklärt, dass das Modell *Models of Change* von den Umsetzungsprozessen von Energieeffizienz- und Klimaschutzmassnahmen in Kommunen, Industrie und Gewerbe ausgeht. Innerhalb des Modells wird von sechs typischen Umsetzungsphasen ausgegangen und die Lernprozesse hervorgehoben. Falls das Phasenmodell Anwendung findet, ist eine „dynamische Analyse“ der Strukturen und Handlungsmuster im Bereich der Energie- und Ressourcennutzung möglich. Ist die sechste Phase erreicht, kann eine neue Impulsphase für anschliessende Projekte beginnen. Falls die Phasen gelingen und der Prozess weiter geführt werden kann, ist das Bild eines „wendeltreppenförmigen Umsetzungsprozesses“ sinnbildlich. (Kristof, 2010a, S. 27, H.i.O.)

Phase	Kernaufgaben
Impulsphase	Auslösender Impuls für Effizienzsteigerungen / Klimaschutz
Aktivierungsphase	Wahrnehmung der Handlungsmöglichkeiten und Aktivierung eines oder mehrerer Schlüsselakteure und -akteurinnen
Planungsphase	Konkretisierung der Projektidee und Vorbereitung der Entscheidung
Entscheidungsphase	Entscheidung zur Umsetzung der Effizienz- / Klimaschutzmassnahmen
Realisierungsphase	Durchführung der Massnahmen und Überwindung von Umsetzungsschwierigkeiten
Fazit / Konsequenzen	Monitoring und Bewertung des Ergebnisses sowie Schaffung der Basis für Fortsetzungsprojekte

Tabelle 2: Die sechs Phasen des Wuppertaler Models of Change- Ansatzes (Kristof, 2010a, S. 28)

Neben den Phasen legt das Modell auch einen Fokus auf die Funktionen, die Beiträge und die Rollen der unterschiedlichen internen und externen Akteurinnen und Akteure. Denn dies eröffnet die Möglichkeit, die Wechselwirkungen zwischen Akteurinnen und Akteuren, Strukturen und Handlungen als auch zu externen Einflussfaktoren zu erkennen. (Kristof, 2010, S. 29)

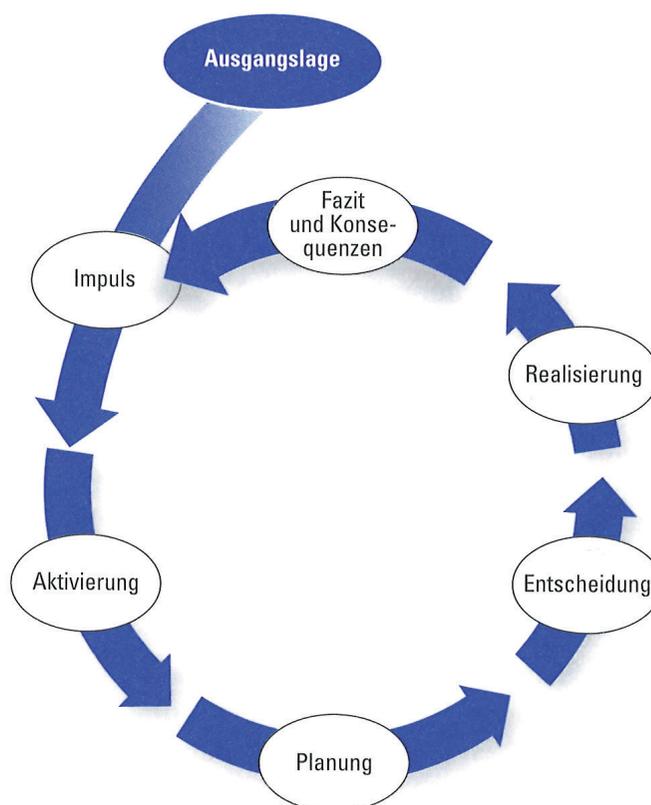


Abb. 3: Phasenmodell zur Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderung. (Kristof 2010a, S. 28 nach Kristof u.a. 1999, S. 38)

In allen oben genannten Phasen stellt sich die Frage, in welchen Bereichen interveniert werden kann um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten. Laut Kristof gibt es drei Kernbereiche von Erfolgsfaktoren:

1. Die Personenkonstellation und wie sich die Kommunikation und Interaktion zwischen den Akteuren gestaltet,
2. welche expliziten und impliziten Regelungen bezüglich des Prozesses ausgehandelt sind und
3. auf welche internen und externen Ressourcen aufgebaut werden kann, d.h. unter welchen Rahmenbedingungen der Prozess stattfindet. (Kristof, 2010a, S. 29)

In der Praxis hat sich die Differenzierung nach Zielgruppen, Zielen oder Problembereichen sowie Politikansätzen aufgrund von präziseren Aussagen als ein gutes Instrument erwiesen. Zweifelsohne haben Zielgruppen wie bspw. Einzelpersonen oder Kommunen unterschiedliche Bedürfnisse. In vielen Fällen können und müssen diese grob gefassten Zielgruppen noch feiner differenziert werden. Dadurch kann stärker auf die individuellen Erwartungen und Probleme Rücksicht genommen werden. So kann die soziale Innovation und ihre Einführung auf die jeweils vorliegende Situation und die Bedürfnisse der Akteurinnen und Akteure angepasst werden und schafft damit Anreize zur Beteiligung. Ebenfalls kann eine Differenzierung nach Zielen bzw. Problembereichen nützlich sein, da es grosse Unterschiede gibt in den Innovations- und Diffusionsprozessen. Es kann z.B. unterschieden werden, ob es sich um ein globales Problem mit langen Wirkungszusammenhängen und indirekter Beeinflussung des Einzelnen handelt (Klimaschutzaktivitäten), oder um ein lokales, aktuelles und den Einzelnen direkt betreffendes Problem (Verringerung des Sommersmogs). (ib., S. 29f)

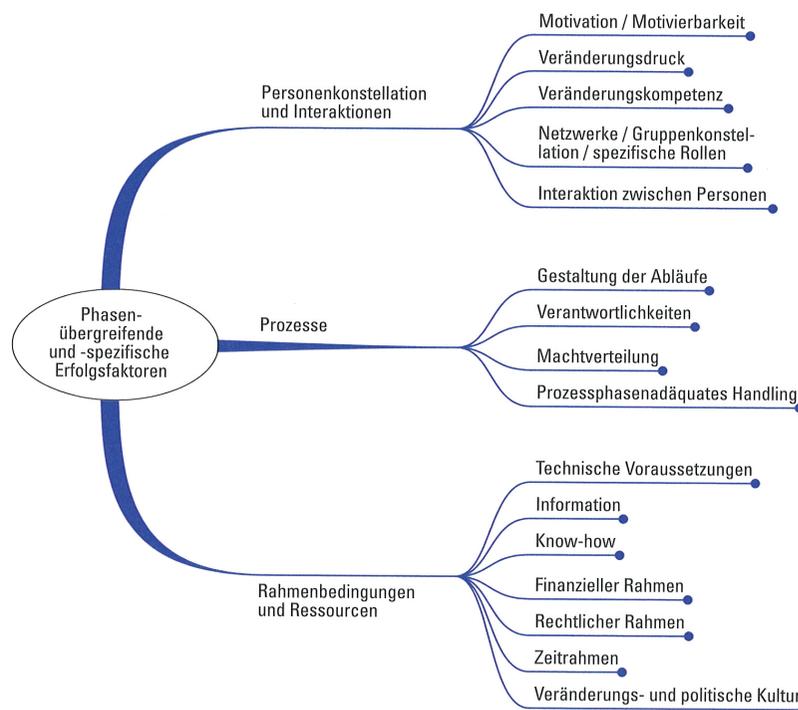


Abb. 4: Zentrale Erfolgsfaktoren zur Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen (Kristof, 2010a, S. 30)

Weiter trägt Folgendes dazu bei, dass ein veränderungsfreundlicher Rahmen geschaffen werden kann. Zuerst geht es um die politischen Rahmenbedingungen. Mit ihnen hängen die Erfolgchancen der Veränderungsideen stark zusammen. Kristof (2010b) sagt zu ihren Eigenschaften: „Sie können sie auslösen oder fördern, behindern oder aber über ihre Anpassung die Veränderung auch sichern helfen. Sie sind deshalb oft auch Ziel von Veränderungswünschen“ (S. 122) Weiter braucht es eine veränderungsfreundliche Kultur, in welcher die Menschen den Veränderungen generell positiv begegnen. Denn Wandel beginnt in den Köpfen der Menschen. Die Menschen müssen innerhalb des Prozesses aber auch Unterstützung erfahren. Der Schritt hin zu einer solchen veränderungsfreundlichen Kultur kann über einen Lernprozess erreicht werden. Dabei ist es wichtig, dass innerhalb des Prozesses Zeit und andere Ressourcen einkalkuliert werden für die Entstehung einer positiven Veränderungskultur und die Unterstützung der Beteiligten. (ib., S. 123)

Kristof (2010b) macht darauf aufmerksam, dass „Veränderungsprozesse nicht generalstabsmässig zu planen sind“ und es daher nahe liegt, sich Instrumenten für die Prozessgestaltung zu bedienen, welche die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen. Sie plädiert für einen Veränderungsprozess, welcher umkehrbar und schrittweise angelegt ist, um dadurch das Risiko zu verkleinern und sich schrittweise dem Ziel zu nähern. Hilfe dabei leistet ein beständiges Monitoring, um zu wissen, wo man steht und was zu tun ist. Des Weiteren braucht es eine Veränderungskultur, welche „( . . . ) den Wandel fördert, Lernprozesse aktiv nutzt und eine ausreichende Ausstattung mit den nötigen Ressourcen sicherstellt ( . . . )“ um einen erfolgreichen Wandel zu erzielen. (S. 125)

Ergänzend kann festgehalten werden, dass Veränderungen eher angenommen werden, wenn die Medien positiv über sie berichten, ein veränderungsfreundliches Umfeld dahintersteht, oder wenn einflussreiche Personen sich dafür stark machen. (ib., S. 76)

### 4.3. Die Akteurinnen und Akteure

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, was Veränderung für die Betroffenen bedeutet und wer die Initiantinnen und Initianten sowie FördererInnen von Veränderungsprozessen – die Change Agents – sind.

#### 4.3.1. Psychologische Veränderungsschritte

Weil Menschen mit verschiedenen Bedürfnissen, Interessen und Zielen in verschiedenen Rollen im Prozess handeln, muss darauf geachtet werden, nicht davon auszugehen, dass rational handelnde Individuen aus dem Lehrbuch tätig sind. (Kristof, 2010b, S. 22) Grundsätzlich können vier psychologische Veränderungsschritte festgehalten werden: „*die Wahrnehmung, die Bewertung, die Entscheidung und die Verhaltensänderung*“. Im Folgenden wird auf die einzelnen Schritte kurz eingegangen. In allen Schritten sind Widerstände gegen die Veränderungen möglich. (ib., S. 22, H.i.O.) Wenn Vorgehensweisen, Ziele und Strategien diskutiert werden, ist das nur die Oberfläche. Darunter schwingen bei allen Beteiligten Beziehungen, Ressentiments, Werte, Tabus etc. mit (Jarmai, 1997, 174; Böning & Fritschle, 1997, 245 zit. in ib., S. 23). Deshalb ist im ganzen psychologischen Veränderungsprozess das strategische und taktische Verhalten von grosser Bedeutung (ib., 2010b, S. 23). Wichtig hier zu erwähnen ist auch, dass die Wahrnehmung aller Menschen verschieden ist und damit unterschiedliche Wirklichkeiten erzeugt werden (ib., S. 24).

Die Bewertung kann in drei Schritte unterteilt werden: Die gedankliche Zerlegung in einzelne Eigenschaften, deren Bewertung bezgl. ihren Bedeutungen und die Verknüpfung aller Eigenschaften zu einem Gesamturteil. Auch hier passiert wieder viel im Unbewussten und es können immer Widerstände auftreten. (Picot, Freudenberg & Gassner; 1999, S. 37 zit. in Kristof, 2010b, S. 26) Wenn ein Veränderungsprozess so tiefgreifenden Wandel mitbringt, dass die eigene Identifikation hinterfragt wird, werden oft Ängste und Abwehrreaktionen aktiviert. Denn wenn vertraute Verhaltensweisen aufgegeben werden müssen, kann ein Gefühl des Verlustes eines Teils der persönlichen Identität entstehen. Auch wenn Menschen erkennen, dass eine Veränderung notwendig und sinnvoll ist, halten sie aus Sicherheitsgründen oft an alten weniger optimalen Verhaltensweisen fest. Aus diesem Grund ist es wichtig, auf die Betroffenen im Prozess einzugehen, weil sonst Widerstände oder Misserfolg vorprogrammiert sind. (Kristof, 2010b, S. 26)

Ob auf der Entscheidungsebene und der Verhaltensebene eine Veränderung erfolgt, entscheidet sich im Spannungsfeld Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit. Als erstes muss die Zielgruppe die Notwendigkeit für den Veränderungsprozess sehen. Kristof nennt es das „*Wollen und Sollen*.“ (ib., S. 27, H.i.O.) Dabei wird das individuelle Wollen von den Werten und der Motivation gesteuert. Die gesellschaftlichen Normen und das Problem, welches die Änderung als notwendig erscheinen lässt, bestimmen gemeinsam das Sollen. Kristof: „Voraussetzung für die Umsetzung der Veränderungen sind das notwendige Wissen – das Kennen – und die persönliche Umsetzungsqualifikation sowie die fördernden Rahmenbedingungen – das Können.“ (ib., S. 27) Erfolgreiche Veränderungen kann nur passieren, wenn die Wandlungsfähigkeit (Kennen und Können) mit der Wandlungsbereitschaft eintritt (Wollen und Sollen). Genau hier kommt es aber laut Kristof oft zu Widerständen und sie benennt die zentralen Gründe dafür:

- „*Informationsdefizit (Unkenntnis)*“: Weil die Betroffenen die Gründe nicht kennen, oder sie sie nicht verstehen, haben die Betroffenen keine Motivation, um aktiv an der Umsetzung teilzuhaben. (ib., S. 27, H.i.O.)
- „*Qualifikationsdefizit (Überforderung)*“: Die Betroffenen haben nicht das nötige Know-How und es fehlt die Unterstützung zur Umsetzung der Veränderung, dadurch sind sie überfordert. (Kristof, 2010b, S. 28, H.i.O.)
- „*Motivationsdefizit (Schlechterstellung)*“: Die Betroffenen haben das Gefühl, dass für sie mehr Nachteile generiert werden und verhalten sich daher aktiv oder passiv widerständig.
- „*Organisationsdefizit (Ohnmacht)*“: Weil die Betroffenen zu wenig einbezogen werden, werden sie zu Gegnern und Gegnerinnen der Veränderung (Reiss, 1997, 17; Rohe, 1998, 17 zit. in Kristof, H.i.O.) Manchmal gibt es keine, manchmal nur kleine Möglichkeiten, die Zielgruppe einzubeziehen, manchmal wird mit Know-How-Trägerinnen und -Trägern gearbeitet und manchmal arbeiten die Betroffenen selbstorganisiert. (Kristof, 2010b, S. 28)

Kristof (2010b) hält fest, dass für erfolgreiche Kooperation eine partnerschaftliche Zusammenarbeit notwendig ist. Sie listet einige Strategien auf, welche helfen, Probleme zu vermeiden:

- „sich am Gedankenaustausch, statt an einer Einbahnstrassenkommunikation orientieren,
- bereit sein, Vorleistungen zu bringen,
- auf Ausgewogenheit achten
- Freiräume schaffen,
- Synergieeffekte nutzen,
- sich an Fortschritten orientieren,
- für Unverwechselbarkeit sorgen“ (Beenken, 1995, 140ff, zit. in Kristof, 2010b, S. 29).

Wichtig zu beachten ist auch, dass nicht immer alle Beteiligten zufrieden sein müssen. Auf den Prozess wirkt auch ein, ob die Betroffenen in Zukunft wieder miteinander arbeiten werden oder nicht. (Kristof, 2010b, S. 30)

#### 4.3.2. Die Rolle der Change Agents

Change Agents können einzelne aktive Personen sein oder eine kleine Gruppe (Kristof, 2010b, S. 30). Sie stehen hinter der Veränderung und wollen, dass sie gedeiht (ib., S. 30), nehmen einen Veränderungsanreiz auf und entwickeln eine erste Lösung (ib., S. 76). Menschen, deren Alltagsroutine sowieso schon zerrüttet ist, lassen sich am besten für Veränderungen und als Change Agents gewinnen. Ansonsten kommen die Aktiven oft aus den Eliten von Gesellschaft und Politik, selten aus der breiten Masse. (ib., S. 75) Kristof stellt ein Promotorenmodell (ib., S.31) auf und stellt fest, dass die Change Agents alle vier Rollen dieses Modells abdecken müssen. (ib., S. 110)

Fachpromotorinnen und -promotoren	Was die Fachpromotorinnen und -promotoren angeht, haben sie v.a. Fachkompetenzen. Damit können sie die Veränderungsprozesse anstossen, beim herausarbeiten konkreter Lösungen Hilfe leisten und in der Umsetzung mitarbeiten.
Prozesspromotorinnen und -promotoren	Bei den Prozesspromotorinnen und -promotoren vereinigen sich Fach- und Führungskompetenzen. Dadurch können sie Probleme aufzeigen, den Veränderungsprozess formen und mit den Beteiligten kommunizieren.
Machtpromotorinnen und -promotoren	Bei den Machtpromotorinnen und -promotoren werden Führungskompetenz und Einflussmöglichkeiten kombiniert. Daneben können sie ihre personellen und finanziellen Ressourcen dafür einsetzen, dem Veränderungsprozess zu dienen.
Beziehungspromotorinnen und -promotoren	Als Beziehungspromotorinnen und -promotoren kann die Gruppe von ihren Beziehungskompetenzen profitieren. Ihnen sind die relevanten Netzwerke bekannt, im komplexen Beziehungsgeflecht der Beteiligten bewegen sie sich routiniert und sie haben die Kompetenz, Konflikte erfolgreich zu gestalten.

Tabelle 3: Die verschiedenen Promotorinnen- und Promotorenrollen (Kristof, 2010b, S. 110f), eigene Darstellung

Was die Gestaltung des Teams und die Vertretung der Promotorinnen- und Promotorenrollen angeht, zeigt sich in empirischen Studien, dass die Zahl der Promotorinnen und Promotoren einen Einfluss auf den Erfolg hat. Es wurde nachgewiesen, dass Ein-, Zwei- und Drei-Promotorenmodelle ähnlich oft vertreten sind. Aber Drei-Promotorenmodelle sind erfolgreicher und erfahren seltener Misserfolge. Die Verteilung der wichtigen Aufgaben, das Erreichen der Ziele mit geringerem Aufwand scheint mit der Aufteilung auf drei Personen am besten zu funktionieren. Zu besten Erfolgen führt die Verbindung von Fach-, Prozess- und Machtpromotorinnen und -promotoren mit Unterstützung von Beziehungspromotorinnen und -promotoren. Dabei geht es nicht darum, die Rollen auf einzelne Personen zu verteilen, aber eine Formalisierung der Promotorenstruktur kann hilfreich sein. Die Kombination der Rollen wird je nach Situation und Widerständen diesen angepasst. Je nachdem, wie sich die Anforderungen gestalten, können die Rollen und Personen auch wechseln. Falls sich ein Umbruch nach grösserer Veränderungen abzeichnet, sollte darüber nachgedacht werden, ob die Change Agents ausgetauscht oder die Rollen im Team anders verteilt werden. (Kristof, 2010b, S. 30ff)

Auch die Bedeutung der Promotorenrollen ändert sich im Laufe eines Prozesses. Zu Beginn sind vor allem Machtpromotoren wichtig. Prozesspromotoren und -promotorinnen haben bei der Problemlösung ihren Fokus und Fachpromotoren und -promotorinnen sind für den gesamten Prozess wichtig, der Schwerpunkt liegt aber in der Umsetzung. Betrachtet man den Erfolg der Promotoren und -promotorinnen, ist nicht immer ein konkreter Zusammenhang zum gebrachten Einsatz zu erkennen. Je mehr sich die Machtpromotoren und -promotorinnen engagieren, desto grösser werden ihr Einfluss und ihre Erfolge. Aber wenn sie sich zu stark für ihre Sache einsetzen, nimmt die Erfolgswelle wieder ab. Es ist erkennbar, dass Machtpromotoren und -promotorinnen oft zu lange und zu starr an ihren Lieblingsideen hängen, auch wenn andere Lösungen praktikabler wären. Ähnlich verhält es sich bei den Fachpromotoren und -promotorinnen. Ein starkes Team kann die Schwächen dieser ausbalancieren und der Erfolg kann trotzdem gross sein. Wenn die Fachpromotoren und -promotorinnen aber eine mittelmässige Einflussstärke haben, wirkt sich dies negativer auf den Erfolg aus, da das Team keinen Grund sieht zu intervenieren und somit nicht effizient funktioniert. Sind die Fachpromotoren und -promotorinnen stark, ist der Erfolg wieder naheliegend. (ib., S. 32ff) Kristof (2010b) zieht eine Zwischenbilanz: „Da der Erfolg nicht-linear ist zu Qualifikation und Engagement, entscheidet häufig die richtige Mischung und Dosierung über den Erfolg. Gesellschaftliche Veränderungen leben also nicht nur von den richtigen Personen, diese müssen auch zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle sein.“ (S.32)

Kristof (2010b) weist auf typische Muster in Bezug auf die Anforderungen an die einzelnen Promotoren und Promotorinnen hin. Diese sind von grosser Relevanz für die Erfolgchancen in den unterschiedlichen Promotorinnen- und Promotorenrollen. (S. 32f)

Interaktive GestalterInnen	Fantastische Prozesspromotorinnen und -promotoren, aufgrund ihrer guten Zusammenarbeit mit den Beteiligten, den kooperativen Führungskompetenzen, ihrer Kreativität, und den Problemlösungs-Kompetenzen.
Erfahrene TüftlerInnen	Können durch ihre grosse Erfahrung und mit viel Kreativität gute Lösungen erarbeiten. Schwierig ist für sie das Organisatorische und sie weisen Schwachpunkte in ihrer sozialen Kompetenz aus. Dasselbe ist der Fall bei unerfahrenen Kreativen, sie können mangelnde Erfahrung durch Kreativität wettmachen.

Unkreative ProblemlöserInnen („MacherInnen“)	Bei ihren Entscheidungen legen sie das Gewicht oft auf die Geschwindigkeit anstatt auf die Qualität. Probleme lösen sie schnell, dadurch entsteht aber die Gefahr, dass sie zu einsamen Machtpromotorinnen und -promotoren und dadurch grossenteils wenig geschätzt werden.
„Menschen ohne Eigenschaften“	Diese Gruppe tritt am häufigsten auf. Sie können als wenig kreative, mittelmässige Aufgabenverwalter beschrieben werden, welche als Promotorinnen und Promotoren mässige Ergebnisse erreichen würden. An den Eigenschaften wie Zähigkeit, Konfliktfähigkeit und Lernbereitschaft mangelt es ihnen dazu.

Tabelle 4: Anforderungen an Promotorinnen und Promotoren (Kristof, 2010b, S. 33, H.i.O.), eigene Darstellung

Es gibt nur wenige Menschen, welche in Innovationsprozessen Herausragendes zu Stande bringen. Meist geht mit der Promotorenrolle aber die Entwicklung der eigenen Karriere einher. (Kristof, 2010b, S. 33) Kristof macht klar, dass die Anforderungen an Change Agents anspruchsvoll sind. Dies aus dem Grund, weil weiche Faktoren wie soziales Verhalten, die Qualifikation und die Fähigkeit, Prozesse gut gestalten zu können, immer wichtiger werden. Was die Eigenschaften von veränderungsintelligenten Akteurinnen und Akteuren angeht, können diese aufgrund einer empirischen Studie in einer Liste aufgezählt werden (die Reihenfolge entspricht der Bedeutung für die Erfolgchancen):

Positiv für die Erfolgswahrscheinlichkeit	Negativ für die Erfolgswahrscheinlichkeit
Sinnorientierung	Erfolgsorientierung
Neugier	Risikoaversion
Risikobereitschaft	Orientierungslosigkeit
Wagemut	
Weltläufigkeit	
Kommunikationsstärke	
Lust auf Neues	
Veränderungsfreundliches Umfeld	
Fehlertoleranz und Veränderungspräferenz	

Tabelle 5: Eigenschaften von veränderungsintelligenten Akteurinnen und Akteuren (Jost, 1998, S. 40 zit. in Kristof, 2010b, S. 34)

Um erfolgreich zu sein, reichen die Fähigkeiten einer einzelnen Person nicht aus. Deshalb braucht es ein qualifiziertes Kernteam und die Change Agents müssen sich ergänzen, die Aufgaben der Promotorinnen- und Promotorenrollen ausfüllen um so den Veränderungsprozess gut zu gestalten. (ib., S. 34) Wichtig ist an dieser Stelle noch anzusprechen, was sich die Change Agents gegenüber der Zielgruppe immer vor Augen halten sollten: Sie haben den Veränderungsprozess schon hinter sich, die Zielgruppe aber nicht. (S. 59)

## 4.4. HERAUSFORDERUNGEN

### 4.4.1. Typische Spannungsfelder in partizipativen Prozessen

Kristof (2010a) beschreibt sechs typische Spannungsfelder bei der Umsetzung kommunaler, partizipativer Klimaschutzprozesse. Diese Spannungsfelder entstanden auf der Basis empirischer Untersuchungen für kommunale Klimaschutzprozesse bei vernetzenden Kommunikations-, Partizipations- und Kooperationsansätzen und tragen maßgeblich zu Erfolg oder Misserfolg des Prozesses bei. (S. 31f) Kristof: „Als Spannungsfeld werden dabei typische, sich in ihrer jeweiligen Extremform konträr gegenüber stehende Alternativen der Prozessgestaltung verstanden“ (S. 32). Dabei haben alle Spannungsfelder in ihren Extremen ihre Vor- und Nachteile. (S. 31f)

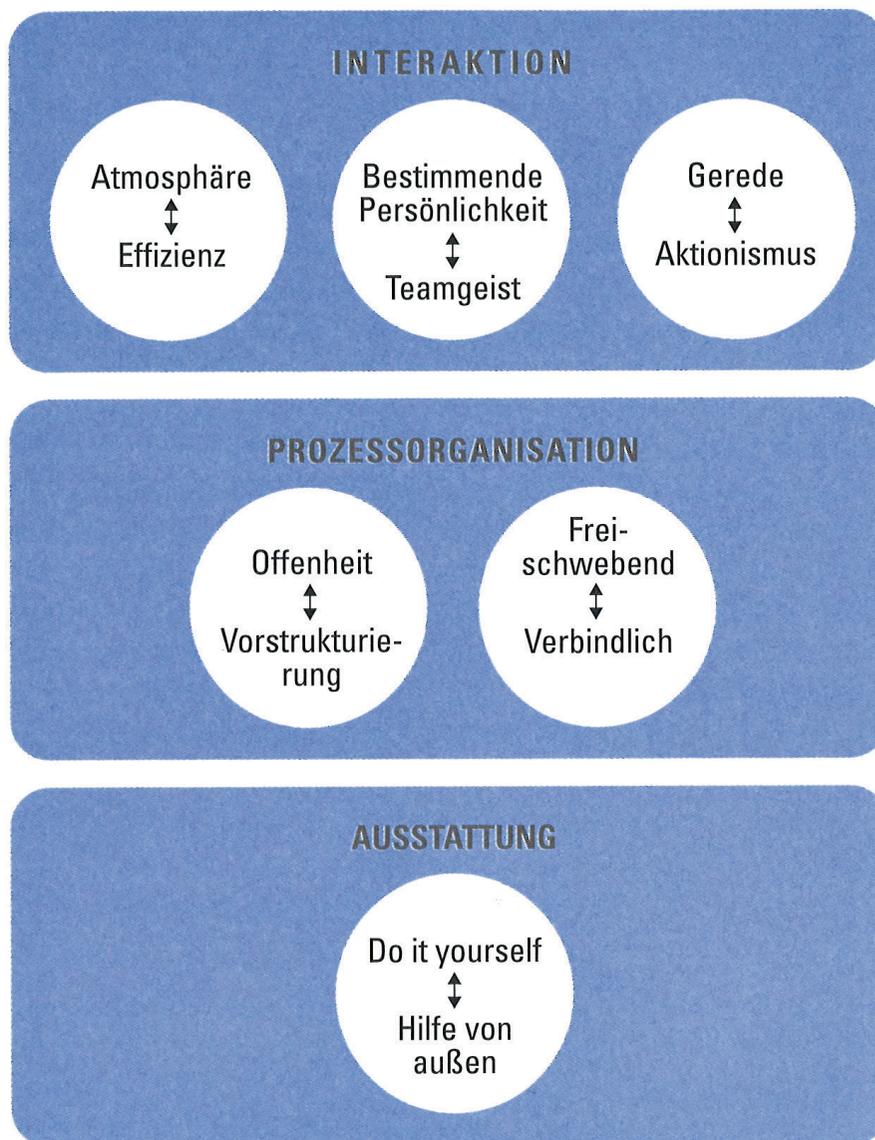


Abb. 5: Sechs typische Spannungsfelder bei der Umsetzung kommunaler partizipativer Klimaschutzprozesse (Kristof, 2010a, S. 31, neue Darstellung nach Irrek & Kristof, 2000, S. 68)

#### 4.4.2. Keine Angst vor Widerständen

Eine Erkenntnis ist, dass es in jedem Veränderungsprozess auch Widerstände gibt. Durch die Widerstände wird klar, ob die Vorschläge für die Veränderung von den Beteiligten bemerkt werden und welche Teile der alten Lösung sie beibehalten möchten. Aus den Widerständen lassen sich auch Schlüsse ziehen, welche Probleme noch nach einer Lösung verlangen, wohin die Veränderungsidee gehen könnte und wie der Prozess der Veränderung zu verbessern wäre. (Kristof, 2010b, S. 21)

Kristof (2010b) macht darauf aufmerksam, dass Veränderungen nicht in einem Schritt umzusetzen sind. Widerstand stellt den Normalfall dar und eine professionelle Gestaltung ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. Verfügen die Change Agents über zu wenig Informationen, kann es passieren, dass sie nicht erfolgreich sind. Deshalb sollten sie einen guten Überblick über die Ausgangssituation haben. Bei diesem Überblick geht es um die harten, wie auch um die weichen Faktoren (Veränderungskultur, Interessen, psychologische Verhaltensmuster). Dabei sind verschiedene Aspekte von Relevanz wie z.B. der Vernetzungsgrad der Akteurinnen und Akteure, die Vorgeschichte, vorhandene Ressourcen, Veränderungskultur und die Rahmenbedingungen. Nach dem Überblick und der Einschätzung der Situation können die Change Agents eine erste Idee für die Gestaltung des Veränderungsprozesses ausarbeiten. Dabei wird die Prozessgestaltung auf die Situation angepasst. (S. 119f) Für die Change Agents ist es wichtig, dass sie lernen mit Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit umzugehen. Die komplexen Systeme sind herausfordernd und die Change Agents brauchen ein Verständnis für den Gesamtzusammenhang, weil sich sonst vermeintlich positive Veränderungen über eine längere Zeit negativ auswirken können. Die Systeme der komplexen Welt können nie restlos verstanden werden und deshalb sind die Change Agents auf fehler- und korrekturfremdliche Lösungen angewiesen, um erfolgreich zu sein. (ib., S. 122)

Wie oben gesehen, verhalten sich Menschen in Umbruchsituationen nicht zwingend rational. Sondern bewegen sich immer in ihren verschiedenen Rollen und vor dem Hintergrund ihrer Ziele und Vorstellungen. Des Weiteren nehmen die Beteiligten oft nur ein Bruchteil der im Prozess wirksamen Einflussgrößen wahr. Dazu kommt die Schwierigkeit, sich in einem komplexen System orientieren zu können. Die Change Agents müssen sich dieser Ausgangslage bewusst sein, wollen sie etwas anstossen. (ib., S. 108)

Widerstände sind entgegen der allgemeinen Haltung nichts Negatives. Für Change Agents sind sie wichtig, weil sie helfen, Lösungen zu entwickeln, sie holen die Menschen ab und helfen dadurch, den Veränderungsprozess gut zu gestalten. Hilfreich dabei ist, wenn man als Change Agent weiss, dass man dieselben psychologischen Verhaltensmuster aufweist wie die Beteiligten, aber im Prozess schon etwas weiter ist. (ib., S. 108) Oft bietet es sich an, die KritikerInnen einzubeziehen. Denn dies leistet einen wertvollen Beitrag zur Verbesserung und Anschlussfähigkeit der Lösungsideen. Die Change Agents sollten mit ungelösten Vorbehalten und den Problemen der Zielgruppe einen offenen Umgang pflegen. Wie gross die überzeugte Gruppe innerhalb der Zielgruppe sein muss, ist abhängig von der Veränderungsidee und den Rahmenbedingungen. Dabei müssen die Change Agents versuchen zu verhindern, dass die noch verbleibenden GegnerInnen eine Umsetzung verhindern können. Manchmal kann dies

sehr schwierig sein. In politischen Prozessen sind die GegnerInnen oft auch nach des Inkrafttretens der neuen Lösung noch aktiv. Wenn diese gut organisiert sind, haben sie die Kapazität, die Stabilität der Veränderung längerfristig in Gefahr zu bringen. Aus diesem Grund kann es sinnvoll sein, die Rahmenbedingungen durch Gesetze oder Institutionen zu verankern. (Kristof, 2010b, S. 110)

#### 4.4.3. Der Faktor Zeit

Zeit ist ein wichtiges Gut im Veränderungsprozess. Wenn zu wenig Zeit aufgewendet wird, kann dies ein Scheiterungsgrund darstellen. Die Change Agents brauchen Zeit, um erstens dem Prozess an sich seine Form zu geben und ihn zu begleiten. Ausserdem brauchen sie zweitens Zeit, um die Beteiligten bei Problemen und Anpassungen zu unterstützen. Auf der Seite der Beteiligten steht an erster Stelle der Veränderungsprozess selbst. Sie müssen Zeit haben, sich auf die Veränderungen einzustellen und sich ihnen vertraut machen zu können. (Kristof, 2010b, S. 115) Zeitliche Strukturen können nach Kristof nur limitiert beschrieben werden. Sie beschreibt, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse wahrscheinlicher sind, wenn sich die Change Agents eine Vorstellung dieser Strukturen machen und auch wissen, dass es nur beschränkt möglich ist, diese zu beschreiben. Eine Zeitplanung ist deshalb nur ein Entwurf und muss immer den Gegebenheiten angepasst werden. Nichts desto trotz braucht es eine Strukturierung der Aufgaben und Veränderungsschritte und eine fallspezifische Zeit- und Ablaufplanung. So ist die Zeitplanung und die Abfolge der einzelnen Aufgaben abhängig von der Entwicklung des Veränderungsprozesses. (ib., S. 114) Was die Prozessgeschwindigkeit angeht, sollte sie rasch und ohne grössere Pausen strukturiert werden. Grundsätzlich sind diese Lernprozesse, welche sich mit Wandel beschäftigen, zeitaufwendig. Genügend Zeit sollte für die Information, Kommunikation und Beteiligung der Betroffenen zur Verfügung stehen. Wenn zu viel Zeit vorhanden ist, kann Langeweile, Ermüdung oder Verlangsamung durch zu viel Gerede über Nebensächlichkeiten aufkommen. Natürlich hängt dies auch vom Ziel und den Ressourcen der Akteurinnen und Akteure ab. Wenn schon zu Beginn festgelegt wird, wie lange der Prozess laufen wird und unter welchen Bedingungen er als erfolglos schnell beendet wird, sind die Voraussetzungen gut. (ib., S. 115) Es ist wichtig für Change Agents, sich der Vergangenheit bewusst zu sein. Ev. können sie auf gemachten Erfahrungen aufbauen, Netzwerke oder Rollen nutzen. Ebenfalls sollten sie sich bewusst sein, welchen Widerständen der Vergangenheit sie heute gegenüber stehen. Im aktuellen Veränderungsprozess sollte der Nicht-Zusammenhang explizit herausgearbeitet werden. Wenn heute etwas verändert wird, wirkt es auch noch in Zukunft nach. Es wird auf die Dynamik des Systems eingewirkt oder Wege verfolgt, welche zu nicht wieder veränderbaren Entwicklungen führen. Weil sich die Welt immer schneller verändert, müssen sich Change Agents auf anhaltende Veränderung einstellen. Wenn sich ein Zeitfenster öffnet und die Zeit reif wird für eine Veränderung, ist es für Change Agents wichtig, diese Chance zu packen. Dann müssen Change Agents bereits vernetzt sein und ihre Ideen und Lösungsvorschläge ausgearbeitet haben. Diese vorausschauende Arbeit der Change Agents kann sich als lohnend erweisen, weil sich ein Zeitfenster für Veränderung oft so schnell wieder schliessen kann, wie es sich geöffnet hat. (ib., S. 116)

#### 4.4.4. Gute Ideen sind das Herzstück

Wie oben beschrieben, können Probleme immer auf mehrere Arten gelöst werden, es ist nicht vorhersehbar, welche Lösung die höchste Umsetzungswahrscheinlichkeit hat und die Lösungen verändern sich im Laufe des Prozesses ständig. Wenn sich aus einem Problem heraus ein Handlungsfeld eröffnet, erarbeiten potentielle Change Agents oft erste Visionen und Veränderungsideen. So kommt mit der Begeisterung für eine Idee oft auch die Zuversicht, dass man etwas verändern kann. Die Aufgabe der Change Agents in Bezug auf die Ideen lässt sich so beschreiben: Zu Beginn steht eine erste positive Idee inkl. Lösung, welche noch nicht voll ausgereift, aber doch klar erkennbar ist. Der erste Entwurf muss dann auf die Beteiligten, die zu lösenden Probleme und die Rahmenbedingungen angepasst werden. Nicht nur die Vorstellungen und Kompetenzen der Zielgruppe kommen zum Zug, sondern auch diejenigen anderer Akteurinnen und Akteure. Dabei müssen aufgrund divergierender Interessen oft Kompromisse gefunden werden. Es ist eine Herausforderung, dass die Change Agents im Verständigungsprozess nicht auf ihren Ideen beharren, sondern auch die Lösungen der Akteurinnen und Akteure anhören. Ein im Auge behalten der übergreifenden Ziele hilft, um die Grundidee weiter zu verfolgen. So können Lösungen schrittweise erarbeitet werden, ev. mit Pilotprojekten als Hilfestellung. (Kristof, 2010b, S. 117f)

#### 4.5. Zusammenfassendes über Veränderungsprozesse

Kristof (2010b) betont, dass vorgeschlagene Lösungen auf die Zielgruppe, aber auch auf die Situation abgestimmt werden müssen. Zusätzlich müssen die Rahmenbedingungen und die Ausgangslage beachtet werden. Dabei geht es darum, sich bewusst zu machen, welche Ressourcen für die Veränderung vorhanden sind und wie sich die Machtverteilung zwischen den Akteurinnen und Akteuren gestaltet. Zu Beginn geht es darum, eine Vision zu kreieren, welche in Kombination mit einem ersten Lösungsvorschlag die Richtung anzeigt, in die es gehen könnte. Diese Lösung muss noch nicht ausgereift sein. Aber damit sie eine Chance hat, ist es wichtig, dass sie sich am Zeitgeist und den Leitbildern orientiert. Kristof schlägt vor, visionäre Ideen nicht einfach zu vergessen, sondern sie in der Schublade zu verstauen und hervor zu nehmen, wenn die Zeit dafür gekommen ist. (S. 54) Veränderte Rahmenbedingungen, Katastrophen oder Umbrüche können dazu führen, dass einer Veränderung plötzlich der Weg geebnet wird. Dasselbe gilt für den gesellschaftlichen Zeitgeist. Ideen, welche zuvor abgeschmettert wurden, haben plötzlich eine Chance weil die Zeit reif geworden ist. Um Veränderungen herbei zu führen, ist Durchhaltewille nötig und ein langer Atem. (ib., S. 93) Eine grosse Zahl an Interviewten von Kristof geht davon aus, dass die komplexen Systeme gestaltbar sind. Es ist aber wichtig, die Veränderungsidee und ihre Umsetzung an das System und seine Grenzen auszurichten. (ib., S. 81)

Zu Beginn des Veränderungsprozesses ist die am besten umzusetzende Lösung eines Problems meist nicht bekannt. Während des Prozesses kommen die Vorstellungen und Kompetenzen weiterer Akteurinnen und Akteure hinzu und damit können sich die Ideen und die Lösungen

für die Umsetzung weiterentwickeln. Dabei müssen Kompromisse gefunden werden um danach den Wettbewerb um die beste Lösung zu lancieren. Dabei geht es darum, das alte Verhalten der Zielgruppe zu durchbrechen und die VerteidigerInnen der bestehenden Lösungen für die eigene Lösung zu gewinnen. (Kristof, 2010b, S. 54f)

Es ist vor allem eine Frage der Tragfähigkeit, ob eine Veränderungsvision den Weg von der ersten Formulierung der Idee bis zur grossen Verbreitung übersteht. Entscheidend ist oft nicht nur die Qualität des Vorschlages, sondern auch, dass die Lösung für möglichst wenige Betroffene ein schmerzhafter Verlust und für viele ein Gewinn darstellt. Eine grundsätzlich positive Haltung zu Veränderungen kann sich entscheidend auswirken auf den Erfolg, denn dies erhöht die Akzeptanz für die Mängel der ersten Idee und vor allem für die ersten vorgeschlagenen Lösungen. Natürlich begünstigen auch die Nebeneffekte einer Veränderung wie neue Kontakte eine positive Haltung gegenüber dem Veränderungsprozess und können eine starke Triebfeder sein. (ib., S. 55)

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass die Menschen in Veränderungsprozessen mit ihren typischen psychologischen Verhaltensmustern, Reflexen, in ihren verschiedenen Rollen und vor dem Hintergrund ihrer Ziele und Vorstellungen agieren und es sich nicht etwa um rational handelnde Individuen handelt. Es wird nur ein Teil der Einflussgrössen bewusst wahrgenommen und findet Eingang in den öffentlichen Diskurs. (ib., S. 55f) Wandel geht grundsätzlich immer mit vielen Änderungen im Leben der Menschen einher. Diese starken Veränderungen können bei vielen Menschen zu Beginn zu einem Reflex der Ablehnung führen. Deshalb ist es wichtig, bei Veränderungsprozessen die psychologischen Verhaltensweisen neben der inhaltlichen Überzeugung nicht zu vernachlässigen, da es sonst schnell zu Misserfolgen kommen kann. (ib., S. 56)

Starke Hemmnisse für konkrete Veränderungsprozesse kann das Fehlen von positiven Visionen und Resignation, Angst, Ressentiments, Ratlosigkeit und das Gefühl von Alternativlosigkeit bezüglich der bestehenden Situation darstellen. Um dies zu verändern braucht es ein Gefühl der Sinnhaftigkeit, ein klares Bild des zu erwartenden Gewinns der Veränderung, ein Wir-Gefühl und Aufbruchstimmung. Diese Aspekte sind starke psychologische Triebkräfte, um mit zu machen, sich zu verändern und die Veränderung voranzutreiben. (ib., S. 64)

#### **4.6. Fazit: Gesellschaftliche Veränderungen hin zu Nachhaltigkeit sind möglich**

Im Kapitel 4 wurde die vorangegangene Erkenntnis aufgenommen, dass es grosse Veränderungen braucht, welche durch Lern-, Such- und Aushandlungsprozesse entwickelt und umgesetzt werden müssen. Durch soziale Innovationen kann sozialer Wandel hin zu Nachhaltigkeit stattfinden. Dabei ist wichtig festzuhalten, dass soziale Innovationen nicht dasselbe bedeuten wie sozialer Wandel. Diese können jedoch als Teilmenge des sozialen Wandels diesen begünstigen. Mit Giddens Theorie der Strukturierung wurde dargestellt, dass gesellschaftliche Strukturen nicht per se gegeben sind, sondern durch Handeln reproduziert werden und so wiederum soziale Praxis hervorbringen. Durch das Bewusstwerden, durch diskursive Reflexion und durch Wissen über die soziale Praxis wird die Veränderung von Strukturen und somit sozialer Wandel möglich.

Wie die Wahrscheinlichkeit für Wandel erhöht werden kann und was Erfolgsfaktoren für den Anstoss von Veränderung im konkreteren sind, dazu wurden die Erkenntnisse von Kristof ausgeführt. Laut Kristof (2010b) verbreiten sich Veränderungen nicht einfach so und bleiben nicht stabil. Aus diesem Grund muss man sich ständig um die Ideen kümmern. Weil Change Agents nicht endlos Kräfte haben und nicht nach Gutdünken ausgewechselt werden können, braucht es eine gesetzliche oder institutionelle Verankerung. Daraus resultieren zwei Vorteile: Wenn sich Institutionen oder Interessengruppen mit den Gegnerinnen und Gegnern ihrer Veränderungen beschäftigen, steigt die Stabilität. Und je besser die Veränderung verankert ist, desto weniger muss man sich um sie kümmern und sie wird zudem Teil der Alltagsroutinen. Die gesellschaftliche und gesetzliche Institutionalisierung ist deshalb für längerfristig erfolgreiche Lösungen wichtig. (S.103) Natürlich können die von Kristof vorgestellten Erfolgsbedingungen auch Veränderungen voranbringen, die nicht nachhaltig sind. Durch die Ausführungen im Kapitel 3 sollte jedoch klar geworden sein, dass die Autorinnen die beschriebene Nachhaltigkeit als Ziel der Veränderungsprozesse sehen.

Personen, welche bereits mit der Projektmethodik der SKA vertraut sind, werden einige Aspekte der Forschung von Kristof bekannt vorgekommen sein. Allerdings sind auch viele neue Aspekte aufgetaucht, welche im Kapitel 5 mit der SKA verknüpft werden. Dies soll dazu dienen, Anhaltspunkte zu generieren, um die projektspezifische Arbeit vermehrt auf Nachhaltigkeit ausrichten zu können.

## 5. NACHHALTIGKEIT ALS WEITERES KERNTHEMA DER SOZIO-KULTURELLEN ANIMATION

In diesem Kapitel werden die dargestellten Inhalte aus den Kapitel 3 und 4 mit dem Berufsfeld der Soziokulturellen Animation verknüpft. Die leitende Frage lautet: **An welchen Handlungsleitsätzen müssen sich Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren orientieren, wenn sie einen Veränderungsprozess Richtung Nachhaltigkeit unterstützen wollen?**

Ziel ist es darzustellen, was die Wertebasis der Nachhaltigkeit für die Soziokultur bedeutet, genauer: Es soll aufgezeigt werden, dass Nachhaltigkeit neben Kohäsions- und Demokratieförderung als Ziel der Soziokulturellen Animation definiert werden sollte. Weiter geht es darum, Anhaltspunkte für die Arbeit von Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren zu geben, die sich an diesem Ziel orientieren und dementsprechend Veränderungsprozesse hin zu mehr Nachhaltigkeit unterstützen und begleiten. Als erster Schritt wird die SKA in der Schweiz skizziert und eine gesellschaftliche Verortung dieser vorgenommen. Dieses Kapitel soll ein Bild davon geben, dass sich Soziokulturelle Animation in einem Feld bewegt, dem Veränderungsprozesse nahe sind. Da die theoretische Fundierung Soziokultureller Animation nach wie vor wenig fortgeschritten ist und sich die Entwicklung einer Wissenschaft Sozialer Arbeit meist auf Sozialarbeit und Sozialpädagogik bezieht (Martin Hafen, 2010, S. 158; 197), wird an dieser Stelle nicht ausführlich beschrieben was SKA ist oder sein sollte. Dies wäre ein zu grosses Unterfangen im Hinblick auf die vielen unterschiedlichen theoretischen und praktischen Zugänge.

### 5.1. Soziokulturelle Animation im Feld der Veränderungsprozesse

In diesem Kapitel soll durch eine Darstellung der Geschichte der SKA sowie einer gesellschaftlichen Verortung klar werden, dass diese Veränderungsprozessen immer nahe stand und diese wesentlicher Bestandteil der SKA sind.

#### 5.1.1. Geschichte im Zeichen gesellschaftlicher Veränderungen

Die Anfänge der SKA können in den 1950er Jahren in der französischsprachigen Schweiz verortet werden. Kleine Jugendzentren wurden auf privater Ebene gegründet. Auf staatlicher Ebene fand Animation und Freizeitgestaltung ab den 60er Jahren ihren Platz. Die 68er Bewegung war auch für die SKA prägend, so ging es um Offenheit kultureller Zentren, um kulturelle, bildende und politische Aktivitäten und aus dem ‚animateur jeunesse‘ wurde der ‚animateur socio-culturel‘. (Heinz Wettstein, 2010, S. 23f) Der Begriff der ‚Animation‘ fand in dieser Zeit auch in der Deutschschweiz erstmals Verwendung und integrierte so verschiedene Entwicklungen wie die Freizeitpädagogik, die Gemeinwesenarbeit oder die Jugendarbeit. (ib., S. 23) Mit dem Beginn der 70er Jahre institutionalisierte sich auch die Ausbildung in Animation in

der Deutschschweiz, die Namensfindung war schwierig, verstanden sich die Professionellen damals als HelferInnen, UnterstützerInnen, FördererInnen von Eigeninitiative und Selbstentfaltung sowie Selbstorganisation, was sie von Begrifflichkeiten wie Freizeitpädagogik oder Gemeinwesenarbeit wegkommen liess. Ende der 70er Jahre wurde die Ausbildung in Luzern dann schliesslich ‚Grundbildung in soziokultureller Animation‘ genannt. (Wettstein, 2010, S. 23ff)

Die SKA hat nicht eine sondern mehrere Geschichten und ist geprägt von gesellschaftlichen Entwicklungen und Herausforderungen. Die herausfordernden Lebenssituationen, vor die Menschen immer wieder neu gestellt werden, beeinflussen auch die Grundlagen der SKA. (ib., S. 26f) So haben auch die in dieser Arbeit dargestellten wirtschaftlichen, politischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in Bezug auf die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft einen direkten Einfluss auf die Grundlagen, Tätigkeiten und Ziele Soziokultureller Animation. Nach Wettstein (2010) ist die SKA aus der Aktion entstanden und hat sich immer an Haltungen und Handlungen orientiert. (S. 27) Zur Zeit erster begrifflicher Fassung in den 70er Jahren verstanden sich die Animatorinnen und Animatoren in Frankreich als „Agenten der Veränderung in einer Zeit, in der überlebte Macht- und Sozialverhältnisse endlich aufgebrochen werden sollten, und sie sind es auf Seiten derjenigen, die bisher nicht an der Macht teilhatten (...).“ (ib. S. 28f) Jean-Claude Gillet (2001) sieht die Animation im Spannungsfeld zwischen der Animation als Faktor für Veränderung und der Animation als Instrument zur sozialen Normalisierung. (zit. in ib., S. 30) Nach ersten Definitionsversuchen in den 70er Jahren wurden Ende der 1980er Jahren die verschiedenen Diskussionsstränge in der Schweiz zu folgender Definition vereint:

Soziokulturelle Animation ist eine soziale Aktion, welche sich in verschiedenen Aktivitäten ausdrückt, abhängig von den sozialen, kulturellen und politischen Bedingungen und Möglichkeiten der betroffenen Bevölkerung. Diese Aktion zielt darauf ab, die betroffenen Gruppen zu strukturieren und zu aktivieren, um die von diesen Gruppen beabsichtigten sozialen Veränderungen zu erreichen. Die Teilnahme beruht auf Freiwilligkeit und die Aktion findet auf der Basis demokratischer Strukturen statt. Die Mittel der Aktion sind Methoden der aktivierenden Pädagogik, welche die Mitbeteiligung stimulieren. (Wettstein, 2010, S. 35)

Es wird somit klar, dass gesellschaftliche Veränderungen schon zu Beginn der Soziokulturellen Animation einen zentralen Stellenwert einnahmen. Daher können Animatorinnen und Animatoren in Bezug auf die Forschungsarbeit von Kristof, als Change Agents oder als deren BegleiterInnen fungieren.

Animation soll nach Wettstein (2010) „dazu beitragen, dass es den Menschen wieder vermehrt möglich wird, sich zu orientieren und ihr Leben aktiv mitzugestalten. Dabei geht sie davon aus, dass das nicht in individuellen Aktionen passieren kann, sondern dass gemeinschaftliches Handeln notwendig ist“ (S. 40).

Moser et al. (1999) beschreiben in Anlehnung an Spierts die gesellschaftlichen Systeme, in denen Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren tätig sind und welche jeweiligen Funktionen sie darin wahrnehmen. Die Übersicht über die Funktionen, die Soziokulturelle Animation einnehmen kann und die Rahmenbedingungen deren Tätigkeit soll an dieser Stelle ein Bild der Soziokultur vermitteln und Anknüpfungspunkte für nachfolgende Ausführungen bieten.

Gesellschaftliche Systeme	Fokussierungsgebiete	Funktionen
Politik	Gemeinwesen aufbau	Partizipative Funktion Funktion der Kritik und Solidarität
Bildung	Erziehung und Bildung	Edukative Funktion Ressourcenerschliessende und Vernetzungsfunktion
Kultur	Kunst und Kultur	Enkultorative Funktion Integrative Funktion Ressourcenerschliessende und Vernetzungsfunktion
Soziales		Präventive Funktion Integrative Funktion
Freizeitbereich	Erholung/Freizeit	Erholungs- und Rekreations- funktion Funktion des Zeitmanagements

Tabelle 6: Funktionen Soziokultureller Animation (Moser et al., 1999, S. 96)

Es wird von Moser et al. (1999) beschrieben, welche Funktion wann und zu welchem Zweck wahrgenommen wird.

- So geht es bei der *Integrationsfunktion* darum die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Individuen, Gruppen und Kulturen zu ermöglichen und zu stimulieren und so den Integrationsprozess zu fördern.
- Innerhalb der *Partizipationsfunktion* werden neue Beteiligungsformen kreiert und bereits bestehende aktiviert und adaptiert.
- Der Aufbau sozialer und kultureller Netzwerke wird durch die *Vernetzungsfunktion* gefördert, unterstützt und begleitet.
- Mit der *Funktion des Zeitmanagements* wird die Kompetenz zum Umgang mit freier Zeit gestärkt, Gestaltungsmöglichkeiten freier Zeit für gesellschaftliches und kulturelles Engagement werden aufgezeigt und gefördert.
- Mit der *edukativen Funktion* werden Lerngelegenheiten im ausser-schulischen Bereich erschlossen und gestärkt.

- Das Hineinwachsen in die Kultur der umgebenden Gesellschaft von Individuen wird mit der *enkulturativen Funktion* gefördert und erleichtert, indem Selbstwahrnehmen, Selbstdarstellung und kultureller Austausch angeregt wird.
- Über Vernetzung erschliesst SKA mittels *ressourcenerschliessender, soziokultureller Ausgleichsfunktion* Ressourcen, die zum Tragen kommen und ausgleichend wirken.
- Kritik an gesellschaftlichen Missständen wird mittels *Funktion der Kritik und der Solidarität* unterstützt und schafft so die Grundlage zur Aktivierung.
- Die *Präventionsfunktion* hilft gesellschaftliche Problemlagen früh wahrzunehmen und zu kommunizieren, darüber zu informieren und ausgleichend sowie unterstützend einen Beitrag zu deren Bearbeitung zu leisten. (Moser et al., 1999, S. 97)

Verschiedene dieser Funktionen kommen auch im Veränderungsmodell von Kristof zum Tragen. So spielt Partizipation und Vernetzung der Zielgruppe und der Change Agents eine zentrale Rolle und Lernprozesse bei der Zielgruppe machen einen wichtigen Bestandteil in der Umsetzung des Veränderungsprozesses aus um mit Widerständen umzugehen. Dazu trägt auch die Förderung der Selbstwahrnehmung und des kulturellen Austausches bei. Wichtig ist es, Ressourcen für die Umsetzung von Veränderungsprozessen zu erkennen und zu erschliessen. Um solche Prozesse initiieren zu können, müssen aktuelle Misstände und Problemlagen erkannt und angeprangert werden. Diese gilt es dann zum richtigen Zeitpunkt anzugehen, darüber zu informieren und diese anschliessend zu bearbeiten.

### 5.1.3. Eine gesellschaftliche Verortung

Um den Bezug der SKA zu Veränderungsprozessen noch etwas auszudifferenzieren, wird an dieser Stelle eine kurze gesellschaftliche Verortung dieser vorgenommen. So führen Moser et al. (1999) aus, dass SKA zur kulturellen Entwicklung der Gesellschaft beiträgt, und zwar dadurch dass sie in „intra- und interkulturellen Zusammenhängen tätig ist und tätig sein muss“. Die UNESCO betont die Wichtigkeit der kulturellen Komponente für Entwicklung. (S. 100) Entwicklung muss in der Kultur und Tradition verwurzelt sein, sie erfordert „eine aktive Beteiligung von Individuen und Gruppen, die dabei sowohl Urheber als auch Nutzniesser (sic!) sind“ (M. Claxton, 1994, S. 3 zit. in ib.). Soziale, wirtschaftliche und kulturelle Entwicklung gehen immer gemeinsam einher, Kulturpolitik bedeutet Gesellschaftspolitik und umgekehrt. In dieser Entwicklung leistet SKA ihren Beitrag. (Moser et al., 1999, S. 101)

Soziokultureller Wandel bedeutet immer auch Wertewandel und bringt „Umorientierung, Neuorientierung und Verunsicherung mit sich“. Soziokulturelle Animation positioniert sich zwischen „Wandlungsnotwendigkeit und Beharrungswunsch“ durch die Förderung von Kommunikations- und Lernprozessen. Sie fördert die Bereitschaft, Innovationen mitzugestalten und weist auf Schwierigkeiten von Veränderung hin. Soziale Bewegungen lassen sich ebenfalls in diesem Spannungsfeld zwischen Bewahrung und Veränderung verorten und sind dabei Initiatorinnen sowie Produkt sozialen Wandels. Die soziokulturelle Animation hat für soziale Bewegungen mehrmals Partei ergriffen und sich in der Nähe dieser verortet. (ib., S. 102)

Soziokulturelle Entwicklung kann nur durch und mit den Beteiligten passieren. Es geht also um Partizipation als wichtiges soziokulturelles Element, um Teilnahme und Beteiligung, um Selbsttätigkeit und die Hilfe zur Selbsthilfe. (Moser et al., 1999, S. 103) Soziokulturelle Praxis ist emanzipatorisch und will dazu beitragen, „dass sich die Menschen selbst die *Bilder eines gelungenen Lebens* entwerfen und sich für deren Verwirklichung einsetzen (...) Sie setzt an den kreativen Möglichkeiten und Ressourcen der Menschen an (...)“ (Sievers & Wagner, 1992, S. 20 zit. in ib., H.i.O.).

In den genannten Bereichen nimmt die Soziokulturelle Animation eine Interposition ein. D.h. sie verortet sich räumlich und zeitlich zwischen Standorten und ist in Bewegung, sie hat keine feste Position, sondern muss diese immer wieder im Zwischenraum finden. Häufig heisst dies eine Vermittlungsposition einzunehmen. (ib., S. 105) Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren werden zu BalancekünstlerInnen, die um das Wissen verfügen müssen, wie mit „gegensätzlichen Interessen und strukturellen Widersprüchen umzugehen“ ist. (Spierts, 1992, S. 92 zit. in ib., S. 107) Es geht dabei um ein Vermitteln zwischen „Generationen, Kulturen, Lebenswelten, Lebensstilen und Lebenslagen, Lebenswelten und organisierten Systemen, Sozialem und Kulturellem, Stadt und Land, Geschlechtern, sozialen Schichten“ (ib., S. 109). Es geht dabei u.a. um die Schaffung von transitionellen Räumen, d.h. Räumen, die offen sind für die Entwicklung von Gruppen, sozialen Organisationen oder einer Kultur und so den Wandlungsprozess unterstützen. (ib., S. 146)

In dieser Interposition zu agieren heisst auch, problematische Entwicklungen früh wahrzunehmen und darauf hinzuweisen. Es geht darum aufzuklären und Übersetzung anzubieten sowie präventive Massnahmen vorzuschlagen und die Umsetzung dieser zu begleiten. Durch Übersetzen wird zwischen unterschiedlichen Lebenswelten und Systemen Verständnis geschaffen und Verständigung ermöglicht, z.B. durch Information oder direkte Begegnung. Es gilt sensibel auf Adressatinnen und Adressaten einzugehen, bei denen Verständnis hergestellt werden soll und je nach Situation interessenausgleichende Lösungen zu entwickeln. (ib., S. 150ff)

## 5.2. Nachhaltigkeit als Ziel

Mit den Ausführungen im Kapitel 5.1. wurde deutlich, dass SKA Veränderungsprozessen nahe steht. Diese Veränderungsprozesse sollen sich aus Sicht der Autorinnen aufgrund der theoretischen Herleitung im Kapitel 3 am Ziel der Nachhaltigkeit orientieren. Aufgrund dessen schlagen die Autorinnen vor, Nachhaltigkeit ebenfalls als Ziel der SKA zu definieren. Auch dieses Ziel leitet sich von der Vorstellung Sozialer Arbeit als Menschenrechtsprofession und den sich daraus ergebenden Leitorientierungen ab. Im beschriebenen Sinne heisst dies die Arbeit an einem Nachhaltigkeitsbegriff (siehe Kap. 3) zu orientieren der

- den Fähigkeitenansatz als Leitorientierung sieht
- zukunftsverantwortliches Handeln im Sinne der Gleichheit aller Generationen fördert,
- der Erhalt des natürlichen Kapitals zentral ist und sich
- an Leitlinien der Resilienz, Effizienz und Suffizienz orientiert.

Klar ist, dass aus diesen sehr allgemeinen Leitvorstellungen konkretere Handlungsleitlinien zu formulieren sind. Wichtig ist aber wie oben angesprochen, dass die unterschiedlichen Dimensionen nicht mehr als solche eigenständig betrachtet werden, sondern dass sich SKA an diesem Nachhaltigkeitsbegriff orientiert, der die verschiedenen gesellschaftlichen Dimensionen in gegenseitiger Abhängigkeit sieht. Ob die institutionellen Rahmenbedingungen mehr oder weniger Engagement in die angezeigte Richtung zulassen, ist eine andere Frage.<sup>17</sup> Es ist nicht möglich in jeder Tätigkeit, in jeder Institution oder mit den unterschiedlichen Aufträgen, aufgrund derer Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren ihre Tätigkeiten ausüben, das Ziel der Nachhaltigkeit im Alltag mit gleichem Schwerpunkt im täglichen Handeln umzusetzen. Vergleichbar ist die Umsetzung des Ziels der Demokratie im Alltag der Soziokultur. Nennt Annette Hug (2010) Demokratisierung als Ziel, meint sie Aktionen in unterschiedlichen Projekten oder die Schaffung von lokalen Beziehungen ebenso wie politische Projekte (S. 210). In bestimmten Institutionen würde mit dem Ziel der Nachhaltigkeit der Blick der Ökologie stärker ins Zentrum rücken. Andere bieten die Möglichkeit, dass sich Adressatinnen und Adressaten mit dem Thema Suffizienz befassen, wiederum andere haben die Möglichkeit, politisch Einfluss zu nehmen und nochmals andere können im Rahmen von Gemeinwesenentwicklung zur Förderung nachhaltiger Wirtschaft beitragen. Wer, wo, wie und in welchem Mass Richtung Nachhaltigkeit arbeiten kann, dafür wäre eine eigene Forschungsarbeit nötig. Die Autorinnen sehen an dieser Stelle eine allgemeine Auseinandersetzung und Orientierung der Professionellen Soziokultureller Animation mit dem Thema Nachhaltigkeit als absolut zentral. An dieser Stelle eine Klammerbemerkung: Mit diesen Überlegungen weiterhin in der Soziokultur nur von sozialer Nachhaltigkeit zu sprechen, scheint an dieser Stelle überholt.<sup>18</sup> Interessanterweise greifen Moser et al. (1999) den Nachhaltigkeitsgedanken ebenfalls für die SKA auf. Sie benennen ihn zwar nicht explizit, beschreiben jedoch die gesellschaftliche Entwicklung, die Veränderung benötigt, um sich nicht selbst zu zerstören und verorten dieses Thema als eines der Soziokulturellen Animation (wobei dieses natürlich nicht nur Thema der Soziokultur ist/sein soll). (S. 225f)

Nachhaltige Entwicklung fördern heisst Veränderungen in gezeigte Richtung fördern. Was dies im Konkreten heisst, ist Teil eines Aushandlungsprozesses. Zu sagen, was die Orientierung an Nachhaltigkeit für jedes Projekt und jede Gemeinde bedeutet, würde dem Gedanken der Teilhabe und dem partizipativen Grundelement – auch des Nachhaltigkeits-Gedankens – widersprechen.

### **5.3 Soziokulturelle Projekte als Veränderungsprozesse Richtung Nachhaltigkeit**

Bis hierhin wurde aufgezeigt, dass die Orientierung am Ziel der Nachhaltigkeit für die Arbeit von Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren elementar ist. Weiter konnte dargestellt werden, dass Soziokultur Veränderungsprozessen nahe steht. Eine zukunftsfähige Gesellschaft ist auf einen radikalen sozialen Wandel hin zu Nachhaltigkeit angewiesen. Kristof hat mit ihrem Veränderungsmodell aufgezeigt, was Erfolgsbedingungen für soziale Innovationen sind. Diese sind für die Erreichung dieses Wandels zentraler Bestandteil. Wenn diese Erkenntnisse in die Arbeit von Professionellen der Soziokulturellen Animation aufgenommen werden können, können diese einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung dieses Wandels leisten. Den Autorinnen

<sup>17</sup> vgl. dazu Moser et al., (1999, S. 213)

<sup>18</sup> Ausserdem kann dabei auch die Frage aufgeworfen werden, inwiefern der Begriff der sozialen Nachhaltigkeit in der Sozialen Arbeit einen Sinn ergibt, da sich diese ja ohnehin schon an sozialen Zielen orientiert.

ist dabei bewusst, dass mit einem Veränderungsprozess nicht automatisch nachhaltiges Handeln gefördert wird. Das Ziel der Nachhaltigkeit muss im beschriebenen Sinne explizit verfolgt und die Arbeit daran orientiert werden.

Im Folgenden werden daher die bis hierhin gemachten Ausführungen mit der Arbeit von Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren verknüpft. Grundlage für die Darstellung Soziokultureller Arbeit bietet das Prozessmodell der integralen Projektmethodik von Alex Willener, (2007). Als erstes wird die Projektmethodik als wichtiges Arbeitsinstrument der Soziokultur erläutert um anschliessend die gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit für die Projektarbeit fruchtbar zu machen.

### **5.3.1. Projektarbeit als Grundlage soziokulturellen Schaffens**

Die Projektarbeit hat innerhalb der Soziokulturellen Animation eine Sonderstellung (Moser et al., 1999, S. 161). Erklären lässt sich dies dadurch, dass Projekte ideale Instrumente sind um schnell auf neue Ausgangslagen reagieren zu können und dass die Projektmethodik unabhängig von Institution und Arbeitsfeld in unterschiedlichsten Situationen einsetzbar ist. Weiter können durch Projekte brachliegende Ressourcen aktiviert werden und sie bieten Gewähr, nur eine bestimmte Zeitspanne in Anspruch zu nehmen, sodass im Anschluss wiederum neue und andere Problemstellungen bearbeitet werden können. Darüber hinaus wird aber auch oft eine dauerhafte Wirkung erreicht. (ib., S. 162) Oftmals werden Methoden gefordert, „die in der Lage sind, Prozesse anzuregen, die Beteiligung und Verantwortung der Menschen zu fördern und (...) [langfristige] Veränderungen zu bewirken. Die Projektmethode kommt diesen Anforderungen entgegen.“ (ib., S. 163) Auch Willener (2007) beschreibt Projekte als „Mittel zur Veränderung“, die dann angewandt werden, wenn Einzelne oder Gruppen etwas verändern möchten, und ein Handlungsbedarf sichtbar wird. Möglich ist aber auch, dass ein Projekt aufgrund ungenutzten Potenzials oder aus Experimentierfreude entsteht. (S. 30f) Projekte gelten in der Soziokulturellen Animation als Mittel, wenn eine Veränderung angestrebt wird.

Veränderungsprozesse und Soziokultur-Projekte stehen in vielen Bereichen nahe beieinander. Trotzdem fehlt in der Soziokultur die theoretische Grundlage dafür, ob und wie grundlegende Veränderung (hin zu Nachhaltigkeit) möglich ist. Oftmals bleibt das Projekt ein Projekt, teilweise gelingt die Institutionalisierung der Projektidee und die längerfristige Umsetzung und Wirkung. Trotzdem stellt die Projektmethodik das soziokulturelle Schaffen exemplarisch dar. Die Autorinnen möchten somit an dieser Stelle die Schritte der integralen Projektmethodik der Soziokulturellen Animation mit dem Ziel der Nachhaltigkeit und den Erkenntnissen des Veränderungsmodells von Kora Kristof ergänzen und somit beschreiben, wie ein soziokultureller Veränderungsprozess Richtung Nachhaltigkeit umgesetzt werden kann.

### 5.3.2. Der Projektbegriff in der Soziokulturellen Animation

Der Projektbegriff erhält nach Willener (2007) in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen, unterschiedliche Bedeutungen, im sozialen Bereich sieht er das Projekt – wie oben bereits angesprochen – v.a. als „*Interventionsmethode für Veränderungen*“. Die aus dem Lateinischen stammende Grundbedeutung des „nach vorne geworfen“ steht für Offenheit gegenüber der Zukunft und „trifft sicher auch für unsere Zwecke den Kern der Sache“. Der Projektbegriff gibt weiter einen zeitlich eingeschränkten Rahmen vor und die damit bevorstehende Aufgabe ist somit meist überschaubar. (S. 18, H.i.O.) Krajewski (2004) bezeichnet Projekte als Krisenphänomene, die vor allem zum Zug kommen, wenn die bestehenden Institutionen nicht mehr das Gewünschte leisten und so können durch Projekte Neues erprobt und allenfalls wieder institutionalisiert werden (zit. in ib., S. 19). Dies steht dem Veränderungsprozess Richtung Nachhaltigkeit nahe. Neue Praxis soll erprobt und institutionalisiert und/oder routinisiert und so aktuelle, nicht nachhaltige Strukturen verändert werden. Auch nach Kristof (2010b) stellen Schocks oftmals die Ausgangslage für Veränderungen dar und bieten die Chancen mittels neuer Ideen auf Krisen zu reagieren (S. 44).

Willener (2007) beschreibt die wesentlichen Merkmale von Projekten:

- Es stellt sich eine neue (oder zum grössten Teil neue) Aufgabe.
- Projekte haben innovativen Charakter,
- sie sind zielorientiert,
- verlaufen innerhalb eines zeitlichen Rahmens,
- sind nur mit einem Kollektiv realisierbar,
- sind auf permanente Kommunikation und Interaktion angewiesen,
- benötigen weitere zusätzliche Ressourcen und mobilisieren und/oder reorganisieren diese,
- bieten Möglichkeit, neue Kooperationen zu entwickeln,
- sind komplex und verlaufen mit einer Eigendynamik,
- lassen sich in verschiedene Projektphasen einteilen. (S. 36f)

Mit diesen Ausführungen zu den Projekten innerhalb der Soziokultur wird bereits deutlich, dass sich Projekte für die Initiierung von Veränderung ohnehin anbieten. Mit den zusätzlichen Erkenntnissen von Kristof soll die Projektmethodik ergänzt werden, sodass Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren Handlungsleitsätze erhalten wenn sie Projekte als Veränderungsprozesse Richtung Nachhaltigkeit durchführen (wollen). Die Projektphase bieten sich an, um den Projektverlauf etwas genauer anzuschauen und Verknüpfungen zu den Darstellungen zu Veränderungsprozessen zu machen.

Dafür werden jeweils die einzelnen Phasen der Projektmethodik kurz vorgestellt, anschließend in Tabellenform die wichtigsten Erkenntnisse des Veränderungsmodells Kristofs für die Projektarbeit festgehalten und die wichtigsten Punkte nochmals kurz ausgeführt. Ergänzend ist an dieser Stelle die Unterscheidung von Projektintervention und Projektmanagement anzuführen. Projektintervention meint alle „inhaltlich-fachlichen Aufgaben“, mit denen konzipierend und handelnd auf die Ausgangslage reagiert wird. Projektmanagement meint hingegen alle „funktionellen Führungsaufgaben“. (Willener, 2007, S. 114)

### 5.3.3. Die Vorprojektphase<sup>19</sup>

Die Vorprojektphase kann als unstrukturierte Phase bezeichnet werden, die dann zu Ende ist, wenn das eigentliche Projekt beginnt. Trotzdem spielt diese eine zentrale Rolle, wenn es darum geht ob ein Projekt zustande kommt oder nicht. Die Vorprojektphase kann unterschiedlich lange dauern, manchmal brauchen Ideen Zeit, bis der richtige Zeitpunkt für die Umsetzung gegeben ist. (Willener, 2007, S. 124f)

VORPROJEKTPHASE		
Projektintervention	Projektmanagement	Das Projekt als Veränderungsprozess Richtung Nachhaltigkeit
<p><b>Anstoss oder Anfrage:</b> Person oder Organisation wird auf Grund Beobachtungen, Signale, Mängel etc. hinsichtlich Handlungsbedarf sensibilisiert und/oder angesprochen bzw. angefragt.</p> <p><b>Vorentscheid:</b> Vorabklärungen und erste Gespräche Gedanken, Vorstellungen und Ideen zur Ausgangslage werden entschlüsselt. Eine Organisation, Einzelperson oder Gruppe entscheidet sich, auf Grund des Handlungsbedarfs zu handeln oder Auftrag zu erteilen (oder das Thema wird ad acta oder auf Eis gelegt).</p>		Darauf achten, ob Zeit für die entsprechende Idee reif ist und ob Freiräume für neue Ideen und Innovationen vorhanden sind.
		Auslöser für die Veränderungsidee (der Change Agents) analysieren und mögliche Anknüpfungspunkte für die Projektentwicklung und -umsetzung ableiten.
		Ressourcen (Zeit, Geld, personell) für die Umsetzung klären.
		Erste Abklärungen, ob Akteure/Akteurinnen (Change Agents, VernetzungspartnerInnen) in Aussicht sind.
		Klären, ob die Projektidee Richtung Nachhaltigkeit zielt.
		Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit und Unplanbarkeit als Grundkonstanten von Veränderungsprozessen anerkennen und den Umgang der Projektleitung damit klären.

Tabelle 7: Die Vorprojektphase eines Veränderungsprozesses Richtung Nachhaltigkeit. Darstellung in Anlehnung an das Prozessmodell nach Willener (2007) mit Ergänzungen nach Kora Kristof (2010a, 2010b), eigene Darstellung

<sup>19</sup> Die Projektphasen der integralen Projektmethodik werden an dieser Stelle nicht mit aller Ausführlichkeit dargestellt. Der Fokus soll auf den theoretischen Ergänzungen für Veränderungsprozesse Richtung Nachhaltigkeit liegen. Detailliert sind die Projektphasen in Willener (2007) nachzulesen.