
Transition Management als Meta-Governance-Rahmenwerk zur Gestaltung von Nachhaltigkeitstransitionen. Analyse von Governance-Kapazitäten durch Transition-Management-Interventionen in Gent und Montreuil

Katharina Hölscher, Julia M. Wittmayer, Steffen Maschmeyer und Niki Frantzeskaki

Zusammenfassung

Wir untersuchen den Beitrag eines praxisorientierten Governance-Ansatzes – Transition Management – an der Gestaltung von Nachhaltigkeitstransitionen durch die Bildung und Unterstützung Governance-Kapazitäten. Basierend auf einem theoretischen Rahmenwerk, welches Transformative Kapazität (die Fähigkeit zur Innovationen von Strukturen, Paradigmen, Prozessen) und Orchestrings-Kapazität (die Fähigkeit zur Sektor- und Governance-Ebenen übergreifende Koordination von Akteursnetzwerken) umfasst, analysieren wir die Transition Management-Interventionen in Montreuil (Frankreich) und

K. Hölscher (✉) · J. M. Wittmayer · S. Maschmeyer · N. Frantzeskaki
Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, Niederlande
E-Mail: holscher@drift.eur.nl

J. M. Wittmayer
E-Mail: wittmayer@drift.eur.nl

S. Maschmeyer
E-Mail: maschmeyer@drift.eur.nl

N. Frantzeskaki
E-Mail: n.frantzeskaki@drift.eur.nl

Gent (Belgien). Die Analyse zeigt, dass Transition Management eine geeignete Prozessstruktur bietet um Raum für neue Impulse sowie deren institutionelle Verankerung und netzwerkübergreifende Koordinierung zu schaffen. Herausforderungen ergeben sich insbesondere durch den hohen Zeit- und Energieaufwand, der nach der relativ engen Prozessstruktur erforderlich ist um die Innovationen umzusetzen und zu verankern sowie die gebildeten Netzwerke aufrechtzuerhalten und zu erweitern.

1 Einleitung

Moderne Gesellschaften sehen sich mit komplexen und unstrukturierten Nachhaltigkeitskrisen konfrontiert (WBGU 2011; EEA 2015); für solche ‚persistenten Probleme‘ (Schuitmaker 2012) gibt es keine einfachen, geradlinigen Lösungen. Der demografische Wandel ist ein Beispiel für einen Megatrend, der gesellschaftliche Problemlösungskapazitäten hinsichtlich Arbeitsmarkt, Alterssicherung und Gesundheit herausfordert (Deutscher Bundestag 2002). Die Gestaltung des demografischen Wandels in Regionen hin zur ‚Demografiefestigkeit‘ kann nur durch umfassende, koordinierte und innovative Lösungsstrategien bewältigt werden (Evers et al. 2015). Governance wurde in den letzten Jahrzehnten zu einem zentralen Konzept, um Organisationsformen für gesellschaftliche Such- und Lernprozesse, die Antworten auf drängende Nachhaltigkeitsfragen finden können, zu beschreiben und analysieren (Plummer 2013; Loorbach 2010). Dies basiert auf der Anerkennung der Unzulänglichkeit hierarchischer Steuerung und staatlicher Kontrolle sowie von marktbasierten Ansätzen, um gesellschaftliche Problemfelder zu adressieren (Benz 2001; Jessop 1997; Zürn 1998). Governance bezeichnet jene Strukturen und Prozesse der sozialen Handlungskoordination, bei der eine Vielzahl von Akteuren (staatliche und nicht-staatliche) in verschiedenen Akteurskonstellationen und innerhalb unterschiedlicher Interaktions- und Koordinierungsmodi beteiligt sind (Scharpf 1994; Kooiman 2003). Governance ist jedoch keine Panazee: Es findet oftmals innerhalb zunehmend komplexen Akteurskonstellationen, fragmentierter Institutionen, vernetzter geografischer Governance-Ebenen sowie segmentierter Politikfelder statt (Jessop 1998; Kooiman 2000).

In diesem Beitrag untersuchen wir, wie vor dem Hintergrund derzeitiger gesellschaftlicher Herausforderungen die Neuorganisation politischer Steuerung zu gestalten ist, um innovative und langfristige Lösungsstrategien zu generieren. Wir fokussieren uns auf Transition Management als praxisorientierten Governance-Ansatz, der die Gestaltung von Nachhaltigkeitstransitionen zum Ziel hat

und einen Strukturierungsrahmen für Governance-Prozesse im Zusammenhang mit Komplexität, Unsicherheit und Zielpluralität liefert (Loorbach et al. 2015; Frantzeskaki et al. 2012). Der Ansatz beruht auf der Annahme, dass persistente Probleme, die tief in sozialen Strukturen, Kulturen und Praktiken verankert sind und gesellschaftliche Veränderungsprozesse hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit beeinträchtigen, einen radikalen Wandel erfordern (Rotmans und Loorbach 2010). Sogenannte Nachhaltigkeitstransitionen sind notwendig: nichtlineare, langfristige, radikale und multi-dimensionale Veränderungsprozesse, die zu einem (ökologisch, sozial und ökonomisch) nachhaltigen System führen (Rotmans et al. 2001; Frantzeskaki und Loorbach 2010).¹ Die angestrebten Beiträge von Transition Management beziehen sich auf eine Impulsgebung für transformativen Wandel sowie eine Orientierung und Koordinierung von Akteuren und Netzwerken hinsichtlich einer angestrebten Nachhaltigkeitstransition (Loorbach 2014). Unser Ziel ist es, vor dem Hintergrund tiefgreifender und komplexer Problemstrukturen sowie fragmentierter Akteursnetzwerke das Potenzial von Transition Management als Governance-Ansatz zur Lösung gesellschaftlicher Nachhaltigkeitsprobleme durch die Gestaltung von Nachhaltigkeitstransitionen zu analysieren.

Im Folgenden erarbeiten wir zunächst ein theoretisches Rahmenwerk, um das Potenzial von Transition Management zur Governance von Nachhaltigkeitstransitionen zu untersuchen (Abschn. 2). Bisher fehlen Erkenntnisse darüber, ob und auf welche Weise Transition Management solche Governance-Prozesse unterstützt. Wir konzeptualisieren den Beitrag von Transition Management durch das Konzept der Governance-Kapazitäten. Governance-Kapazitäten manifestieren sich in den interaktiven Prozessen, in denen eine Vielzahl von Akteuren und Akteursnetzwerken interagiert, um Strategien umzusetzen und gemeinsame Ziele zu erreichen. Unsere Definition und Operationalisierung der Governance-Kapazitäten für die Governance von Nachhaltigkeitstransitionen basiert auf einer Analyse von Transition Management und Meta-Governance Literaturen. Meta-Governance Literatur befasst sich explizit mit den Möglichkeiten einer ‚Orchestrierung‘ (Abbott et al. 2015) von Akteursnetzwerken, um Kohärenz und Integration in fragmentierte Governance-Prozesse einzuführen – ohne jedoch Autonomie und Selbstregulierung zu beeinträchtigen (Sørensen 2006). Dies hilft, den Beitrag von Transition Management an der Koordinierung von Akteursnetzwerken zu konzeptualisieren. Ausgehend von den

¹Es sei an dieser Stelle auf die teilweise überlappenden Begriffsbestimmungen von Transition und Transformation verwiesen (Wittmayer et al. im Erscheinen, Wittmayer und Hölscher 2016; Brand 2014; Stirling 2014). In diesem Beitrag verwenden wir den Begriff der Transition im Sinne der genannten Definition in der Transitions-Literatur.

angestrebten Zielen von Transition Management und den konstatierten Herausforderungen an Governance, definieren wir zwei verschiedene Governance-Kapazitäten: Transformative Kapazität, welche Innovation von –(z. B.) Strukturen, Paradigmen und Praktiken ermöglicht, und Orchestrierungs-Kapazitäten, welche eine Sektor- und Governance-Ebenen übergreifende Koordination von Akteursnetzwerken ermöglicht. Auf der Basis dieses konzeptionellen Rahmens untersuchen wir zwei empirische Fälle von Transition Management-Interventionen hinsichtlich der durch den Ansatz angestoßenen Prozesse und gebildeten und unterstützten Governance-Kapazitäten. Im Rahmen des MUSIC-Projektes² wurde Transition Management in Montreuil (Frankreich) und in Gent (Belgien) durchgeführt. Auf der Basis dieser Erkenntnisse diskutieren wir, welchen Beitrag Transition Management an der Governance von Nachhaltigkeitstransitionen leisten kann.

2 Governance-Kapazitäten für Nachhaltigkeitstransitionen

In diesem Abschnitt definieren wir Governance-Kapazitäten, welche die Navigation von Nachhaltigkeitstransitionen ermöglichen. Governance manifestiert sich durch die wechselseitigen Prozesse, in denen eine Vielzahl von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren interagiert, um gemeinsame Lösungen für gesellschaftliche Problemstellungen zu formulieren und umzusetzen (Stoker 1998; Scharpf 1994; Kooiman 1993). Ein ‚Akteur‘ ist eine soziale Einheit (Individuum oder Organisation), welche die Fähigkeit zum Handeln besitzt (Hermans 2010). Mit dem Rahmenwerk zu Governance-Kapazitäten bilden wir die Fähigkeiten von Akteuren ab, zur Governance von Nachhaltigkeitstransitionen beizutragen. In diesem Sinne bezeichnen wir Governance-Kapazität als die (kollektiven) Fähigkeiten von Akteuren, in wechselseitigen Prozessen Ressourcen zu suchen und zu mobilisieren, um zu erarbeiten und gemeinsame Ziele zu erreichen. Im nächsten Schritt ermöglicht das Rahmenwerk so die Analyse der durch Transition Management unterstützten Governance-Kapazitäten, um das Potenzial des Ansatzes zur Gestaltung von Nachhaltigkeitstransitionen festzustellen.

Unsere Definition und Operationalisierung der Governance-Kapazitäten für Nachhaltigkeitstransitionen baut auf eine Analyse der Literatur zu Transition Management und zur Meta-Governance Forschung. Vor dem Hintergrund unserer

²www.themusicproject.eu.

Fragestellung analysieren wir beide Literaturen hinsichtlich der akteursbezogenen Governance-Prozesse, welche diese für die Governance von Nachhaltigkeitstransitionen suggerieren. Hierbei fokussieren wir uns auf jene Prozesse, welche Innovationen ermöglichen und fördern sowie zur Koordination von Akteuren und Akteursnetzwerken beitragen. Aus diesen Prozessen leiten wir die Operationalisierung der Governance-Kapazitäten ab. Transition Management stellt einen transdisziplinären, praxisorientierten und präskriptiven Ansatz dar, der neben einem analytischen Rahmen zur Analyse von Governance-Prozessen insbesondere methodische Richtlinien zur Strukturierung von Governance-Prozessen liefert (Loorbach 2010; Frantzeskaki et al. 2012). Er ist explizit darauf fokussiert, alternative Paradigmen, Praktiken und Strukturen zu entwickeln und zu fördern, und somit transformative Impulse zu liefern (Loorbach 2010; Frantzeskaki et al. 2012). Dahingegen wird in theoretischen Diskussionen und empirischen Analysen zu Meta-Governance insbesondere der Frage nachgegangen, welche Instrumente verwendet werden können, um eine Vielzahl von Governance-Netzwerken zu koordinieren, und inwieweit Governance-Prozesse und Ergebnisse fragmentiert und gegenläufig sind (Sørensen 2006; Capano et al. 2015; Meuleman 2008).

2.1 Transition Management als Ansatz zur Transition-Governance

Transition Management wurde vor ungefähr 15 Jahren als alternativer Ansatz zur Bewältigung persistenter Nachhaltigkeitsprobleme in den wissenschaftlichen und politischen Diskurs in den Niederlanden eingebracht (Kemp und Rotmans 2009). Seitdem wurde es in zahlreichen und unterschiedlichen Politikfeldern, Sektoren und geografischen Ebenen in den Niederlanden und darüber hinaus angewendet (Loorbach et al. 2015; Wittmayer et al. 2014, 2016; Frantzeskaki et al. 2015). Die konzeptionellen Wurzeln von Transition Management liegen in der Komplexitätstheorie und Systemtheorie, Governance-Forschung, Aktionsforschung, postnormalen Wissenschaft, Nachhaltigkeitsforschung, Innovationsforschung sowie in integrierten Bewertungsmodellen (Loorbach et al. 2015). Die grundlegenden Prinzipien von Transition Management spiegeln die fundamentalen Charakteristiken und Veränderungsdynamiken von Transitionen wieder. Transitionen ereignen sich als Resultat von ko-evolutionären Prozessen, die per Definition komplex, unsicher und umstritten sind (Loorbach 2007; Rotmans und Loorbach 2009; Frantzeskaki et al. 2012). Anders als es der Name suggeriert zielt Transition Management daher weniger auf das „Management“ von Transitionen als auf eine Einflussnahme eben dieser durch das Schaffen von Räumen für Erkunden,

Lernen und Experimentieren (Wittmayer et al. 2015). Der Ansatz versucht, Transitionen zu beeinflussen, zu unterstützen und zu beschleunigen, indem langfristige und systemische Perspektive eingenommen werden, an bestehende Dynamiken angeknüpft wird und Innovationen eingebracht werden.

Transition Management bringt unterschiedliche Akteure in sogenannten Transformationsarenen zur Erarbeitung gemeinsamer Problemdefinitionen und Erschließung innovativer Visionen zusammen (Loorbach 2010; Roorda et al. 2014). Die Transformationsarena bietet Raum, um gewohnte Denkweisen zu verlassen und neue Beziehungen und Allianzen zwischen Akteuren zu knüpfen, welche die gemeinsam entwickelte Vision durch Transformationsexperimente umsetzen und weitere Akteure und Netzwerke zur Teilhabe mobilisieren (Loorbach 2010; Roorda et al. 2014). Transition Management ist somit ein integrativer Politikansatz, der einerseits Innovation stärken und stimulieren und andererseits als Katalysator und möglicher Mediator von „Netzwerken von Netzwerken“ wirken möchte (Loorbach 2014, S. 55).

In der Literatur zu Transition Management werden verschiedene Governance-Prozesse benannt, die transformativen Wandel ermöglichen und unterstützen. Viel Fokus liegt auf der Fähigkeit zur Ermöglichung von Nischenbildung und Innovation, wodurch neue Paradigmen, Praktiken und Strukturen erarbeitet und getestet werden können (Frantzeskaki et al. 2008, 2012; Smith und Raven 2012). Governance-Prozesse hierfür beinhalten die Bereitstellung von geschützten Räumen für Innovationen, wie der Transformationsarena (Frantzeskaki und Loorbach 2010; Wittmayer et al. 2014), die Bildung informeller ‚Schattennetzwerke‘ (Loorbach 2014; Nevens et al. 2013) und Experimentieren (van der Brugge und van Raak 2007; van Buuren und Loorbach 2009; Frantzeskaki et al. 2012). Des Weiteren beschreibt die Transition Management-Forschung Prozesse zur Anbindung erarbeiteter Innovationen an den Kontext um deren Wirkungskraft auszuweiten (Wahl et al. 2015). Prozesse hierfür beinhalten die Entwicklung einer gemeinsamen Vision (Frantzeskaki et al. 2012; Nevens et al. 2013), das Erkennen und Nutzen von Möglichkeiten für Wandel (Rotmans und Loorbach 2010) und das Anpassen von institutionellen Prozessen an die neue Vision (Bos und Brown 2012; Bettini et al. 2015). Außerdem werden Prozesse zur Verankerung der Innovation oder Nische durch Vorreiter(gruppen) und breite Allianzen unterstützt, welche für breite Akzeptanz für die Innovation werben (Loorbach und Rotmans 2010; Frantzeskaki et al. 2008, 2012; Loorbach 2014).

Neben der Entwicklung und Unterstützung von Innovation zielt Transition Management auch auf die Schaffung von Transformationsnetzwerken ab, welche die im Transition Management-Prozess entwickelte Vision langfristig verfolgen (Roorda et al. 2014; Loorbach 2010; Frantzeskaki et al. 2014). Dies schließt

auch an das Paradox an, dass Nachhaltigkeitstransitionen nicht explizit kontrolliert, sondern nur auf Basis einer Vielzahl von selbst-organisierten Akteuren und Akteursnetzwerken realisiert werden können (Loorbach 2014; Hodson und Marvin 2010). In diesem Zusammenhang muss Transition Management eine Vermittlung zwischen einer steigenden Anzahl transformativer Netzwerke und einem Wandel zugeneigter Akteure leisten (Loorbach 2014). Ob und durch welche Prozesse Transition Management eine solche Meta-Governance erfüllen kann, stellt ein zentrales Forschungsdesiderat dar (Loorbach 2014). Deshalb wenden wir uns im nächsten Abschnitt der Meta-Governance-Literatur zu, um weitreichendere Einsichten über die in einer Meta-Governance einbegriffenen Prozesse zu erhalten, bevor wir in der Empirie untersuchen, wie Transition Management zu einer Meta-Governance beitragen kann.

2.2 Ansätze zur Meta-Governance

Reflexionen zu Meta-Governance entstanden vor dem Hintergrund theoretischer Überlegungen und empirischer Untersuchungen zu der Notwendigkeit einer Lenkung vielfacher selbstorganisierter Governance-Netzwerke. Der Ausgangspunkt ist die Verteilung und das Zusammenwirken von Governance-Aktivitäten auf verschiedenen gesellschaftlichen Akteure – staatlichen und nicht-staatlichen – und Ebenen – von lokalen bis globalen – mit überlappenden Befugnissen und Verantwortlichkeiten (Kooiman und Jentoft 2009). In der Praxis werden Entscheidungsfindung und lösungsorientiertes Handeln durch die erhöhte Anzahl von eingebundenen Akteuren und der Fragmentierung von Befugnissen erschwert. Beispielsweise sehen sich insbesondere urbane Regionen in vielen europäischen Ländern mit einem großen Maß an Fragmentierung zwischen unterschiedlichen politischen oder administrative Ebenen sowie segmentierten Politikfeldern konfrontiert. Verantwortlichkeiten werden so verwischt und es kann zu nicht abgestimmten oder unpassenden Interventionen kommen (Zonneveld und Spaan 2014). Meta-Governance bezeichnet somit die Suche nach Erklärungen und Instrumenten zum Schließen entstehender ‚Orchestrierungs-Lücken‘, um Koordination von vielfältigen Governance-Netzwerken zu gewährleisten – etwas, das bisher in der Debatte über und in der praktischen Umsetzung von Governance oftmals vernachlässigt worden ist (Jessop 1997, 2002; Capano et al. 2015).

In der Literatur finden sich unterschiedliche Facetten von Meta-Governance (Jessop 2011; Beisheim und Simon 2015; Sørensen und Torfing 2009). Unterschiedliche Verständnisse beziehen sich häufig auf die Frage, wer Meta-Governance ausübt. Einerseits wird insbesondere die neue Rolle staatlicher

Akteure in weniger hierarchisch organisierten Governance-Prozessen im Sinne einer Meta-Governance diskutiert (Capano et al. 2015; Bevir 2009; Meuleman 2008). Andererseits erkennen Autoren an, dass grundsätzlich alle (staatliche und nicht-staatliche) Akteure Meta-Governance ausüben können (Sørensen 2006; Kooiman und Jentoft 2009; Beisheim und Simon 2015) – wenn auch mit weniger Reichweite als staatliche Akteure (Jessop 2009; Steurer 2013). Diese Diskussion wird auch vor dem Hintergrund normativer Anforderungen an (Meta-) Governance geführt: Durch Meta-Governance kann erhebliche Kontrolle über Governance ausgeübt werden. Dies wirft unweigerlich Fragen bezüglich Mächtigkeitsverhältnisse, Transparenz und Legitimation, sowie zu den Wertvorstellungen, Normen und Prinzipien, die Governance zugrunde liegen, auf (Meuleman 2013; Kooiman und Jentoft 2009). Meta-Governance wird empirisch beispielsweise zur Analyse von regionalen Koordinierungsproblemen und Politikintegration (Zonneveld und Spaans 2014), Multi-level Meta-Governance (Aagard Thuesen 2013), internationaler Governance und der Rolle von Internationalen Organisationen (Abott et al. 2015; Beisheim und Simon 2015) oder privater Meta-Governance zur Integration zahlreicher Qualitätsstandards angewandt (Derks und Glasbergen 2014; Steurer 2013).

Alle Ansätze teilen ein grundsätzliches Verständnis von Meta-Governance als eine Form der indirekten Steuerung der Aktionen und Interaktionen von selbst-organisierten Governance-Netzwerken, um Kohärenz und Integration herzustellen ohne die Autonomie und Selbst-Regulierung dieser Netzwerke zu beeinträchtigen (Sørensen 2006). Meta-Governance beruht demzufolge auf indirekten Steuerungsprozessen zur Begünstigung und Förderung von Kollaboration und Koordination (Sørensen 2006; Vabo and Røiseland 2012; Bevir 2009). Meta-Governance Beiträge nennen als einen wichtigen Prozess hierfür das Setzen einer strategischen Richtung, um die verschiedenen Ziele und Wünsche der an Governance beteiligten Akteure miteinander zu vereinbaren und Referenzpunkte für einheitliches Handeln zu bilden (Sørensen 2006, 2014; Bevir 2011; Scourfield 2015). Dies wird erreicht durch das Stiften einer gemeinsamen Identität und gemeinsamen Wertevorstellungen, die Formulierung politischer Ziele und einer gemeinsamer Vision (Sørensen 2006, 2014; Bevir 2011; Scourfield 2015; Zonneveld und Spaans 2014). Zweitens beinhaltet Meta-Governance die Vermittlung von Wissen, Erfahrung und Agenden zwischen verschiedenen selbst-organisierten Akteuren und Netzwerken, um Handlungskohärenz über verschiedene Akteursnetzwerke hinweg zu gewährleisten, Vertrauen zu schaffen, Spannungen und Konflikte zu lösen und mit ungleicher Ressourcenausstattung in Netzwerken umzugehen (Klijn und Edelenbos 2007; Steurer 2013; Beisheim und Simon 2015; Jessop 2011). Es können auch Knotenpunkte gebildet werden, die dem Austausch

und der Verbreitung von Wissen dienen, Verbindungen zwischen Akteuren knüpfen und Akteure beraten (Scourfield 2015). Zuletzt schafft Meta-Governance den politischen, finanziellen und organisatorischen Kontext, in dem die selbst-organisierten Akteursnetzwerke agieren. Gesetzte Rahmenbedingungen stellen positive und negative Anreize für bestimmte Handlungsoptionen dar und beinhalten beispielsweise Regulierungen, institutionelle Designs und Spielstrukturen, welche Kooperation durch Win-win-Situationen oder Wettbewerb durch Nullsummenspiele begünstigen (Jessop 2011; Sørensen 2006, 2014; Steurer 2013). Beispiele hierfür sind Finanzierungsvereinbarungen für bestimmte Zielvorgaben, die Vergabe von (Kooperations-)Verträgen oder das Auferlegen von Fristen (Scourfield 2015; Aagaard Thuesen 2013; Zonneveld und Spaans 2014).

2.3 Rahmenwerk zu Governance-Kapazitäten für Nachhaltigkeitstransitionen

Basierend auf der Analyse der Transition Management und Meta-Governance Literatur identifizieren und operationalisieren wir Transformative Kapazität und Orchestrierungs-Kapazität, welche die Governance von Nachhaltigkeitstransitionen unterstützen. Beide Kapazitäten gehen Hand in Hand: Einerseits ermöglicht Transformative Kapazität die Entwicklung und Umsetzung radikalen Wandels in Strukturen, Kulturen und Praktiken eines Systems. Andererseits eröffnet die Kapazität zur Orchestrierung die Fähigkeit zur Koordinierung von skalen- und sektorübergreifend agierenden Akteuren und Netzwerken um Kohärenz herzustellen und Synergieeffekte zwischen Strategien und Aktionen zu schaffen. Wir argumentieren, dass Transition Management die Unterstützung beider Governance-Kapazitäten anstrebt (Loorbach 2014).

Basierend auf Arbeiten aus der Transition Management-Literatur, definieren wir Transformative Kapazität als die Fähigkeiten von Akteuren (z. B.) Strukturen, Prozesse und Paradigmen zu innovieren und diese zu verankern (Wahl 2015; Frantzeskaki et al. 2008; Wittmayer et al. 2014). Diese Fähigkeiten manifestieren sich in verschiedene Arten von Prozessen: Prozesse zur Innovation und Nischenbildung, Anbindung der Innovation an den Kontext sowie Verankerung der Innovation. Das Heranziehen der Meta-Governance-Literatur ermöglicht uns, Orchestrierungs-Kapazität zu konzeptualisieren. Diese beschreibt die Fähigkeiten von Akteuren, Governance-Netzwerke zu koordinieren um über Sektoren und Governance-Ebenen hinweg Synergien zu schaffen und Zielkonflikte zu vermeiden (Sørensen 2006, 2014; Jessop 2011). Wir berufen uns auf den in der Meta-Governance-Literatur verwendeten Begriff der Orchestrierung, um spezifisch auf

die Prozesse zu verweisen, die der Koordinierung von Governance-Netzwerken im Sinne einer Meta-Governance zugrunde liegen (Abott et al. 2015; Beisheim und Simon 2015). Die Kapazität zur Orchestrierung umfasst Prozesse zu einer gemeinsamen strategischen Richtungssetzung, zur skalen- und ressortübergreifenden Mediation sowie zur Rahmensetzung von Governance. Tab. 1 stellt den theoretischen Rahmen für Governance-Kapazitäten vor und fasst die aus der Literatur herausgearbeiteten Prozesse, welche sich in (verschiedenen Dimensionen von) Transformativen und Orchestrierungs-Kapazitäten manifestieren, zusammen.

Das Rahmenwerk zu Governance-Kapazitäten für Nachhaltigkeitstransitionen wird im nächsten Abschnitt auf Transition Management-Interventionen in zwei europäischen Städten angewendet. Unser Ziel ist es, dem Rahmenwerk folgend die Prozesse zu analysieren, welche durch Transition Management angestoßen werden und festzustellen inwieweit die genannten Governance-Kapazitäten unterstützt wurden.

3 Ergebnisse: Governance-Kapazitäten in Transition Management

Im Folgenden wenden wir den konzeptionellen Rahmen zur Analyse von Governance-Kapazitäten auf zwei Fallstudien an, in denen Transition Management zur Entwicklung von Strategien und Aktionen zur Reduktionen von CO₂-Emissionen und Energieverbrauch durchgeführt wurde: Montreuil in Frankreich und Gent in Belgien. Die folgende Analyse basiert auf Observationen während der Prozessdurchführungen³, auf Interviews mit den teilnehmenden Akteuren, welche während der Prozesse und nach deren Ablauf durchgeführt worden sind, sowie auf internen Prozessdokumenten (z. B. Protokolle), Projektberichten (Roorda et al. 2014; Roorda und Wittmayer 2014) und weiteren wissenschaftlichen Publikationen zu dem Projekt (Nevens und Roorda 2013; Nevens et al. 2013; Maas et al. 2012; Hölscher 2013; Hölscher et al. 2016; Wittmayer 2016; Krauz 2016). Die Analyse richtet sich insbesondere auf die Prozesse, welche durch die Transition Management-Interventionen angeregt wurden, um festzustellen, welche Governance-Kapazitäten Transition Management unterstützt.

Im Rahmen des MUSIC-Projektes wurde Transition Management in sieben Prozessphasen operationalisiert (Tab. 2). Die vorgeschlagene Abfolge der Phasen

³Der zweite und vierte Autor dieses Beitrags waren als Transition Management Forscherinnen an den Prozessen im MUSIC-Projekt beteiligt. Der erste Autor war an der Projektevaluation beteiligt.

Tab. 1 Überblick über Governance-Kapazitäten zur Navigation von Nachhaltigkeitstransitionen

Governance-Kapazität	Dimension	Prozesse und Quellen
Transformative Kapazität	(Ermöglichen von) Innovation und Nischenbildung	<ul style="list-style-type: none">• Entwicklung von und Experimentieren mit Innovationen, leadership by example (van der Brugge und van Raak 2007; Loorbach 2010; Frantzeskaki et al. 2012; van Buuren und Loorbach 2009; Brown et al. 2013; Bos und Brown 2012; Bos et al. 2013)• Bereitstellung von geschützten Räumen zur Entwicklung von Innovation (Wittmayer et al. 2014; Smith und Raven 2012; Sengers und Raven 2015; Loorbach 2010; Frantzeskaki et al. 2008, 2012; Frantzeskaki und de Haan 2009)• Informelle und heterogene (Schatten-)Netzwerke, die Innovationen und Experimente entwickeln und testen (Rotmans und Loorbach 2010; Nevens et al. 2013; Frantzeskaki et al. 2008, 2014; Loorbach et al. 2011; Loorbach 2014)
	Anbindung von Innovation an Kontext	<ul style="list-style-type: none">• Antizipieren und Erkennen von Krisen und Möglichkeiten für Wandel (Rotmans und Loorbach 2010)• Gemeinsame Zukunftsvisionen zur Orientierung und Inspiration (Loorbach und Rotmans 2010; Nevens et al. 2013; Frantzeskaki et al. 2012)• Anpassung institutioneller Prozesse und Strukturen an neue Vision, um Implementierung der Innovation zu erhöhen (Frantzeskaki et al. 2008; Bettini et al. 2015; Bos und Brown 2012)• Abstimmung von kurzen und langen Zeithorizonten, unmittelbaren Handlungen und langfristigem Denken und Visionen (Nevens et al. 2013; Frantzeskaki et al. 2008)
	Verankerung von Innovation	<ul style="list-style-type: none">• Leadership und Pioniere des Wandels, die inspirieren und Unterstützung für Wandel mobilisieren (Frantzeskaki et al. 2012; Loorbach und Rotmans 2010; Frantzeskaki et al. 2008)• Formalisierung von Netzwerken und Allianzen zur Schaffung von breiter Akzeptanz von Innovation (Loorbach 2014)• Showcasing Pilotprojekte und Innovationen (Raven et al. 2010)

(Fortsetzung)

Tab. 1 (Fortsetzung)

Governance-Kapazität	Dimension	Prozesse und Quellen
Orchestrierungs-Kapazität	Strategische Richtungssetzung	<ul style="list-style-type: none">• Einbeziehung einer Vielzahl von Akteuren im Definieren einer gemeinsamen und integrativen strategischen Richtung und Referenzpunkte für Governance (gemeinsame Ziele, Vision, Narrative) (Sørensen 2006, 2014; Zonneveld und Spans 2014; Bevir 2011; Abbott et al. 2015; Wittmayer et al. 2014)• Prioritäten setzen basierend auf umfassendem Systemwissen (Scourfield 2015)• Schaffen eines gemeinsamen Verantwortungsgefühls über strategische Richtung (Scourfield 2015)
	Skalen- und ressortübergreifende Mediation	<ul style="list-style-type: none">• Erkennen, Aufnahme, Verbreitung und Integration von Informationen und Zielsetzungen, Beratung (Våbo and Røiseland 2012; Steuer 2013; Beisheim und Simon 2015; Frantzeskaki et al. 2014)• Schaffen von Vertrauensverhältnissen, Konflikt-Management (Klijn und Edelenbos 2007; Scourfield 2015; Sørensen und Torfing 2009; Jessop 2011; Rauschmayer et al. 2015; Wittmayer et al. 2014; Frantzeskaki et al. 2014)• Vernetzung von verschiedenen Akteuren/Akteursnetzwerken und Ressourcen (Klijn und Edelenbos 2007; Sørensen 2006, 2014; Beisheim und Simon 2015)• Bildung von Knotenpunkten zur (Wissens-)Vermittlung und Koordination (Scourfield 2015; Frantzeskaki et al. 2014)• Bereitstellung und Vermittlung materieller und immaterieller Ressourcen (Sørensen 2006, 2014; Beisheim und Simon 2015; Abbott et al. 2015)• Adaption von Netzwerkstrukturen, um Interaktionen zwischen selbst-organisierten Akteuren und Netzwerken zu optimieren (Jessop 2011; Derkx und Glasbergen 2014)
	Rahmenbedingungen setzen	<ul style="list-style-type: none">• Definierung der politischen Ziele, die Governance-Netzwerke adressieren müssen, finanzielle Anreize, Regulierungen, institutionelle Designs und Spielstrukturen für Win-win-Situationen oder Nullsummenspiele (Sørensen 2006, 2014; Jessop 2011; Våbo and Røiseland 2012; Zonneveld und Spaans 2014; Beisheim und Simon 2015; Derkx und Glasbergen 2014)• Drohungen und negative Anreize (Steuer 2013; Våbo and Røiseland 2012)• Bestimmen der (normativen) Handlungsmandate und -möglichkeiten von Governance-Akteuren (Jessop 2011; Kooiman 2003; Kooiman und Jentoft 2009)

Tab. 2 Prozessstruktur von Transition Management im MUSIC-Projekt. (Quelle: Adaptiert aus Roorda et al. 2014, S. 15)

Phase	Prozessschritte	Akteurskonstellation
1. Weichenstellung für Transition Management	Bildung eines Transformationsteams und eines unterstützenden Netzwerkes	Transformationsteam
2. Erkundung der lokalen Dynamiken	System- und Akteursanalyse	
3. Festlegung der Transformationsherausforderung	Problemdefinition	Transformationsarena
4. Erarbeitung einer Zukunftsvision	Entwicklung von visionären Zukunftsbildern für eine nachhaltige Stadt	
5. Brückenschlag zwischen Zukunft und Gegenwart	Erarbeitung von Transformationspfaden	
6. Einbindung und Verankerung	Veröffentlichung der Transformationsagenda und Erweiterung des Transformationsnetzwerkes	Transformationsnetzwerke
7. Aktiv werden	Durchführung von Transformationsexperimenten	

ermöglicht es den Prozess zu leiten, wobei die Abfolge nicht unveränderlich festgeschrieben ist (Roorda et al. 2014). Die Phasen beziehen sich auf verschiedene Akteurskonstellationen. Das Transformationsteam initiierte den Prozess, bereitete ihn maßgeblich vor und verarbeitete den Input, der während der Transformationsarenen generiert wurde und erfüllte hiermit eine zentrale Rolle (Loorbach 2007; Roorda et al. 2014). Die maßgeblichen AkteurInnen im Transformationsteam waren MitarbeiterInnen der Stadtverwaltungen. Das Transformationsteam wählte basierend auf der System- und Akteursanalysen Teilnehmende für die Transformationsarena aus. Diese wurden nicht als InteressenvertreterInnen eingeladen, sondern als Einzelpersonen, die bereit waren, ausgetretene Pfade zu verlassen und Alternativen, die den Status quo durchbrechen können, in Betracht zu ziehen beziehungsweise anzuwenden. In der Transformationsarena wurden Problemdefinitionen, Zukunftsvisionen und langfristige Transformationspfade erarbeitet. Ziel war es, die temporären Transformationsarenen in Transformationsnetzwerken aufgehen zu lassen, welche Transformationsexperimente umsetzen und das Netzwerk durch weitere Verbreitungsmaßnahmen erweitern. Bevor wir die Prozesse in Gent und Montreuil hinsichtlich der unterstützten Governance-Kapazitäten analysieren, fassen wir kurz den jeweiligen Kontext und Prozessverlauf zusammen.

Gent (Belgien)

Gent ist mit über 240.000 Einwohnern die zweitgrößte Stadt in Flandern, der nördlichen Region Belgiens. Sie hat ein bedeutendes historisches Zentrum, eine lebhaft Studentenschaft, ein reichhaltiges Kulturleben sowie bedeutende Hafenaktivitäten. Transition Management wurde in Gent in Form einer „Klima-Arena“ umgesetzt um das Ziel der Klimaneutralität bis 2050 zu erreichen und die Klima-Allianz als breites und aktives Akteursnetzwerk zu etablieren. Der Prozess wurde politisch bedeutsam, da er inhaltlichen Input für die Ratswahlen im Herbst 2012 liefern sollte. Hierdurch gewann die Prozessdurchführung Zeit und Relevanz, allerdings wurde sie auch unter erheblichen Zeitdruck gesetzt und fand unter eingehender Kontrolle durch die Stadtverwaltung statt. Das Transformationsteam bestand aus zwei MitarbeiterInnen des Umweltreferates der Stadtverwaltung und drei externen Transition Management-ForscherInnen und ProzessbegleiterInnen. Die Arena bestand aus 17 Teilnehmenden. Zwischen Mai und Oktober 2011 fanden sechs Transformationsarenen statt sowie ein Abschlusstreffen zur Reflexion im Januar 2012. Hiernach erklärte die Stadtverwaltung den Prozess für beendet. Im November 2011 fand das Klimaforum statt, an dem über einhundert AkteurInnen teilnahmen und sechs Projektgruppen zur Erarbeitung spezifischer Transformationsexperimente gründeten. Neben diesen Aktionen wurden zwei weitere Arenaprozesse durchgeführt. Die erarbeitete Transformationsagenda wurde als Transition-Magazin veröffentlicht⁴ und andere Projekte wurden ihr angegliedert. Zudem stellten Arenateilnehmende die Agenda dem Stadtrat vor, woraufhin die enthaltenden Visionen und Ziele in die Wahlprogramme von drei politischen Parteien einfließen und nach den Wahlen schließlich in die neue Ratsvereinbarung aufgenommen wurde.

Montreuil (Frankreich)

Montreuil ist mit über 103.000 Einwohnern der am drittgrößten bevölkerte Vorort von Paris. In der Vergangenheit bildete Montreuil das landwirtschaftliche Zentrum der Region. Heute weist es hohe Immigration, geringes politisches Engagement und soziale Problematiken auf. Der Transition Management-Prozess wurde als Möglichkeit gesehen, Montreuils Klima- und Energieagenda zu entwickeln. Die am Transition Management-Prozess beteiligten MitarbeiterInnen aus dem Umwelt- und Stadtplanungsreferat sowie der Generaldirektion erhielten eine ‚Carte Blanche‘ zur Durchführung des Prozesses, allerdings ohne zusätzliche finanzielle Unterstützung. Die fehlende Erfahrung mit partizipativen Ansätzen

⁴<https://klimaat.stad.gent/stad-gent/wat-zeggen-de-gentse-klimaathelden-over-2050>.

sowie die anhaltende Krankheit des Projektleiters erschwerten die Prozessdurchführung. Zwischen September 2011 und Mai 2014 wurden zehn Arenatreffen abgehalten mit sechzehn Schlüsselteilnehmenden. Besonders an diesem Prozess waren die philosophischen Diskussionen und das hohe Maß an Reflexion der Teilnehmenden aus der Arena und Stadtverwaltung über Demokratieverständnisse und die Beziehungen zwischen BürgerInnen und Stadt. Der Prozess resultierte in einer Vision und Transformationsagenda „Montreuil in 2030“, welche im Oktober 2013 beim MUSIC-FabLab Festival den über zweihundert BesucherInnen präsentiert wurde und von der Bürgermeisterin unterzeichnet wurde. Das FabLab wurde als erstes Transformationsexperiment eröffnet. Seither haben AkteurInnen aus der Stadt mit Unterstützung der Stadtverwaltung sieben Projekte ausgearbeitet. Es kam auch zu einer formalen Vereinbarung zwischen beiden Seiten den Dialog fortzuführen. Die Arena wurde als iterativer Prozess eingerichtet, dessen zweite Runde im Anschluss begonnen wurde.

3.1 Transformative Kapazitäten in Montreuil und Gent

Die Transition Management-Interventionen in Montreuil und Gent haben die drei oben genannten Dimensionen transformativer Governance-Kapazitäten unterstützt. Sie haben insbesondere zu Prozessen beigetragen, die zu verschiedenen Arten von Innovationen und Nischenbildung führten. Weiterhin wurden Prozesse initiiert, um diese Innovationen an die jeweiligen Kontexte in den Städten anzubinden, beispielsweise wurden sie an bestehende Initiativen in den Städten gekoppelt und in neue Strukturen umgesetzt. Zur Verankerung der Innovationen und deren Verbreitung wurden verschiedene Maßnahmen durchgeführt, wie das Publizieren der Transformationsagenden und Netzwerkveranstaltungen. Insgesamt waren die Transition Management-Interventionen in beiden Städten erfolgreich im Entwickeln neuer Impulse für Strategien und Aktionen sowie Governance-Formen und in der zumindest anfänglichen Einbettung und Verbreitung dieser in den Städten. Tab. 3 gibt einen Überblick über die Prozesse, welche durch die Transition Management-Interventionen angeregt wurden und welche sich in transformativen Governance-Kapazitäten manifestieren.

Die Transition Management-Interventionen in Gent und Montreuil stimulierten verschiedene Arten von Innovationen und Nischenbildung, welches der ersten Dimension der Transformativen Kapazität entspricht. Zunächst bot die Transformationsarena einen geschützten und von gegenseitigem Vertrauen geprägten Raum für VordenkerInnen abseits von gängigen Handlungsabläufen (welche oft an die Definition von konkreten, kurzfristigen Zielen und Ergebnissen gebunden sind),

Tab. 3 Transformative Kapazitäten in Montreuil und Gent

Dimensionen Transformativer Kapazität	Gent	Montreuil
(Ermöglichen von) Erneuerung/ Nischenbildung	<ul style="list-style-type: none">• Ermöglichung eines geschützten Raumes für innovatives Denken, aber Kontrolle über den Prozess und Zeitdruck durch Stadtverwaltung• Entwicklung einer Vision für ein klimaneutrales Gent in 2050, welche verschiedene sozial-ökonomische und ökologische Aspekte integriert, aber Ausgrenzung ‚zu radikaler‘ Ideen• Entwicklung und Umsetzung verschiedener Experimente• Vernetzung zwischen Akteuren aus der Stadt und VertreterInnen der verschiedener Ressorts aus der Stadtverwaltung• Impulse für neue Beteiligungsformen	<ul style="list-style-type: none">• Ermöglichung eines geschützten Raumes für innovatives Denken und Reflexion über bestehende Governance-Strukturen• Entwicklung einer Vision für Montreuil in 2030, welche sozial-ökonomische und ökologische Aspekte integriert• Entwicklung und Umsetzung verschiedener Experimente• Vernetzung zwischen Akteuren aus der Stadt und VertreterInnen der verschiedener Ressorts aus der Stadtverwaltung• Impulse für neue Governance-Strukturen und Beteiligungsformen
Anbindung von Erneuerung an Kontext	<ul style="list-style-type: none">• Identifizieren von und Vernetzung der Vision mit bestehenden Initiativen und Netzwerken• Anbindung der Vision an politische Prozesse (Ratswahlen 2012) und Aufnahme in neue Ratsvereinbarung, zusätzliches Klimabudget• Übertragung der Transition Management-Methode auf andere Problemstellungen zur Einbettung ko-kreativer Ansätze zwischen Stadtverwaltung und Akteuren aus der Stadt, und über Ressorts hinweg• Ernennung eines Verantwortlichen in der Stadtverwaltung für Bürgerbeteiligung	<ul style="list-style-type: none">• Identifizieren von und Vernetzung der Vision mit bestehenden Initiativen und Netzwerken• Einrichtung der Transformationsarena als iterativer Prozess zur Institutionalisierung der Kommunikation zwischen Stadtverwaltung und BürgerInnen• Aufnahme der Agenda in Agenda einer politischen Partei

(Fortsetzung)

Tab. 3 (Fortsetzung)

Dimensionen Transformativer Kapazität	Gent	Montreuil
Verankerung von Erneuerung	<ul style="list-style-type: none">• Verbreitung der Vision und Transformationsagenda und Netzwerkveranstaltungen• Erweiterung des Transformationsnetzwerkes und der Unterstützung durch die Stadtverwaltung, aber begrenztes Engagement der Arenateilnehmenden• Einrichten der Klima-Allianz als formales Netzwerk• Spin-off-Prozesse und Aktionen, aber begrenztes Follow-up nach Ablauf des Prozesses	<ul style="list-style-type: none">• Verbreitung der Vision und Transformationsagenda und Netzwerkveranstaltungen• Erweiterung des Transformationsnetzwerkes und der Unterstützung durch Arenateilnehmende und Stadtverwaltung• Anhaltende Spin-off-Prozesse und Aktionen

um neue Visionen und innovative Strategiepläne für eine nachhaltigere Stadt zu entwickeln. Durch die heterogene Arenagruppe wurden Klimaziele mit breiteren Themen sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit vernetzt. Die Vision von „Montreuil in 2030“ umfasst drei Kernthemen – ein solidarisches Montreuil, ein bescheidenes Montreuil und ein Montreuil das lokale Demokratie fördert – und verbindet zum Beispiel Retrofitting, Wohnungsdiversifizierung und Bildung. Im Rahmen der Transformationsagenden entwickelten Arenateilnehmende und Transformationsteams in Montreuil und Gent mehrere Transformationsexperimente. In Gent wurden in sieben Projektgruppen Experimente erarbeitet und umgesetzt: unter anderem ein Carrot-Mob⁵, ein Landwirtschaftsprojekt mit Kindern und ein Projekt zur Energieeffizienz in Unternehmen. Diese Projektgruppen wurden während des Klimaforums von Arenateilnehmenden und MitarbeiterInnen der Stadtverwaltung sowie mit neuen, nicht am Arenaprozess beteiligten AkteurInnen gegründet. Bei der Umsetzung der Experimente stellten die Finanzierung und langfristige Motivation der Teilnehmenden Herausforderungen dar. Transformationsexperimente erfordern viel Zeit und Energie: In Gent benötigten die meisten Initiativen viel Zeit in der Entwicklung und einer Projektgruppe ist es nicht gelungen in Aktion zu treten. Oftmals wurde bei der Umsetzung in Richtung Stadtverwaltung geschaut, welche jedoch nur eine begrenzte Rolle durch Mitdenken, Vernetzen und logistischer Unterstützung geboten hat beziehungsweise bieten konnte. Zuletzt führte die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen AkteurInnen aus Stadt und Stadtverwaltung in beiden Städten zu neuen Impulsen für ko-kreative Governance-Strukturen und Zusammenarbeit über verschiedene Ressorts der Stadtverwaltungen hinweg.

Im Hinblick auf die Anbindung dieser verschiedenen Innovationen an die Kontexte der jeweiligen Städte konnten Gent und Montreuil die Ergebnisse der Transition Management-Interventionen erfolgreich an politische Agenden und bestehende Initiativen knüpfen und institutionell verankern. Durch die (politische) Relevanz des Prozesses und weitreichende Bemühungen der beteiligten MitarbeiterInnen der Stadtverwaltung konnte der Prozess in Gent an die politische Agenda, die Initiierung der Klima-Allianz sowie andere Projekte und Aktionen angegliedert werden, wodurch die Vision und Agenda größere Tragweite erhielten. Einige Ideen aus der Agenda wurden nach den Stadtratswahlen in die neue Ratsvereinbarung aufgenommen, was in einem zusätzlichen Klimabudget, eine Vielzahl von klimarelevanten Maßnahmen und eine ‚Top-down trifft bottom-up‘ Säule resultierte. In Gent wurden diese Vernetzungen an den lokalen Kontext

⁵Ein Carrot-Mob ist eine Form von Konsumenten-Aktivismus, um neue Geschäftsmodelle zu unterstützen.

insbesondere von der Stadtverwaltung getragen: Diese kontrollierte den Prozess, was auch dazu führte, dass die Arenateilnehmenden wenig Verantwortungsbewusstsein über den Prozess und seiner Fortsetzung entwickelten. Bemerkenswert ist jedoch, dass die Erfahrungen mit Transition Management innerhalb der beteiligten Stadtverwaltungen beider Städte neue Governance-Formen und deren Institutionalisierung stimuliert haben. In Montreuil kam es zu einer formalen Vereinbarung zwischen den Arenateilnehmenden und der Stadtverwaltung, den Dialog fortzuführen. In Gent wurde Transition Management als Methode übernommen um – in Zusammenarbeit mit verschiedenen Ressorts – weitere Beteiligungsprozesse zu leiten.

Zur Verankerung der Innovationen in Gent und Montreuil wurden verschiedene Aktivitäten unternommen. Die öffentlichen Vorstellungen der Transformationsagenden sowie Publikationen der Agenda und Vision erhöhten die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und gewannen weitere Akteure für eine Nachhaltigkeitstransition. In beiden Städten gab es große Launch-Events, um die Transformationsagenda zu präsentieren und neue Akteure in ihre Umsetzung einzubinden. Grundsätzlich liegt die eher diffuse Verbreitung und Verankerung, die sich selten präzise und kausal benennen lässt, in der Natur solcher Prozesse. In Gent wurde beispielsweise der Name einer der gegründeten Projektgruppen – „Verbraucher treiben den Markt voran“ – für themennahe Veranstaltungen durch andere AkteurInnen übernommen. Es scheint, dass die Verankerung der Transformationsagenda durch die politische Unterstützung, das Engagement von den Arenateilnehmenden (insbesondere in Montreuil) und vor allem durch die involvierten MitarbeiterInnen der Stadtverwaltungen begünstigt wurde. Offen ist die langfristige Durchführung dieser Verbreitungsaktivitäten, vor allem hinsichtlich des beinhalteten Zeitaufwandes. In Gent lastete dies zunehmend auf den Schultern der Stadtverwaltung – auch weil die Verwaltung Entscheidungen über den Prozess und seine Fortführung und Verbreitung alleine getroffen hatte. So wurden die publizierten Transition-Magazine von vielen Arenateilnehmenden nicht unterstützt, da sie ohne deren Einvernehmen erstellt wurden.

3.2 Orchestrierungs-Kapazitäten in Montreuil und Gent

Die Erfahrungen aus den Prozessen in Montreuil und Gent zeigen auf, dass Transition Management die Bildung von Orchestrierungs-Kapazitäten in den verschiedenen, oben genannten Dimensionen unterstützt: Die Prozessmethode initiiert Prozesse für eine gemeinsame strategische Richtungssetzung durch die Entwicklung einer Transformationsagenda und zur Vermittlung zwischen einer

heterogenen Akteursgruppe und deren Netzwerken. Sie hat jedoch nur begrenzt zu Rahmenbedingungen für dauerhafte Kollaboration beigetragen. Insbesondere die langfristige Durchführung dieser Orchestrierung scheint eine wesentliche Aufgabe der Stadtverwaltungen zu sein, wobei dies in Gent stärker der Fall ist als in Montreuil. Dies weist auf die grundsätzliche Frage hin, durch welche Akteure die Orchestrierung der Governance-Netzwerke umgesetzt wird beziehungsweise werden sollte – vor allem hinsichtlich des hohen Zeit- und Energieaufwandes, den eine solche Orchestrierung erfordert. Tab. 4 fasst die Ergebnisse der Transition Management-Interventionen in Gent und Montreuil hinsichtlich der Orchestrierungs-Kapazitäten zusammen.

Bezüglich der ersten genannten Dimension der Orchestrierungs-Kapazität haben die Transition Management-Interventionen in beiden Städten zu einer gemeinsamen Richtungssetzung geführt. Das Zusammenbringen verschiedenster AkteurInnen ermöglichte eine Öffnung der Einzelperspektiven und die Erarbeitung einer Transformationsagenda mündete in einer gemeinsamen Orientierung für eine nachhaltige Zukunft für die Städte. Diese Orientierung beschreibt eine ganzheitliche Perspektive auf Nachhaltigkeit und Klimawandelstrategien: Das eigentliche Thema Klimaschutz wurde ausgebreitet zu vernetzten Nachhaltigkeitsfragen (z. B. Energiearmut, Demokratie, Mobilität, Bildung). Die gemeinsame Orientierung dient der Zusammenfassung verschiedener Initiativen und Projekte unter einem tragfähigen Schirm für eine Nachhaltigkeitstransition. In Gent reduzierte die hastige Prozessdurchführung und Kontrolle durch die Stadtverwaltung allerdings das Verantwortungsgefühl der Teilnehmenden über die entwickelte Orientierung und somit das Ausmaß umgesetzter Aktionen. Dennoch dient die entwickelte Vision der Vernetzung verschiedener Initiativen, welche durch die Stadtverwaltung vorangetrieben wird.

Zweitens ermöglichten die Transition Management-Interventionen in Gent und Montreuil Prozesse zur Mediation zwischen verschiedenen Akteuren und Akteursnetzwerken. Die Transformationsarenen stimulierten einen offenen Austausch von Ideen, Wertvorstellungen und Meinungen zwischen AkteurInnen aus den Städten und den Stadtverwaltungen sowie über verschiedene Ressorts der Stadtverwaltung hinweg. Dies führte zu neuen Verbindungen, einem Gefühl von Gleichgesinntheit und Horizonsweiterung, sowie zur Identifikation von Synergien zwischen existierenden Projekten im Hinblick auf die gemeinsame Vision. Beispielsweise haben in Montreuil zwei Teilnehmende – jemand der mit Roma an Landwirtschaftsprojekten arbeitet und jemand der in einer Radfahrinitiative engagiert ist – ein gemeinsames Projekt realisiert, um Kindern der Roma Fahrradstunden zu geben. In Gent kam es zu Prozessen der ressortübergreifenden Kollaboration, wodurch gemeinsame Projekte zu Klima, Mobilität und Bürgerbeteiligung umgesetzt werden konnten.

Tab. 4 Orchestrierungs-Kapazitäten in Montreuil und Gent

Dimension Orchestrierungs-Kapazität	Gent	Montreuil
Strategische Richtungssetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer strategischen Zukunftsvision, die einen Rahmen für verschiedene Perspektiven bietet und Aktionen zusammenfasst und orientiert • Begrenztes Verantwortungsgefühl über die Vision vonseiten der Teilnehmenden durch die Kontrolle des Prozesses durch die Stadtverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer strategischen Zukunftsvision, die einen Rahmen für verschiedene Perspektiven bietet und Aktionen zusammenfasst und orientiert • Hoher Grad an Verantwortungsbewusstsein über gemeinsame Richtung vonseiten der Areateilnehmenden, der Stadtverwaltung und neu hinzugewonnenen AkteurInnen
Skalen- und ressortübergreifende Mediation	<ul style="list-style-type: none"> • Die Transformationsarena bietet einen geschützten Raum zum Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen unterschiedlichen AkteurInnen • Schaffung neuer Verbindungen zwischen AkteurInnen aus der Stadt zum Erfahrungsaustausch und Schaffen von Synergieeffekten für Aktionen • Stadtverwaltung knüpft selektiv Beziehungen mit AkteurInnen aus der Stadt, die sie materiell und immateriell unterstützt • Verbindungen zwischen verschiedenen Ressorts der Stadtverwaltung zum Wissensaustausch und für neue Initiativen • Initiierung der Klima-Allianz zur Bündelung von Aktionen und Austausch 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Transformationsarena bietet einen geschützten Raum zum Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen unterschiedlichen AkteurInnen • Schaffung neuer Verbindungen zwischen AkteurInnen aus der Stadt zum Erfahrungsaustausch und Schaffen von Synergieeffekten für Aktionen • Institutionalisierte Transformationsarena als Verbindungspunkt zwischen Stadtverwaltung und BürgerInnen • Stadtverwaltung bietet materielle und immaterielle Unterstützung für AkteurInnen aus der Stadt • Verbindungen zwischen verschiedenen Ressorts der Stadtverwaltung zum Wissensaustausch und für neue Initiativen

(Fortsetzung)

Tab. 4 (Fortsetzung)

Dimension Orchestrierungs-Kapazität	Gent	Montreuil
	<ul style="list-style-type: none">• Formulierung politischer Klimaziele erhöhen Relevanz und Klimabudget• Rahmenbedingungen und Anreize fehlen, die Kollaboration ermöglichen und finanziell unterstützen	<ul style="list-style-type: none">• Formulierung politischer Klimaziele erhöhen Relevanz

Durch die neuen Verbindungen zwischen Stadtverwaltung und Akteuren aus den Städten konnte die Umsetzung der Projektideen aus der Transformationsarena materiell und immateriell unterstützt werden. Beispielsweise bot die Stadt Gent Beratung zur Organisation einer Transformationsarena an der Universität Gent. Allerdings wurde diese Unterstützung als teilweise zu selektiv aufgefasst, und war nicht für alle Teilnehmenden gleichermaßen erhältlich und transparent. In Gent stellte die Stadtverwaltung grundsätzlich den zentralen Verbindungspunkt für die Entwicklung und Umsetzung von Aktivitäten und für Wissens- und Erfahrungsaustausch dar und unterhält individuelle Beziehungen zu AkteurInnen aus der Stadt. Die Einführung der Transformationsarena als iterativer Prozess in Montreuil ermöglicht einen Verbindungspunkt für die fortlaufende Zusammenarbeit zwischen Stadtverwaltung und AkteurInnen aus der Stadt, um Agenden und Projekte zu erarbeiten und zu koordinieren.

Die Transition Management-Interventionen führten in beiden Städten nur bedingt zu neuen Rahmenbedingungen für Koordination und Kollaboration, der dritten genannten Dimension der Orchestrierungs-Kapazität. Als ein Grund hierfür kann die Neuheit solcher Prozesse und das Fehlen eines expliziten Fokus auf das Setzen von Rahmenbedingungen angesehen werden. Die strategische Richtung und deren politische Priorisierung in beiden Städten schaffen einen grundsätzlichen Rahmen, um Kollaboration für die Erreichung einer Nachhaltigkeitstransition zu fördern. Grenzen hierfür sind allerdings finanzielle Engpässe in beiden Städten, und alternative Prioritäten. In Gent ermöglichen die Aufnahme von Ideen aus der Transformationsagenda und die Bereitstellung eines Klimabudgets die Durchführung von Maßnahmen. In Gent wurde die Notwendigkeit für konkrete Geschäftsszenarien und neue Formen von Projektausschreibungen, welche Kooperation fördern und finanzielle Anreize hierfür setzen, sowie ein Fehlen in der Transition Management-Methode diesbezüglich genannt. Die Erstellung eines lokalen Transitionsrates zur Institutionalisierung der Transformationsarena gilt als weitere Weichenstellung für eine Transition, durch die auch Fragen zur Legitimation der Transitionsaktivitäten und zum Verhältnis mit bestehenden Institutionen explizit werden.

4 Diskussion und Fazit

In diesem Beitrag haben wir das Potenzial von Transition Management als praxisorientiertes Rahmenwerk zur Gestaltung von Nachhaltigkeitstransitionen untersucht. Unsere Analyse startete von dem Ausgangspunkt, dass die Governance von Nachhaltigkeitstransitionen auf zwei komplementären Governance-Kapazitäten

beruht, welche von Transition Management gefördert werden. Einerseits erfordert die Governance von Nachhaltigkeitstransitionen die Ermöglichung von innovativen Praktiken und Strategien, um den erforderlichen radikalen Wandel und somit eine Abweichung von gängigen Lösungswegen umzusetzen. Andererseits – in Hinblick auf die Komplexität und Fragmentierung von Governance-Strukturen und Prozessen – bedarf sie einer Koordination, um Lösungsstrategien und Initiativen gemäß einer gemeinsamen Richtung zu integrieren und Synergieeffekte zu schaffen. Zur Analyse von zwei Transition Management-Interventionen haben wir ein theoretisches Rahmenwerk zu Governance-Kapazitäten erarbeitet. Gemäß unserem Verständnis bezeichnen Governance-Kapazitäten die Fähigkeiten von interdependenten Akteuren, in wechselseitigen Prozessen Ressourcen zu suchen und zu mobilisieren um gemeinsame Ziele zu erreichen. Basierend auf unserer Analyse der Literatur zu Transition Management und Meta-Governance definieren und operationalisieren wir Governance-Kapazitäten zur Transformation, d. h. zur Innovation von Strukturen, Paradigmen, Praktiken und Prozessen, sowie zur Orchestrierung, d. h. zur Sektor und Governance-Ebenen übergreifenden Koordination von und Schaffung von Synergien zwischen den Aktivitäten verschiedener Akteure und Netzwerke.

Wir haben das Rahmenwerk der Governance-Kapazitäten auf die Transition Management-Interventionen in zwei Städten – Gent in Belgien und Montreuil in Frankreich – angewendet. In beiden Städten wurde Transition Management zur Entwicklung von Strategien und konkreten Initiativen für den Klimaschutz durchgeführt. Hinsichtlich der Schaffung und Unterstützung von Transformativen Kapazitäten erwies sich die Transition Management-Intervention als geeignete Methode, um Prozesse zu initiieren, durch die neue Impulse für Nachhaltigkeitstransitionen entwickelt werden. Die Transition Management-Interventionen in Gent und Montreuil stimulierten verschiedene Arten von Innovationen und Nischenbildung: die Formulierung neuer Visionen und Strategiepläne für eine nachhaltigere Stadt, die Entwicklung und Umsetzung von konkreten Initiativen sowie die Initiierung neuer Governance-Strukturen zur Zusammenarbeit von Stadtverwaltungen und städtischen Akteuren. In beiden Städten wurden die Innovationen in breitere Netzwerke getragen, mit existierenden Projekten und Initiativen verknüpft und auf verschiedenen Ebenen verankert (beispielsweise in politischen Agenden und in neuen Governance-Strukturen). Die individuellen Experimente selbst wurden jedoch bisher nicht verankert. Die Transition Management-Interventionen unterstützten außerdem Orchestrierungs-Kapazitäten. Sie ermöglichten die Entwicklung einer neuen strategischen Richtung, welche verschiedene Perspektiven miteinander vereinbart und als übergreifender Schirm für eine Vielzahl an Initiativen und Aktivitäten dient. Eines der wesentlichsten Ergebnisse war die Vernetzung verschiedener

Akteure – von Arenateilnehmenden untereinander und zur Stadtverwaltung sowie innerhalb verschiedener Ressorts in den Stadtverwaltungen – wodurch Wissen und Erfahrungen ausgetauscht und Synergien zur Projektdurchführung geschaffen werden können. Die Prozesse führten allerdings nur geringfügig zu neuen Rahmensetzungen für Kollaboration.

Der theoretische Rahmen der Governance-Kapazitäten zeigte sich als hilfreich, um den Beitrag von Transition Management – hinsichtlich der vorliegenden Operationalisierung innerhalb des MUSIC-Projektes, welche sich insbesondere auf die Transformationsarena als zentrales Instrument des Ansatzes bezieht – zur Gestaltung von Nachhaltigkeitstransitionen zu analysieren. Wir konnten verschiedene Prozesse identifizieren, die durch die Methode unterstützt wurden und sich in Governance-Kapazitäten manifestieren. Zentral für die Entwicklung einer (innovativen) strategischen Richtung ist die Transformationsarena als geschützter Raum, in dem eine heterogene Gruppe gegenseitiges Vertrauen aufbaut, einen gemeinsamen Lernprozess durchläuft und relativ frei von gefestigten Sichtweisen und Erwartungen gewünschte Zukunftswege formulieren kann. Die Bildung eines solchen Netzwerkes ist wesentlich für die weitere Verbreitung der Transformationsagenda und die Durchführung von Experimenten. Das Anknüpfen an bestehende Initiativen und Prozesse sowie die Erweiterung des Netzwerkes ermöglicht die Tragweite weiter zu vergrößern. Diese Schritte erfordern jedoch viel Zeit und Ressourcen. Ein Unterschied zwischen Gent und Montreuil lag in dem Umstand, dass in Gent die politische Relevanz den Prozess unter größeren Erwartungs- und Zeitdruck setzte. Dadurch war im Prozess weniger Raum für ko-kreative Gestaltung und die Arenateilnehmenden entwickelten weniger Verantwortungsgefühl über die Fortsetzung des Prozesses und überließen dies der Stadtverwaltung. Dies resultierte in einer bedeutenderen Rolle der Stadtverwaltung in der Verankerung der Innovationen sowie in der Orchestrierung.

Die Analyse zeigt auf, dass in beiden Städten Transformative und Orchestrierungs-Kapazitäten eng miteinander verbunden sind. Für Gent und Montreuil war diese Art von Ko-Kreation ein Novum, und beide Städte haben erkannt, dass neue Governance-Formen notwendig sind, um die komplexe Akteurslandschaft zu koordinieren. Daher konnte Transition Management in beiden Städten zur Bildung von Orchestrierungs-Kapazität beitragen – was durch transformative Prozesse unterstützt wurde. Allerdings scheint die Langfristigkeit der Kollaboration zur Umsetzung und Verankerung innovativer Initiativen und Strategien wiederum an eine Orchestrierungs-Kapazität gebunden zu sein. Es geht hierbei um die Frage, wie Koordination (langfristige) Möglichkeiten und Synergieeffekte schaffen kann, um transformative Governance-Netzwerke zu fördern. In beiden Prozessen konnten wir eine zentrale Rolle für die Stadtverwaltung feststellen,

die (im)materielle Ressourcen für die Umsetzung von Initiativen zur Verfügung stellt und die Netzwerke pflegt und erweitert. In Montreuil war diese Rolle weniger stark ausgeprägt, aufgrund des Verantwortungsgefühls der Arenateilnehmenden über die Fortsetzung des Prozesses, die Neubestimmung des Verhältnisses zwischen Stadtverwaltung und BürgerInnen und die Initialisierung der Transformationsarena als iterativen Prozess. In Gent fehlte eine Diskussion über die Fortsetzung des Prozesses, der von der Stadtverwaltung als für beendet erklärt wurde. Die Stadtverwaltung hat auch weniger mit dem entwickelten Transformationsnetzwerk gearbeitet, sondern vielmehr die Prozessmethode auf neue Prozesse angewendet und innerhalb der Stadtverwaltung für die Transformationsagenda und neue Arbeitsweise geworben.

Unsere Ergebnisse sind insbesondere relevant für die Anwendung von Transition Management in städtischen Räumen. Ob und inwiefern unsere Ergebnisse auch für Governance auf regionaler Ebene gelten, bedarf weiterer Forschung. Wir vermuten, dass auf regionaler Ebene durch eine größere Anzahl von Akteuren und Interessen die Komplexitäten und politischen Spannungen innerhalb des Prozesses zunehmen (Kern und Howlett 2009; Loorbach 2007; Avelino 2009). Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, weitere Forschung insbesondere auf die Prozesse nach (erfolgreicher) Beendigung der Transformationsarena auszurichten: Wie können langfristige Governance-Kapazitäten gebildet werden und selbst-organisierte Netzwerke für eine Nachhaltigkeitstransition unterstützt werden? Eine längerfristige Perspektive auf Nachhaltigkeitstransitionen und deren Navigation durch die Koordination zahlreicher Akteursnetzwerke fragt nach möglichen institutionellen Änderungen, die durch den Prozess definiert und nach dessen Ablauf umgesetzt werden, sowie nach der Legitimität solcher Ergebnisse (Jhagroe und Loorbach 2015). Möglicherweise sind weitere Methoden hierfür notwendig. Zudem ist es schwierig, die Dauerhaftigkeit der Ergebnisse, welche durch Transition Management angestoßen werden, festzustellen. Transition Management scheint in der hier operationalisierten Form und in Bezug auf Städte, welche wenige Erfahrungen mit solchen Prozessen haben, Initialzündungen zu ermöglichen. Es bedarf neuer Evaluationsmethoden, welche die längerfristige und diffuse Wirkung von Transition Management-Interventionen nachvollziehen kann (Taanman 2014).

Danksagung Diese Arbeit wurde durch das EU FP7-Projekt IMPRESSIONS (www.impressions-project.eu) und das EU Interreg-Projekt MUSIC (www.themusicproject.eu) gefördert.

Literatur

- Aagaard Thuesen, A. 2013. Experiencing multi-level meta-governance. *Local Government Studies* 39 (4): 600–623. doi:[10.1080/03003930.2012.755463](https://doi.org/10.1080/03003930.2012.755463).
- Abbott, K. W., P. Genschel, D. Snidal, und B. Zangl, Hrsg. 2015. *International Organizations as Orchestrators*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Avelino, F. 2009. Empowerment and the challenge of applying transition management to ongoing projects. *Policy Sciences* 42 (4): 369–390.
- Beisheim, M., und N. Simon. 2015. Meta-governance of partnerships for sustainable development. Actors' perspectives on how the UN could improve partnerships' governance services in areas of limited statehood. *SFB-Governance Working Paper Series No. 68*, August 2015.
- Benz, A. 2001. *Der moderne Staat*. München: Wissenschaftsverlag.
- Bettini, Y., R. Brown, und F. J. de Haan. 2015. Exploring institutional adaptive capacity in practice: Examining water governance adaptation in Australia. *Ecology and Society* 20 (1): 47. doi:[10.5751/ES-07291-200147](https://doi.org/10.5751/ES-07291-200147).
- Bevir, Mark. 2009. *Key concepts in governance*. London: Sage.
- Bevir, Mark, Hrsg. 2011. *The sage handbook of governance*. London: Sage.
- Bos, J. J., und R. R. Brown. 2012. Governance experimentation and factors of success in socio-technical transitions in the urban water sector. *Technological Forecasting and Social Change* 79 (7): 1340–1353.
- Bos, J. J., R. R. Brown, M. Farrelly, und F. J. de Haan. 2013. Enabling sustainable urban water management through governance experimentation. *Water Science & Technology* 67 (8): 1708–1717.
- Brand, U. 2014. Transition und Transformation: Sozialökologische Perspektiven. In *Futuring. Perspektiven der Transformation im Kapitalismus über ihn hinaus*, Hrsg. M. Brie, 242–280. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Brown, R. R., M. A. Farrelly, und D. Loorbach. 2013. Actors working the institutions in sustainability transitions: The case of melbourne's stormwater management. *Global Environmental Change* 23 (4): 701–718.
- Brugge, R. van der, und R. van Raak. 2007. Facing the adaptive management challenge: Insights from transition management. *Ecology and Society* 12 (2): 33.
- Buuren, A. van, und D. Loorbach. 2009. Policy innovation in isolation? Conditions for policy renewal by transition arenas and pilot projects. *Public Management Review* 11 (3): 375–392.
- Capano, G., M. Howlett, und M. Ramesh. 2015. Bringing governments back in: Governance and governing in comparative policy analysis. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* 17 (4): 311–321. doi:[10.1080/13876988.2015.1031977](https://doi.org/10.1080/13876988.2015.1031977).
- Derkx, B., und P. Glasbergen. 2014. Elaborating global private meta-governance: An inventory in the realm of voluntary sustainability standards. *Global Environmental Change* 27:41–50.
- Deutscher Bundestag. 2002. Schlussbericht der Enquete-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“. Drucksache 14/8800.
- EEA. 2015. SOER 2015. The European environment – State and outlook 2015 report, European Environment Agency.

- Evers, J., J. Hafkesbrink, und J. Knipperts. 2015. Transition Management im Spannungsfeld von demografischem Wandel und Digitalisierung der Arbeitswelt in Regionen. *Præview-Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention: Arbeit und Kompetenzmanagement in der digitalisierten Welt* 2:30–31.
- Frantzeskaki, N., und D. Loorbach. 2010. Towards governing infrastructure transitions: Reinforcing lock-in or facilitating change? *Technological Forecasting and Social Change* 77:1292–1301.
- Frantzeskaki, N., D. Loorbach, und J. Meadowcroft. 2012. Governing societal transitions to sustainability. *International Journal of Sustainable Development* 15 (1): 19–36.
- Frantzeskaki, N., E. van Daalen, und J. H. Slinger. 2008. Detecting and directing socioecological transitions. A transitions management approach. In *International Society of Ecological Economics (ISEE), 8th International Conference*. Nairobi: Applying Ecological Economics for Social and Environmental Sustainability: 7–11.
- Frantzeskaki, N., J. Wittmayer, und D. Loorbach. 2014. The role of partnerships in ‘realizing’ urban sustainability in Rotterdam’s city ports area, the Netherlands. *Journal of Cleaner Production* 65:406–417. doi:[10.1016/j.jclepro.2013.09.023](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.09.023).
- Frantzeskaki, N., K. Hölscher, J. Jäger, I. Holman, J. D. Tàbara, S. Pedde, K. Kok, und G. Silvestri. 2015. Advanced Transition Management Methodology. EU FP7 IMPRESSIONS Project Deliverable D4.1.
- Hermans, L. 2010. Actor analysis. In *Policy analysis of multi-actor systems*, Hrsg. B. Enserink, L. Hermans, J. Kwakkel, W. Thissen, J. KoSenjan, und P. Bots, 79–108. The Hague: Eleven International Publishing.
- Hodson, M., und S. Marvin. 2010. Can cities shape socio-technical transitions and how would we know if they were? *Research Policy* 39:477–485.
- Hölscher, K. 2013. Seeds of change? Evaluating the transition arena for urban climate governance in Ghent and Ludwigsburg, Master thesis. Utrecht: University Utrecht.
- Hölscher, K., C. Roorda, und F. Nevens. 2016. Ghent: Fostering a climate for transition. In *Governance of urban sustainability transitions. European and Asian experiences*, Hrsg. D. Loorbach, J. M. Wittmayer, H. Shiroshima, J. Fujino, und S. Mizuguchi, 91–112. Tokyo: Springer.
- Jessop, Bob. 1997. The governance of complexity and the complexity of governance: Preliminary remarks on some problems and limits of economic guidance. In *Beyond markets and hierarchy: Interactive governance and social complexity*, Hrsg. A. Amin und J. Hausner, 111–147. Cheltenham: Edward Elgar.
- Jessop, B. 1998. The rise of governance and the risks of failure: The case of economic development. *International Social Science Journal* 50 (155): 29–45.
- Jessop, Bob. 2002. Governance and metagovernance: On reflexivity, requisite variety, and requisite irony. Lancaster: Lancaster University, Department of Sociology. <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Jessop-Governance-and-Metagovernance.pdf>.
- Jessop, Bob. 2009. From governance to governance failure and from multi-level governance to multi-scalar meta-governance. In *The disoriented state: Shifts in governmentality, territoriality and governance*, Hrsg. B. Arts, A. Lagendijk, und H. van Houtum, 79–100. Berlin: Springer.
- Jessop, Bob. 2011. ‘Metagovernance’. In *The sage handbook of governance*, Hrsg. Mark Bevir, 106–123. London: Sage.
- Jhagroe, S., und D. Loorbach. 2015. See no evil, hear no evil: The democratic potential of transition management. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 8:65–83. doi:[10.1016/j.eist.2014.07.001](https://doi.org/10.1016/j.eist.2014.07.001).

- Kemp, R., und J. Rotmans. 2009. Transitioning policy: Co-production of a new strategic framework for energy innovation policy in the Netherlands. *Policy Science* 42:303–322.
- Kern, F., und M. Howlett. 2009. Implementing transition management as policy reforms: A case study of the Dutch energy sector. *Policy Sciences* 42 (4): 391–408.
- Klijn, E., und J. Edelenbos. 2007. Metagovernance as network management. In *Theories of democratic network governance*, Hrsg. E. Sørensen und J. Torfing, 199–214. New York: Palgrave MacMillan.
- Kooiman, Jan. 1993. *Modern governance: New government-society interactions*. London: Sage.
- Kooiman, Jan. 2000. Societal governance: Levels, modes, and orders of social-political interaction. In *Debating governance*, Hrsg. J. Pierre. Oxford: Oxford University Press.
- Kooiman, Jan. 2003. *Governing as governance*. London: Sage.
- Kooiman, J., und S. Jentoft. 2009. Meta-governance: Values, norms and principles, and the making of hard choices. *Public Administration* 87 (4): 818–836.
- Krauz, Adrien. 2016. Transition management in Montreuil: Towards perspectives of hybridisation between ‘top-down’ and ‘bottom-up’ transitions. In *Governance of urban sustainability transitions. European and Asian experiences*, Hrsg. D. Loorbach, J. M. Wittmayer, H. Shiroyama, J. Fujino, und S. Mizuguchi, 133–152. Tokyo: Springer.
- Loorbach, D. 2007. *Transition management. New mode of governance for sustainable development*. PhD thesis. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Loorbach, Derk. 2010. Transition management for sustainable development: A prescriptive, complexity-based governance framework. In *Governance: An International Journal of Policy Administration and Institutions* 23 (1): 161–183.
- Loorbach, Derk. 2014. To transition! Governance panarchy in the new transformation. Inaugural Lecture. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Loorbach, D., N. Frantzeskaki, und W. H. Thissen. 2011. A transition research perspective on governance for sustainability. In *European research on sustainable development. Vol 1: Transformative science approaches for sustainability*, Hrsg. C. C. Jaeger, J. D. Tabara, und J. Jaeger, 73–90. Berlin: Springer.
- Loorbach, D., N. Frantzeskaki, und L. R. Huffenreuter. 2015. Transition management: Taking stock from governance experimentation. *Journal of Corporate Citizenship* 58:48–66.
- Loorbach, Derk, und J. Rotmans. 2010. The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases. *Futures* 42 (3): 237–246.
- Maas, S., K. Fortuin, N. Frantzeskaki, und C. Roorda. 2012. A systems analysis methodology for exploring urban sustainability transitions. Exploring challenges and opportunities for urban sustainability transitions in Ghent and Aberdeen. In *conference paper presented at 3rd International Conference of Sustainability Transitions*. Copenhagen, 26–28 August 2012.
- Meuleman, Louis. 2008. *Public management and the metagovernance of hierarchies, networks and markets*. Heidelberg: Physica.
- Meuleman, Louis. 2013. Cultural diversity and sustainability metagovernance. In *Transgovernance. Advancing sustainability governance*, Hrsg. Louis Meuleman. Heidelberg: Springer.
- Nevens, F., und C. Roorda. 2013. A climate of change: A transition approach for climate neutrality in the city of Ghent (Belgium). *Sustainable Cities and Society* 10:112–121.
- Nevens, F., N. Frantzeskaki, L. Gorissen, und D. Loorbach. 2013. Urban transition labs: Co-creating transformative action for sustainable cities. *Journal of Cleaner Production* 50:111–122.
- Plummer, R. 2013. Can adaptive comanagement help to address the challenges of climate change adaptation? *Ecology and Society* 18 (4): 2.

- Rauschmayer, F., Bauler, T., und N. Schäpke. 2015. Towards a thick understanding of sustainability transitions – Linking transition management, capabilities and social practices. *Ecological Economics* 109, 211–221. doi:[10.1016/j.ecolecon.2014.11.018](https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.11.018).
- Raven, R., van den Bosch, S., und R. Weterings. 2010. Transitions and strategic niche management: towards a competence kit for practitioners. *International Journal of Technology Management* 51 (1): 57–74.
- Roorda, C., und J. Wittmayer. 2014. *Transition management in five European cities – an evaluation*. Rotterdam: Drift.
- Roorda, C., J. Wittmayer, P. Henneman, F. van Steenberg, und N. Frantzeskaki. 2014. *Transition management in the urban context: Guidance manual*. Rotterdam: Drift.
- Rotmans, J., und D. Loorbach. 2009. Complexity and transition management. *Journal of Industrial Ecology* 13 (2): 184–196.
- Rotmans, J., und D. Loorbach. 2010. Towards a better understanding of transitions and their governance: A systemic and reflexive approach. In *Transitions to sustainable development. New directions in the study of long term transformative change*, Hrsg. J. Grin, J. Rotmans, und J. Schot, 105–220. New York: Routledge.
- Rotmans, J., R. Kemp, und M. van Asselt. 2001. Emerald article: More evolution than revolution: Transition management in public policy. *Foresight* 3 (1): 15–31.
- Scharpf, F. W. 1994. Games real actors could play. Positive and negative coordination in embedded negotiations. *Journal of Theoretical Politics* 6 (1): 27–53.
- Schuitmaker, T. J. 2012. Identifying and unraveling persistent problems. *Technological Forecasting and Social Change* 7:1021–1031.
- Scourfield, P. 2015. Implementing co-production in adult social care: An example of meta-governance failure? *Social Policy and Society* 14 (4): 541–554. doi:[10.1017/S1474746414000438](https://doi.org/10.1017/S1474746414000438).
- Sengers, F., und R. P. J. M. Raven. 2015. Towards a spatial perspective on niche development: The case of bus rapid transit. Environmental innovation and societal transitions. (Im Druck).
- Smith, A., und R. Raven. 2012. What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability. *Research Policy* 41 (6): 1025–1036. doi:[10.1016/j.respol.2011.12.012](https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.12.012).
- Sørensen, E. 2006. Metagovernance. The changing role of politicians in processes of democratic governance. *Public Administration* 36 (1): 98–114. doi:[10.1177/0275074005282584](https://doi.org/10.1177/0275074005282584).
- Sørensen, E. 2014. The metagovernance of public innovation in governance networks. Paper presented at Policy and Politics conference, Bristol, 16–17 September 2014.
- Sørensen, E., und J. Torfing. 2009. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration* 87 (2): 234–258.
- Steurer, R. 2013. Disentangling governance: A synoptic view of regulation by government, business and civil society. *Policy Science* 46:387–410. doi:[10.1007/s11077-013-9177-y](https://doi.org/10.1007/s11077-013-9177-y).
- Stirling, A. 2014. Emancipating transformations: From controlling ‘the transition’ to cultivating plural radical progress. STEPS Working Paper 64. Brighton: STEPS Centre.
- Stoker, G. 1998. Governance as theory: Five propositions. *International Social Science Journal* 50 (155): 17–28.
- Taanman, M. 2014. Looking for transitions. Monitoring approach for sustainable transition programmes. PhD Thesis. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Vabo, S. I., und A. Røiseland. 2012. Conceptualizing the tools of government in urban network governance. *International Journal of Public Administration* 35 (14): 934–946. doi:[10.1080/01900692.2012.691243](https://doi.org/10.1080/01900692.2012.691243).

- Wahl, D. 2015. Exploring pathways to transformations in post-disaster-event communities. A case study on the Mad River Valley, Vermont, USA. Masterarbeit. Stockholm: Stockholm Resilience Centre, Stockholm University.
- WBGU. 2011. *Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Hauptgutachten 2001*. Berlin: Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung für Globale Umweltveränderungen.
- Wittmayer, J. M. 2016. Insights and lessons for the governance of Urban sustainability transitions. In *Governance of Urban sustainability transitions. European and Asian experiences*, Hrsg. D. Loorbach, J. M. Wittmayer, H. Shiroyama, J. Fujino, und S. Mizuguchi, 157–173. Tokyo: Springer.
- Wittmayer, J., und K. Hölscher. 2016. Transformation research – Goals, contents, methods. Workshop report, expert workshop, Juni 14, 2016, Berlin. Rotterdam: Drift. http://www.drift.eur.nl/wp-content/uploads/2012/01/Workshop-Report_Transformation_research_final.pdf.
- Wittmayer, J., K. Hölscher, S. Wunder. Transformationsforschung – Definitionen, Ansätze, Methoden. Projektreport Umweltbundesamt (im Erscheinen).
- Wittmayer, J., Van F. Steenbergen, D. Loorbach, M. Mock, I. Omann, und B. Kirner. 2014. Exploring the transformative potential of communities. In *Governing urban sustainability transitions – inspiring examples*, Hrsg. J. Wittmayer, C. Roorda, und Van F. Steenbergen, 83–89. Rotterdam: Drift.
- Wittmayer, J., C. Roorda, M. Bach, N. Frantzeskaki, K. Hölscher, und D. Loorbach. 2015. Transition management: Urban design principles and applications. In *Urban transition management. A reader on the theory and practice of transition management in cities*, Hrsg. N. Frantzeskaki, M. Bach, K. Hölscher, und F. Avelino. Rotterdam: Drift.
- Zonneveld, W., und M. Spaans. 2014. Meta-governance and developing integrated territorial strategies: The case study of MIRT territorial agendas in the Randstad (Netherlands). *Planning Theory & Practice* 15 (4): 543–562.
- Zürn, M. 1998. *Regieren jenseits des Nationalstaates. Globalisierung und Denationalisierung als Chance*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Über die Autoren

Katharina Hölscher, M.Sc. ist PhD-Researcher am Dutch Research Institute for Transitions an der Erasmus University Rotterdam.

Julia M. Wittmayer, M.A. ist Senior Researcher und Advisor am Dutch Research Institute for Transitions an der Erasmus University Rotterdam.

Steffen Maschmeyer, M.Sc. ist Researcher am Dutch Research Institute for Transitions an der Erasmus University Rotterdam.

Dr. Niki Frantzeskaki ist Associate Professor am Dutch Research Institute for Transitions an der Erasmus University Rotterdam.

Innovatives Regionalmanagement im demografischen Wandel

Kleinfeld, R.; Hafkesbrink, J.; Stuhldreier, J. (Hrsg.)

2017, XIV, 301 S. 16 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14956-7