

# Transition Management zur CO<sub>2</sub>-Reduktion in Städten – Erfahrungen aus dem MUSIC-Projekt



Katharina Hölscher

DRIFT / Erasmus Universität Rotterdam

[holscher@drift.eur.nl](mailto:holscher@drift.eur.nl)

*Workshop | Transition Management und Regional Governance – Ein neuer Ansatz zur Gestaltung des demografischen Wandels für regionale Akteure?*

*25. und 26. Juni 2015, Universität Osnabrück*

# Übersicht

- Einleitung
  - Transition Management: Warum & was
  - Empirische Basis und gegenwärtige Entwicklungslinien
- Transition Management Ansatz im MUSIC-Projekt
  - Operationalisierung im urbanen Kontext
  - Was ist passiert?
  - Was waren die Ergebnisse?
- Fazit





Dutch Research Institute for Transitions



**Fokus:**

- Nachhaltigkeitstransformationen
- Transition Management

**Aktivitäten**

- Forschung
- Beratung
- Training



## Radikale Umwandlungen sind erforderlich

- Um tiefliegende Strukturen und Praktiken zu durchbrechen
- Um unterliegende Annahmen, Werteeinstellungen und Bedürfnisse zu überdenken
- Um neue Wege für Lösungen zu suchen >> fit-for-purpose & fit-in-context



# Transformationen

---

- langfristige Prozesse (1-2 Generationen, 25-50 Jahre)
- grundlegende Veränderungen
- in der **Struktur**, **Kultur** und den **Praktiken** eines sozialen (Sub-) Systems (z.B. Sektoren, Regionen, Städten)
- hohes Maß an Komplexität und Unsicherheit (viele Akteure, Sektoren, Phasen)
- Fokus auf **Nachhaltigkeitstransformationen**

# Transformationen beeinflussen

---

Transformationen können **nicht geplant, kontrolliert oder beherrscht werden**, vielmehr können sie **geleitet und beschleunigt werden**, durch

- das Erkennen und Beeinflussen der bestehenden **gesellschaftlichen Komplexitäten und Dynamiken**;
- hohe Ambitionen: **Systeminnovation** statt Optimierungen;
- **ko-kreative**, multi-Akteur Prozesse;
- **Diversität** in Lösungsansätzen;
- Fortlaufende **Reflexivität** und Monitoring.

# Was ist Transition Management?

---

- Ziel: Beeinflussen der Richtung und des Tempos gesellschaftlicher Veränderungsdynamik
  - nicht „beherrschen“ sondern Raum schaffen für neue Ideen, Denkweisen, Handlungsweisen und soziale Beziehungen
  - Experimentieren und lernen
- Organisieren eines interaktiven und gemeinschaftlichen Such-, Lern- und Experimentierprozess zur bewussten kognitiven und aktiven Auseinandersetzung mit der Zukunft

# Unterschiede zu regulären Prozessen

## Transition Management

- Kurzfristige Problemorientierung
  - gerichtet auf die breite Masse
  - schrittweiser Wandel, Optimierungen
  - Problem- und Zielorientierung
  - Disziplinäre Lösungsansätze
- langfristig als Basis für kurzfristige Aktivitäten
  - gerichtet auf Pioniere des Wandels
  - Systeminnovation
  - Offener suchender Prozess mit Lernen, kritischer Reflektion und Experimentieren als Ziel
  - Holistischer Ansatz

# Empirische Basis

## Klimawandel-Mitigation in Städten (MUSIC)

*Aberdeen, Rotterdam, Ludwigsburg, Montreuil, Ghent (2010-2015)*

## Verhaltensänderungen für lokale Nachhaltigkeit (InContext)

*Carnisse, Finkenstein and Wolfshagen (2010-2013)*

## Städtisches Wassermanagement

*Melbourne, Australia(2012 flagship project)*

*Vanuatu, Pacific Islands (2012-2013 AUS-Aid project)*

## Urbane Biodiversität (URBES)

*Stockholm, Rotterdam (2012-2014)*

## Regional Sustainability Transition Governance

*Honduras (2014) (UNEP initiative)*

## IMPRESSIONS

*Impacts and Risks from High-End Climate Change: Strategies for Innovative Solutions)*

*FP7 (2013-2018)*

## SUSTAIN

*Sustainable Urban Development in European Higher Education*

*Erasmus Mundus (2013-2015)*



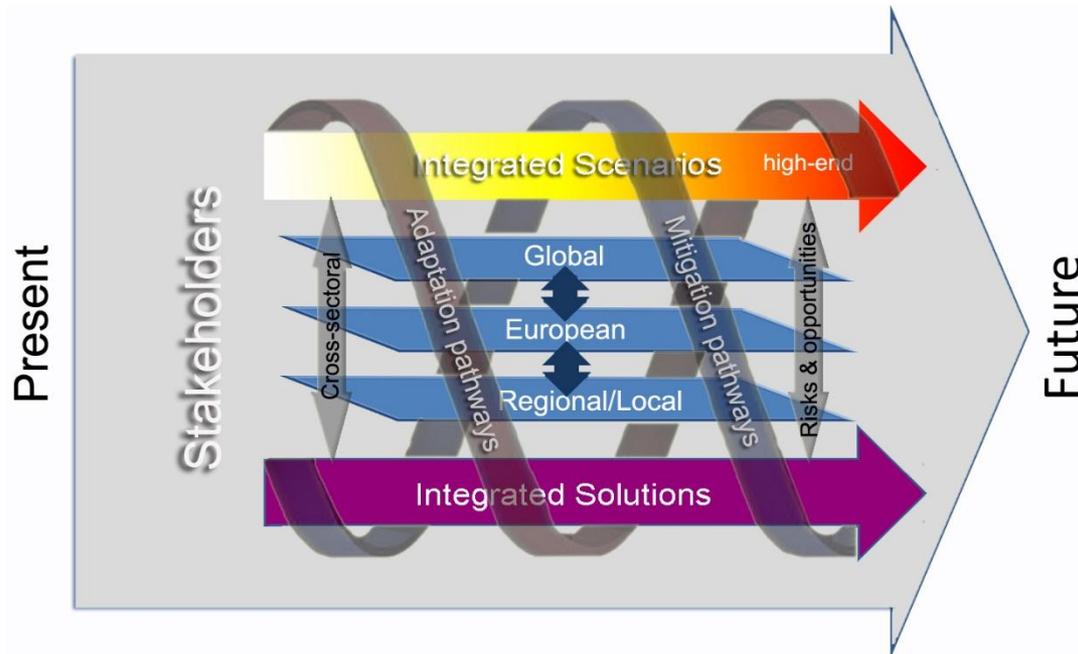
MONASH water for liveability



# IMPRESSIONS Projekt: neueste Innovationen in Transition Management



- Zur Entwicklung zeit- und skalenabhängige Adaptations-, Mitigation- und Transformationspfade um Resilienz gegen Klimawandeleffekte und nachhaltige Entwicklung zu generieren



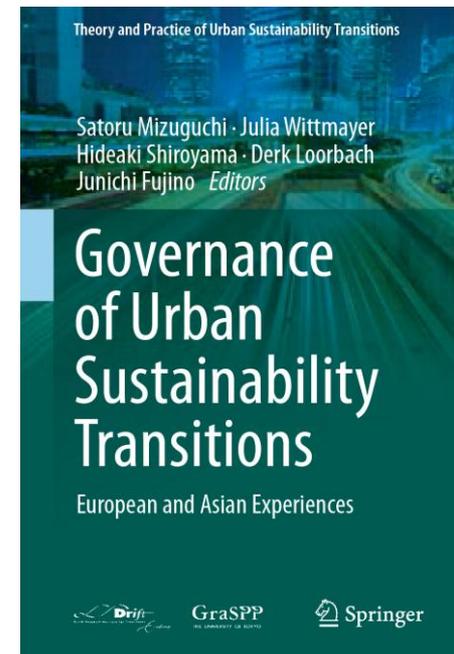
- 3 Transition Management workshops in 5 skalenübergreifenden Fallstudien
  - 3 regionale/lokale Fallstudien (Schottland, Iberische Halbinsel, 2 ungarische Städte)
  - Europäische Fallstudie
  - Globale Fallstudie

# Jüngste Reflektionen zu Transition Management

Frantzeskaki, N., Bach, M., Hölscher, K., Wittmayer, J., (2015 – under review), Governance of and for sustainability transitions: Taking stock of 13 years of applications of transition management, To-be-submitted in: Technological Forecasting and Social Change (part of Special Issue: Invigorating the transitions to welfare states).

Frantzeskaki, N., and Shiroyama, H., (2015 – forthcoming), Sketching future research directions for transition management in cities, in Loorbach, D., Wittmayer, J, et al, The theory and practice of governance of sustainability transitions, Springer: Berlin.

Loorbach, D., Frantzeskaki, N., and Huffenreuter, R.L., (2015), Transition Management: Taking stock from governance experimentation, Journal of Corporate Citizenship – Article in Press (DOI: [10.9774/GLEAF.8757.2015.ju.00007])



# Einige Ergebnisse

- Transition Management Anwendungen:
  - Theoretisch: Entwicklung von neuen Governance-Konzepten
  - Operational: Durchführung ko-kreativer Prozesse für transformativen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit
  - Heuristisch: Analyse gegenwärtiger oder vergangener Governance-Prozesse
- TM-Rahmenwerk zeigt analytisch Robustheit
- Starker Fokus auf Methoden
- Vermehrte Anzahl empirischer Applikationen
  - Große Vielfältigkeit im sektoralen Fokus: Energie, Wasser, Landwirtschaft, Tourismus, Gesundheit, Bildung, Müll, Wohnungswesen
  - Verschiedene geographische Ebenen: insbesondere national und (zunehmend) lokal, weniger regional

# Kritische Stimmen

---

- Neues ‚Dogma‘ für Inkrementalismus
- Risiko Komplexität zu erklären und ermöglichen anstelle einer Navigierung von Komplexität
- Scarse & Smith (2009): TM vernachlässigt politische Bedenken
- Fehlende theoretische Beiträge zum TM-Rahmenwerk, die Lehren aus der empirischen Praxis auf die Theorie zurückführen

# Gegenwärtige Entwicklungslinien

- Von **sektoralen** zu **geographischen (lokalen, regionalen)** Transitionen
- Von **technischen** zu **sozialen und ökonomischen** Transitionen
- Von **Fachleuten und Amtsinhabern** zu **Einwohnern, Freiwilligen und sozialen Unternehmern**
- Von Untersuchungen und Konzeptualisierungen über Transition-Governance-Interventionen als **Schatten- oder Nischenprozesse** zum **Verstehen von Governance-interventionen in ihren Kontexten**



## Das Hauptziel des MUSIC-Projekts

ist die Anregung und breitenwirksame Umsetzung von Maßnahmen

zur Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes und Energieverbrauchs – Individuelle Schwerpunkte –

in Bezug auf städtische Strategien und Aktivitäten sowie den städtischen Raum.



Investing in Opportunities



This project has received European Regional Development Funding through INTERREG IV B. INTERREG IV B

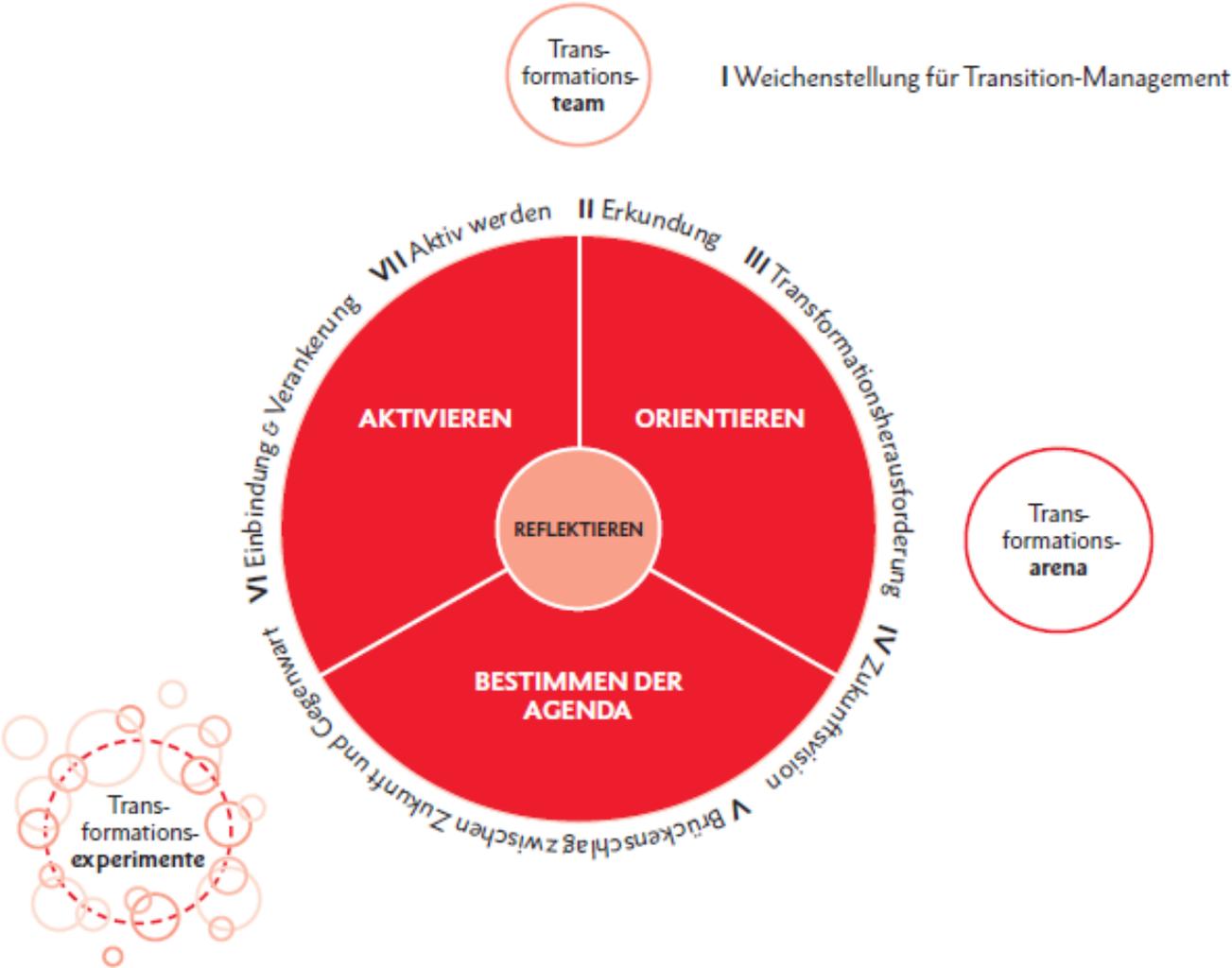
Abbildung 1: Die fünf MUSIC-Städte und ihre Herausforderungen

# Warum Städte?

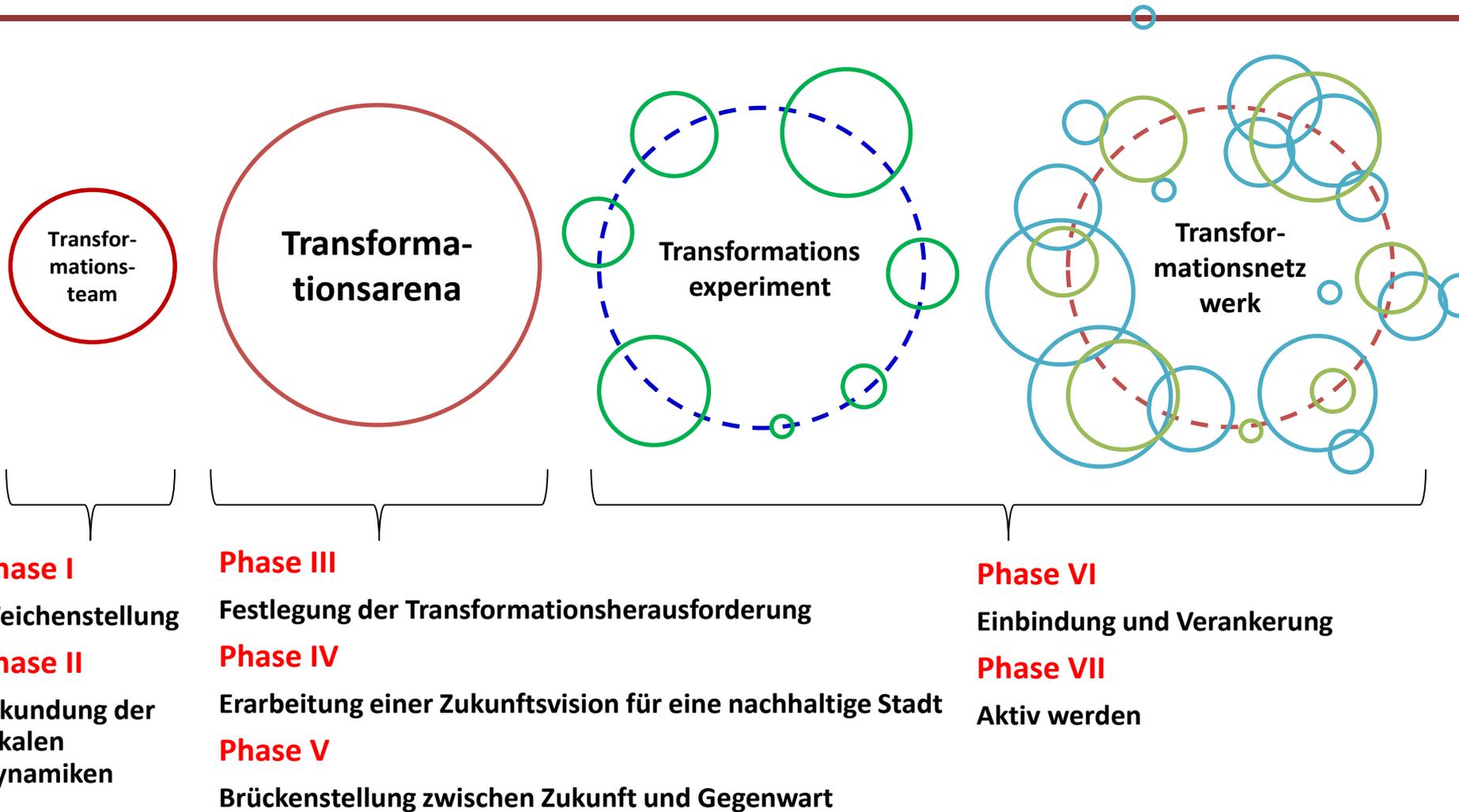
> 50% der Weltbevölkerung  
Rund 75% des Ressourcenverbrauchs  
Ebene in denen Probleme sichtbar  
werden und auch ein mögliches Niveau  
für Lösungen



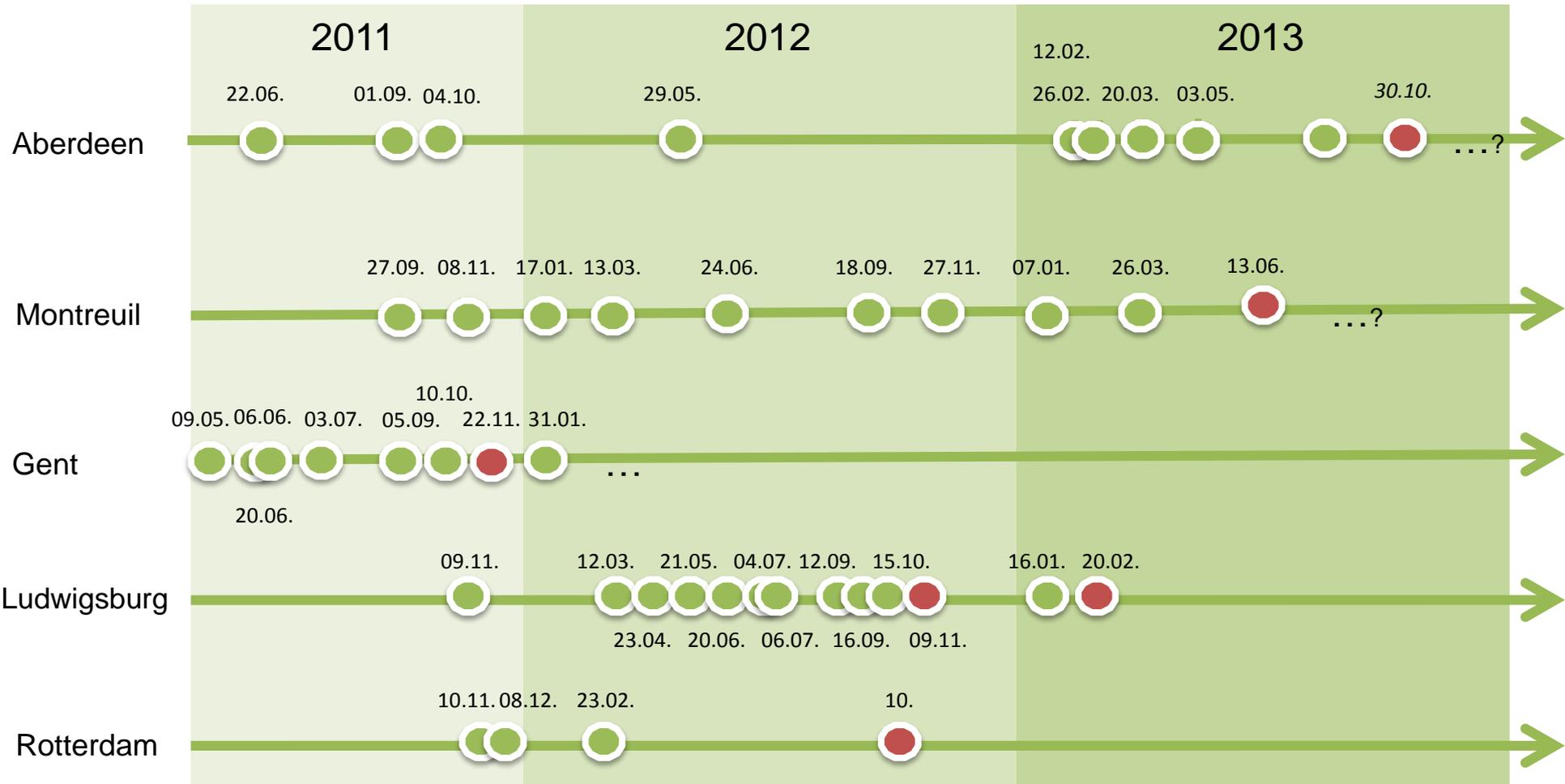
# Interventionen im Transition Management



# Transition Management Prozess in MUSIC



# Die 5 Prozesse



# Schritte im Transformationsteam

Transfor-  
mations-  
team

Monitoring & Evaluation

**Phase I**

Weichenstellung

**Phase II**

Erkundung der  
lokalen  
Dynamiken

# Beispiele von Systemanalysen

- **Gent:** Master-Thesis, ppt
- **Ludwigsburg:** basierend auf früheren Analysen, ppt mit Fragen
- **Montreuil:** intuitive Analyse

Wie ein Systemanalyse aussieht hängt von vom Ziel ab:

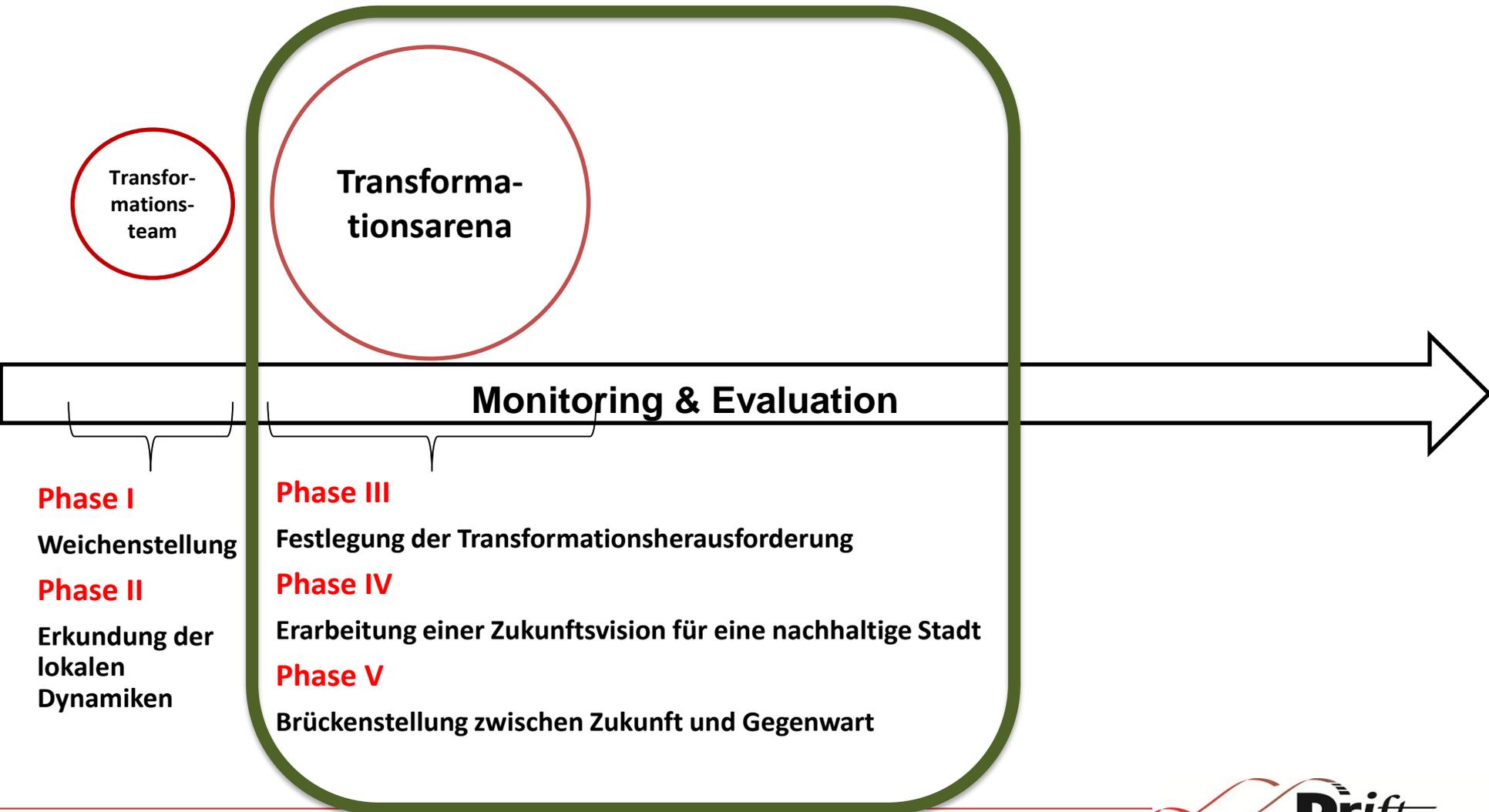
- Eröffnung eines Dialogs?
- Schaffung einer Basis für Entscheidungen?
- ...



# Auswahl der Pioniere

- Selektive Partizipation
  - $\pm$  10-15 Teilnehmende
  - Fokus auf Pionieren des Wandels: Visionäre, risikobereit, zukunftsorientiert ( $\neq$  Stakeholdern)
  - Diverse Hintergründe und Meinungen
  
- Beispiel Gent:
  1. Long list: 250 Akteure
  2. Mapping von Hintergründen, Fähigkeiten, Formen von Macht
  3. Short list
    - Verhältnis: Gender, Alter, Expertise und Hintergrund
  4. 17 Interviews und 22 Einladungen

# Schritte in der Transformationsarena



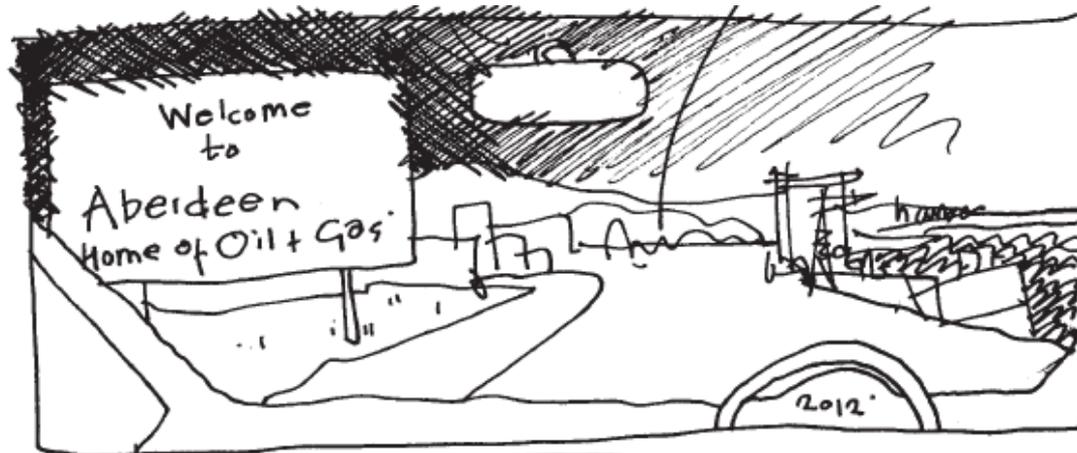
# Festlegung der Transformationsherausforderungen

- Herausarbeiten einer Liste mit Strukturen, Elementen etc. die „transformiert“ werden müssen: ***Domänen des Wandels***



# Aberdeen: Festlegung der Transformationsherausforderungen

Der Prozess startete mit „Verankerung der Ölindustrie in Aberdeen“



Veränderte Fragestellung: „Wie wird Aberdeen eine führende Energiestadt, wobei es die Lebensqualität für seine BürgerInnen sicherstellt?“

# Montreuil: Festlegung der Transformationsherausforderungen

Vom ursprünglichen Fokus (Klimawandelreduzierung)

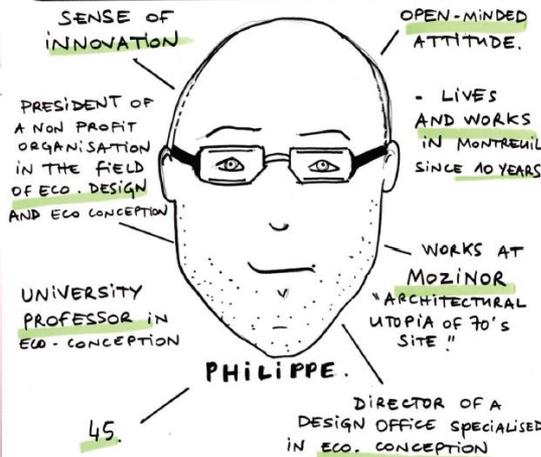
Problemerweiterung auf

**sozialer Zusammenhalt, lokale Wirtschaft, Mobilität, Natur und Landwirtschaft, Demokratieverständnisse**

## PHILIPPE SCHIESSER



"WE ARE CHALLENGED TO BE ONE STEP FORWARD IN THE MANAGING OF OUR CITY, TO CRAFT AN UTOPIA - AND NOT JUST OPERATE THE EVERYDAY ADMINISTRATION"

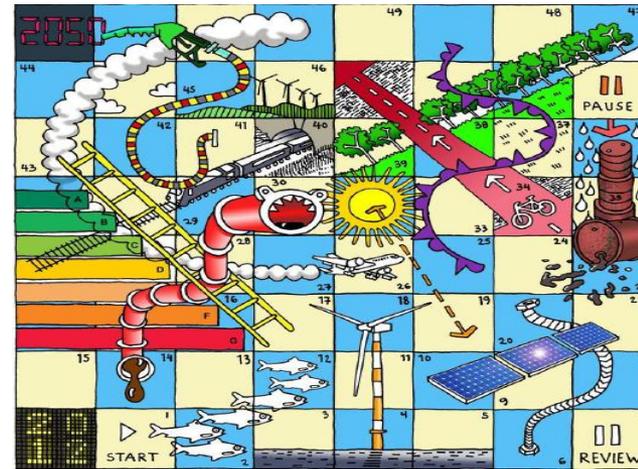
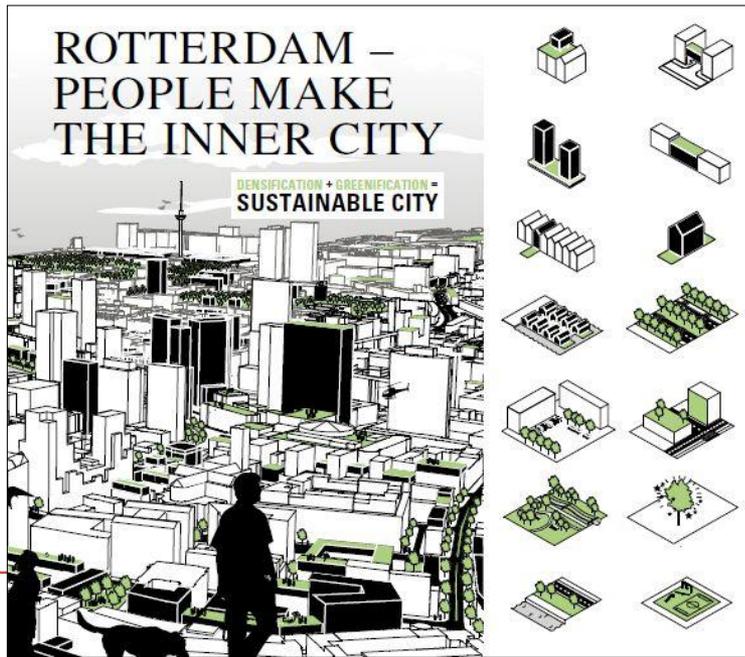


"THE CITY OF MONTREUIL IS AN INVITATION TO VISIT THE LOCATION OF ONE'S OWN CHILDHOOD."

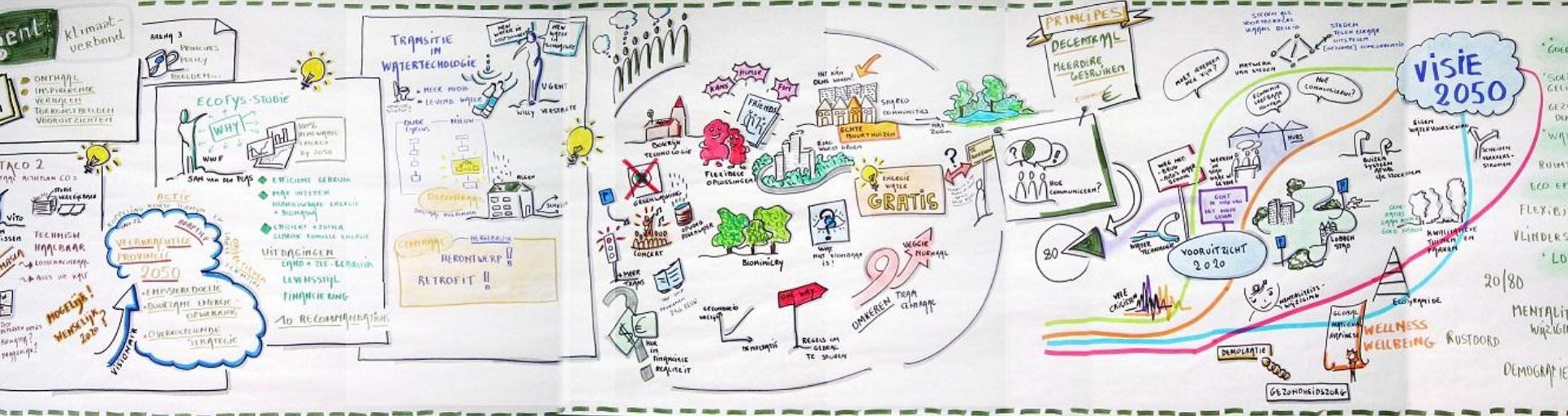


# Erarbeiten von Zukunftsvisionen

- Out-of-the-box-thinking: Wie wollen wir in 2050 leben?
- Inspirierender Kompass, ‚Leitbild‘
- „Körbe mit Zukunftsbildern“ und Leitlinien
- Wie die Vision aussieht hängt auch vom Ziel ab



# Gent: Klimaneutrale Stadt 2050

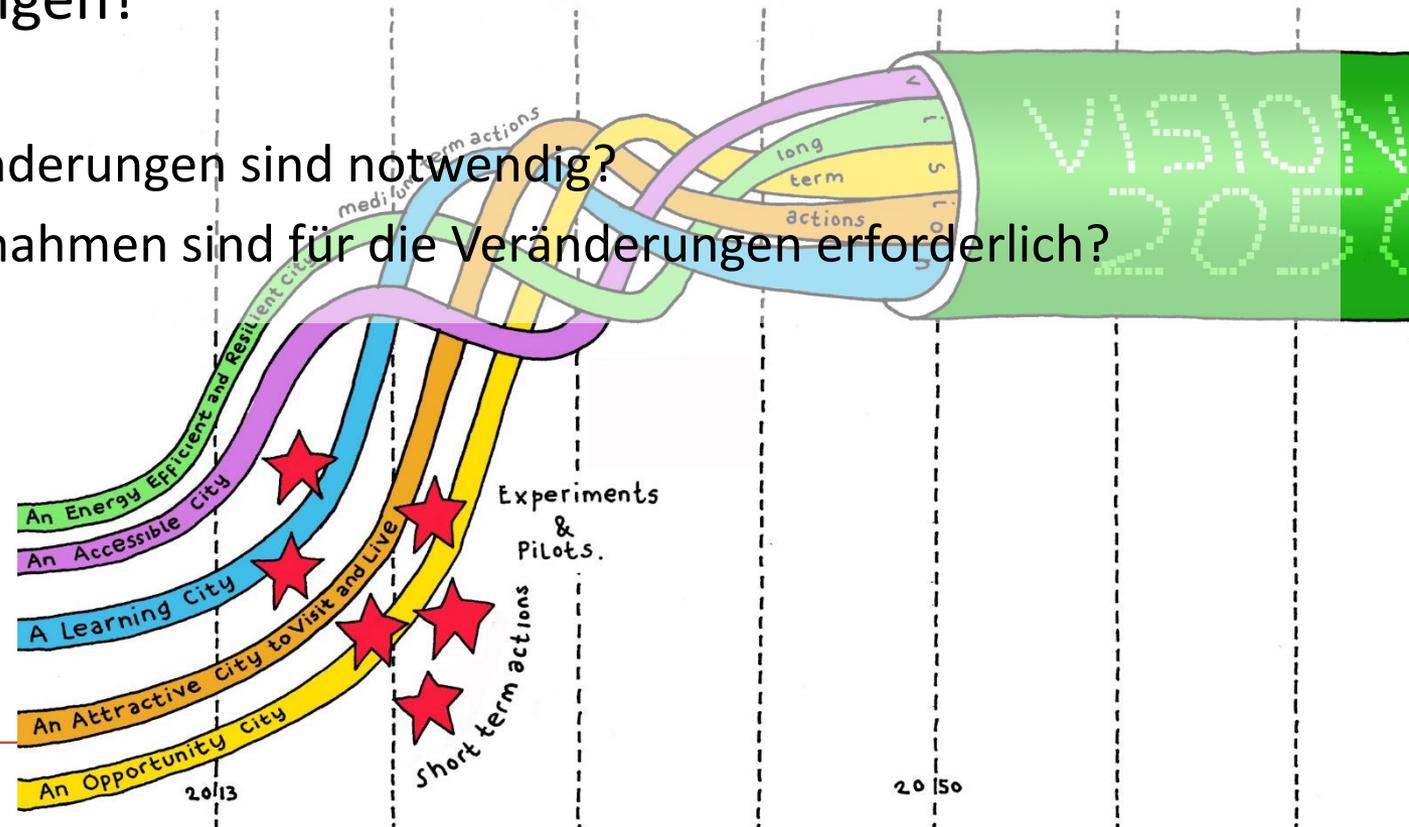


## Vier visionaire Zukunftsbilder:

- Gent, ein guter Ort zum Leben
- Lokal in der Gemeinschaft Mehrwert schaffen
- Energiereiche Stadt, intelligente Kreisläufe
- Gentenaar, zu Hause in der Stadt

# Brückenschlag zwischen Gegenwart und Zukunft

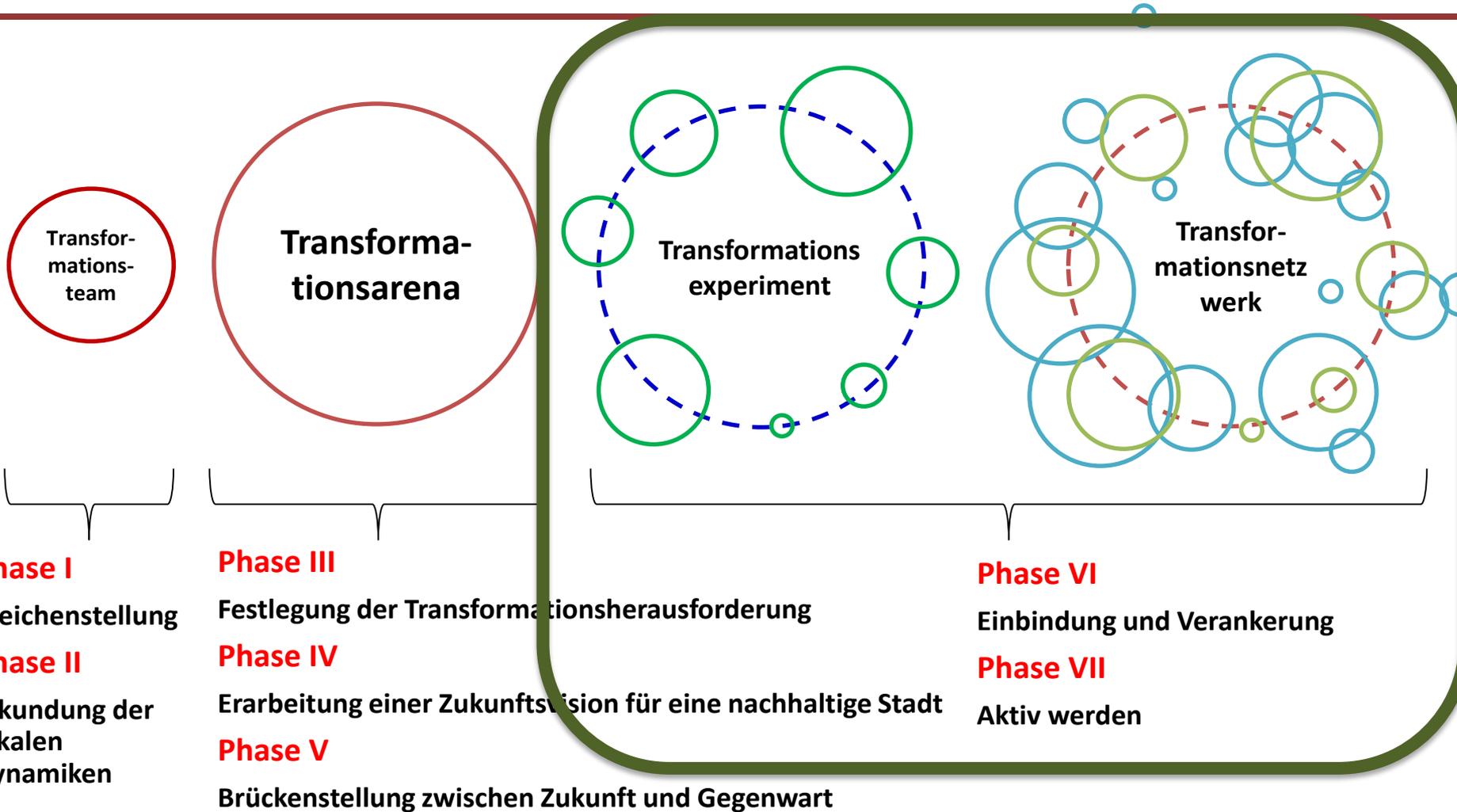
- Arbeitsgruppen ausgehend von den thematischen Zukunftsbildern erstellen Transformations-Pfade
- Backcasting: Was wurde in 2040, 2030, 2018 erreicht, um zur Vision zu gelangen?
  - Meilensteine
  - Welche Veränderungen sind notwendig?
  - Welche Maßnahmen sind für die Veränderungen erforderlich?



# Gent: Auf dem Weg in die Zukunft

- 8 Klima-Arbeitsgruppen: 20 Transformations-Pfade
  - “Konsument-schiebt-Markt”
  - Urbane Landwirtschaft
  - Grüne Podia
  - Blue economy
  - Energie-effiziente Industrie
  - Mobilität (neue Transformationsarena)
  - Universität für ein klimaneutrales Gent (neue Transformationsarena)

# Schritte im Transformationsnetzwerk

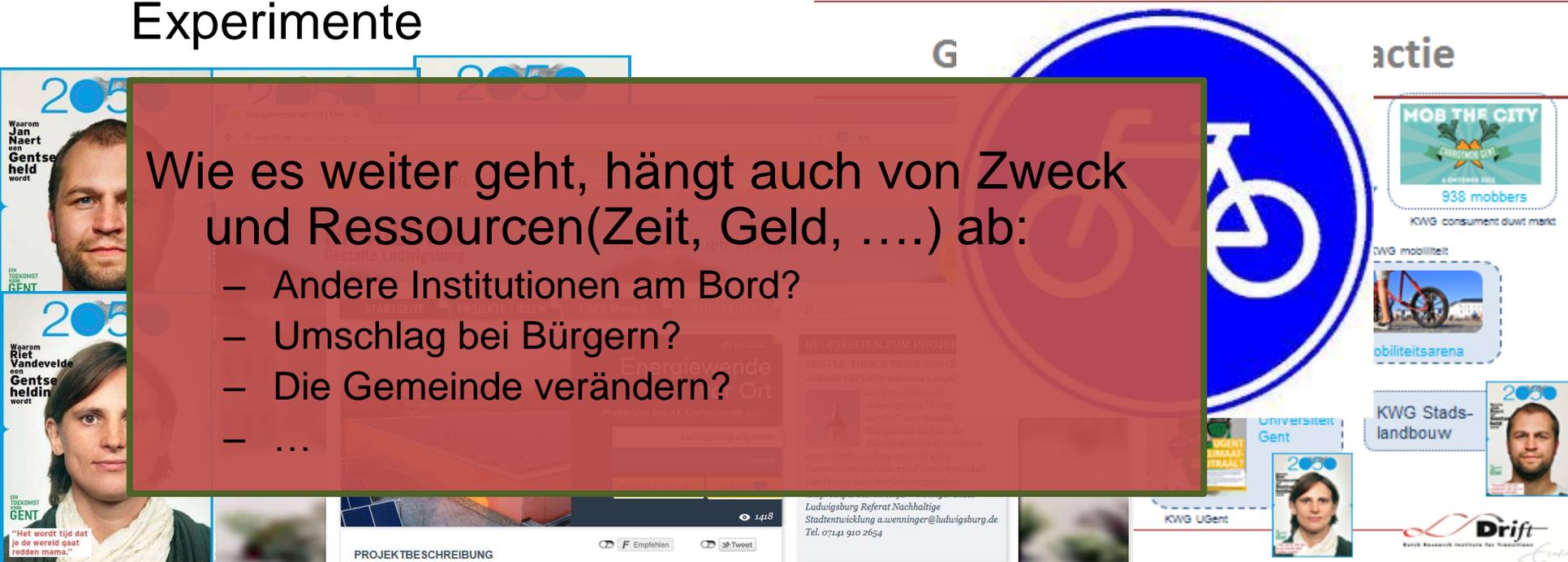


# Beispiele für „nach der Arena“

- **Gent:** Vision in 01/2012 präsentiert; viel von Gemeinden und anderen (institutionellen) Akteuren übernommen
- **Ludwigsburg:** Vision in 10/2012 präsentiert; gewinnt langsam an Boden, durch die Verknüpfung zu anderen Projekten weiter stimuliert
- **Montreuil:** Vision in 06/2013 präsentiert; mehrere Experimente

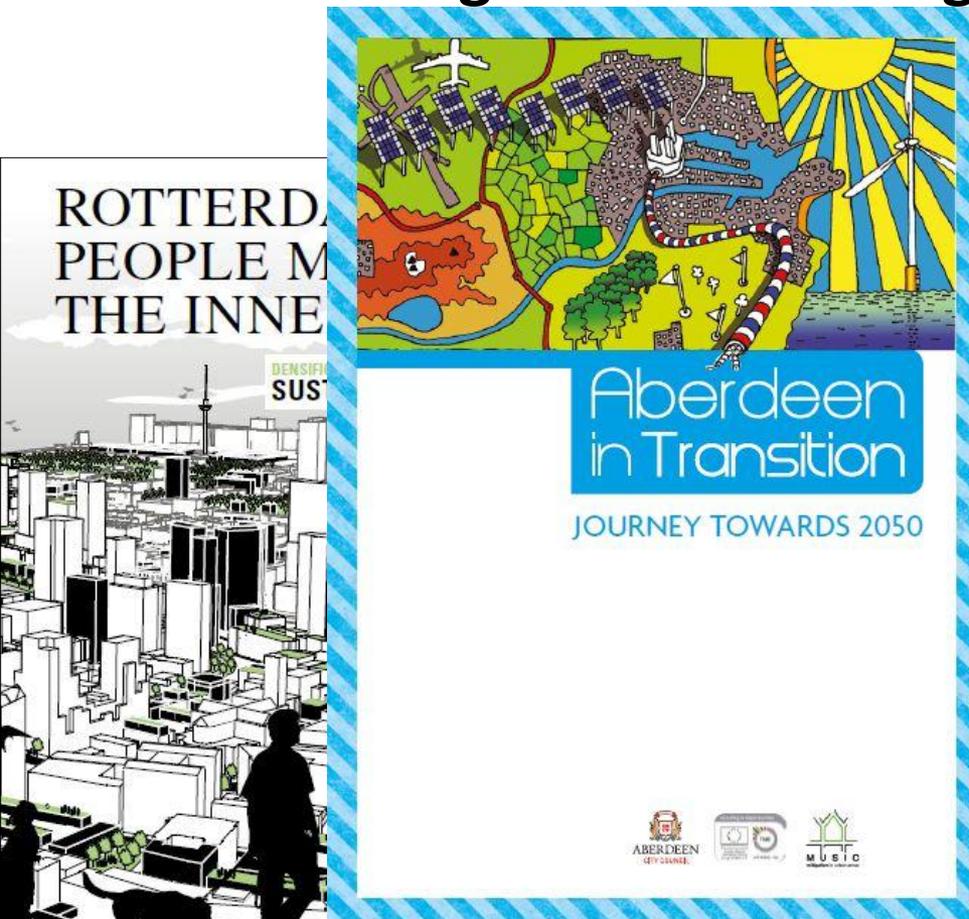
Wie es weiter geht, hängt auch von Zweck und Ressourcen (Zeit, Geld, ....) ab:

- Andere Institutionen am Bord?
- Umschlag bei Bürgern?
- Die Gemeinde verändern?
- ...



# Ergebnisse: Richtungssinn

Eine **strategische Zukunftsperspektive**, die sich mit den unbedingt erforderlichen **grundlegenden Veränderungen** für die **Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft** befasst.



Arène de transition de Montreuil - Avril 2013

## Agenda de transition

2013 --> 2030 : Vers une ville sobre, solidaire, (é)co-construite



# Ergebnisse:

## Anstoß für Wandel auf kommunaler Ebene

Ein Anstoß für Wandel **leitet neue Initiativen ein** und **stärkt bereits bestehende Initiativen**, die einen **Beitrag zur Realisierung der anvisierten Zukunft liefern.**

Gent



Montreuil

# Ergebnisse:

## Kollektives Empowerment

Die städtischen Akteure werden durch **neue Rollendefinitionen und Kooperationen** befähigt, **Herausforderungen anzugehen** und **Chancen für eine nachhaltige Gestaltung der Stadt zu ergreifen**.

„DURCH DIE GENAUE DEFINITION DER HERAUSFORDERUNGEN KONNTEN WIR DIE INSTITUTIONELLE SICHTWEISE AUSKLAMMERN“

Städtischer Beamter von Montreuil

ICH KONNTE VIEL LERNEN DURCH DIE VERSCHIEDENEN HINTERGRÜNDE DER ARENA-TEILNEHMER.“

ARENA-TEILNEHMENDE AUS LUDWIGSBURG

„MAN SIEHT SO VIELE NETTE MENSCHEN, DIE ALLE DAS GLEICHE ZIEL HABEN. DIES REGT EINEN DAZU AN, AUCH EINEN SCHRITT WEITER ZU GEHEN.“

Arena-Teilnehmende aus Gent

„UM EIN PROBLEM ZU LÖSEN, MUSS MAN SICH AN DER ERARBEITUNG DER PROBLEMDEFINITION BETEILIGEN, UND ICH GLAUBE, WIR HABEN RECHT GUTE ARBEIT GELEISTET“

Arena-Teilnehmende aus Aberdeen



# Fazit: Erkenntnisse für Transition Management in Städten

- Durch Interaktion, ein **besseres Verständnis für die Komplexität und den sozialen Kontext der Herausforderungen** einer kohlenstoffemissionsarmen Zukunft.
- Sichtwechsel von **Beteiligung → Ko-Kreation**
- **Neue Rollen und Kontakte**
- Mehr Raum in **Organisationen für neue Wege der Zusammenarbeit**
- Zusammenführung von **Innovation**



# Fazit: Erkenntnisse für Transition Management in Städten

- Nicht „nur ein anderes Projekt“ – benötigt **Komfortzone** und **gründliche Vorbereitung**
- **‘Macht und Einfluss’** vs. das Ziel **jenseits des Status quo/** „Business-as-usual“
- **Keine übertriebenen Erwartungen** bzgl. des Engagements der Teilnehmenden
- **Balance** finden zwischen dem **Vorgeben einer Richtung und der Dynamik des Prozesses** – Akteure erkunden **neue Rollen**
- Die Transformationsarena ersetzt nicht, sondern **komplementiert herkömmliche Formen** von politischer Rahmensetzung und Verwaltung



Five European cities have applied transition management, a governance approach to address the grand challenges of our time, including climate change, to do so in a way that is meaningful at the local level. This report introduces their experiences, discusses the outcomes and draws lessons for the application of transition management in the urban context and, in a broader sense, for the governance of urban sustainability transitions.

Authors  
Chris Roorda  
Julia Wittmayer



# Fazit: Erkenntnisse für die Governance von Transformationen in Städten

- Lokale Regierungen müssen erkennen, dass sie **nicht alles ,kontrollieren‘** können
- Es hilft um **auf lokale Dynamiken aufzubauen** – **Timing‘** und Synergieeffekte
- Es ist wichtig **mentalen und organisatorischen Raum** zu schaffen
- **Evaluation und Rechenschaft** ablegen vs. **Notwendigkeit für reflexives Monitoring und alternative Indikatoren**

June 2014

REPORT



Transition management  
in five European cities –  
an evaluation

Five European cities have applied transition management, a governance approach aimed at creating space for new ideas and practices, to address climate change at the local level. This report introduces their experiences, discusses the outcomes and draws lessons for the application of transition management in the urban context and, in a broader sense, for the governance of urban sustainability transitions.

Authors  
Chris Roorda  
Julia Wittmayer



## SHORT RESEARCH COURSE 24-25 SEPTEMBER 2015 URBAN SUSTAINABILITY TRANSITIONS & TRANSITION MANAGEMENT

More information and registration:  
[transitionacademy.nl/course/src2015](http://transitionacademy.nl/course/src2015)

The Transition Academy, the next-generation academic initiative of DRIFT, invites you to a 2-day course of intense knowledge building, great debates and facilitated in-depth conversations about the forces shaping our cities. Experience and learn about designing co-creation processes for sustainable resilient futures, together with action researchers and experts on Transition Management.

In this course we invite PhD candidates and junior researchers to apply and be part of our intensive programme. We will take a closer look on the transition dynamics in cities: how to examine and understand on-going processes by bringing together driving forces and have a 'hold on' those who we conceptualise as transition frontrunners.



In this 2-day short course we offer:

- ◆ an interactive intense knowledge building process in which experts on Transition Management work with you on a real-time transition management process
- ◆ a reader on Transition Management for Cities tailored for post-graduates (Master of Science, PhD) and urban planning practitioners that search for new ways to strategic environmental planning and governance
- ◆ a lecture on fitness of Transition Management as a transdisciplinary method and approach to your research problem and context
- ◆ an opportunity to visit transition experiments in the city of Rotterdam and get a grasp on what can be the follow-ups of Transition Management processes that deal and experiment with sustainability in the city.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## TRANSITION-MANAGEMENT IN STÄDTISCHEN RÄUMEN

LEITFADEN



holscher@drift.eur.nl

www.drift.eur.nl

www.themusicproject.eu

www.transitionacademy.nl

REPORT

September 2014



**Governing Urban Sustainability Transitions – Inspiring examples**

Focusing on cities as locus of change, this dossier includes nine of the most recent applications of transition thinking in urban sustainability governance. Located in Europe, the examples include community arenas, neighbourhood transition labs, urban transition arenas and policy transition experiments. Next to the actual examples, the dossier introduces and shares lessons with regard to the governance of urban

June 2014

REPORT



**Transition management in five European cities – an evaluation**

Five European cities have applied transition management, a governance approach aimed at creating space for new paradigms and practices, to address climate change at the local level. This report introduces their experiences, discusses the outcomes and draws lessons for the application of transition management in the urban context and, in a broader sense, for the governance of urban sustainability transitions.

Authors  
Chris Roorda  
Julia Wittmayer



